

# MEMORIA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA 2021

## RESILIENCE & LEADERSHIP



© Management Solutions 2022  
Todos los derechos reservados  
[www.managementsolutions.com](http://www.managementsolutions.com)

Queda prohibida la reproducción, distribución, comunicación pública, transformación total o parcial, gratuita u onerosa, por cualquier medio o procedimiento, sin la autorización previa y por escrito de Management Solutions.

La información contenida en esta publicación es únicamente a título informativo. Management Solutions no se hace responsable del uso que de esta información puedan hacer terceras personas. Nadie puede hacer uso de este material salvo autorización expresa por parte de Management Solutions.

**Créditos**

Dirección: Miguel Ángel Poblet Capa

Redacción: Román González Ordóñez

Cristina López Martínez

Diseño: Laura de Frutos Franco

María Díaz Alonso

Fotografías: Archivo fotográfico de Management Solutions

Fotografía del Teatro Real de Madrid © Javier del Real  
iStock

Algunas de las fotografías mostradas en esta publicación corresponden a eventos realizados antes de la declaración de pandemia de COVID-19 por parte de la Organización Mundial de la Salud el 11 de marzo de 2020, o corresponden al archivo fotográfico de Management Solutions anterior a esa fecha.

Agradecemos la colaboración de todos aquellos que, mediante la aportación de información, testimonios y fotografías, han hecho posible la publicación de esta Memoria.

# Índice

## 6 — Introducción

Mensaje del Presidente.....	/8
Memoria de RSC .....	/10
Materialidad .....	/11
Plan Director RSC .....	/12
Los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) .....	/14



## 20 — Management Solutions, Making things happen

Fundamentos estratégicos .....	/22
Principios éticos del código de conducta .....	/24
Organización y estructura .....	/26
Marco de control y gestión de riesgos .....	/27
Nuestra marca .....	/32
Geografía .....	/34
Industria .....	/36
Líneas de Servicio .....	/44
I+D .....	/48
Haciendo que las cosas ocurran .....	/51



## 56 — Hitos de 2021

<i>Resilience &amp; Leadership</i> .....	/58
Diversificación .....	/60
Crecimiento e innovación .....	/62
Recursos Humanos .....	/63
Comunicación y flexibilidad organizativa .....	/64



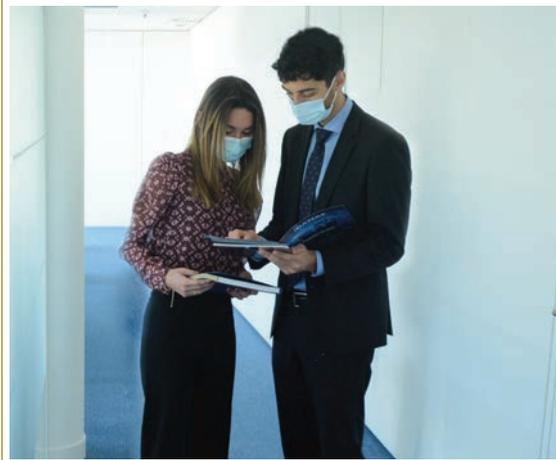
## 66 — Compromiso con el cliente

Orientación al cliente .....	/68
Control de calidad .....	/69
Compromiso con la industria .....	/70



## 80 — Compromiso con nuestros profesionales

<i>One team</i> .....	/82
Políticas de Recursos Humanos .....	/83
Formación .....	/86
Políticas de prevención de riesgos laborales y servicio médico .....	/92
Medios de apoyo al empleado .....	/96
Comunicación interna .....	/98
Club Deportivo .....	/102



## 104 — Compromiso con el entorno

Universidad .....	/106
Patrocinio y mecenazgo .....	/118
Convenios de colaboración .....	/122
Acción Social .....	/124
Medio ambiente .....	/134



BIENVENIDOS  
ENVINGUT  
CI ETORRI  
COME

## Introducción

**MSÖ**  
Management Solutions  
making things happen

Para Management Solutions la Responsabilidad Social Corporativa consiste en actuar, más allá de las exigencias legales, de acuerdo con los principios corporativos de confianza y de compromiso con la excelencia.

La Firma reconoce la importancia de ejercer su actividad buscando un crecimiento sostenible de la sociedad. Por esta razón, Management Solutions asume su compromiso con las comunidades de los países en los que opera. El apoyo al mundo académico y a la creación de empleo, el respeto a los derechos humanos y el cuidado del entorno están presentes en su estrategia empresarial, orientando su crecimiento de manera compatible con los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

El objetivo de esta publicación es ofrecer a los grupos de interés de Management Solutions, de una manera transparente y detallada, toda la información relevante acerca de aquellos impactos significativos que la actividad de la Firma tiene sobre su entorno y que podrían ejercer una influencia sustancial en sus evaluaciones y decisiones.



**ManagementSolutions**



# Mensaje del Presidente



Alfonso Serrano-Suñer, Presidente de Management Solutions

Vivimos tiempos de gran incertidumbre. Una incertidumbre derivada de las profundas transformaciones que nos afectan a todos y que se han visto aceleradas a través de la digitalización. Y es que la digitalización conlleva un aumento de la hiperconectividad, una mejora de la accesibilidad a la información, un crecimiento de las capacidades tecnológicas (que además se hacen más asequibles), un refuerzo de la importancia del dato como fuente estratégica de valor y un fuerte desarrollo de la inteligencia artificial. Dicho fenómeno propicia también que afloren nuevas preocupaciones tales como la ciberseguridad, la ética en la inteligencia artificial, la interpretabilidad de los modelos, la trazabilidad de los datos, o la protección de la información.

Además, la incertidumbre en la que vivimos se ha visto agravada por las consecuencias sanitarias y económicas provocadas por la pandemia que aún padecemos y por los desafíos derivados del cambio climático; todo ello sumado a los efectos que provoca una progresiva pérdida del liderazgo económico de Occidente.

Pero a la vez vivimos también en tiempos de grandes oportunidades, afloran nuevos modelos de negocio y se producen profundos cambios (también de escala) en los negocios ya existentes.

La clave reside pues en la actitud ante estos nuevos desafíos. Porque la capacidad de adaptación a entornos cambiantes, el talento, la innovación, la diversificación, el compromiso con la excelencia y la vocación de servicio, permiten transformar los retos en soluciones generadoras de valor.

En definitiva, una actitud que combine resiliencia y liderazgo. La resiliencia nos ha permitido adaptarnos a situaciones adversas y el liderazgo nos ha ayudado a marcar el rumbo hacia un crecimiento sostenible.

Una resiliencia y un liderazgo que, en el caso de Management Solutions, conllevan un fuerte compromiso con nuestros clientes, nuestros profesionales y nuestro entorno.

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

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

Y es que son muchas las empresas, líderes en sus respectivos mercados, que en el contexto actual confían en Management Solutions para adaptarse a una nueva realidad, transformando sus modelos de negocio para lograr un crecimiento sostenible.

Contamos para ello con el talento, el esfuerzo y la preparación continua de un extraordinario equipo profesional. Un equipo que cuenta con una fuerte cultura generadora de confianza.

Una cultura de marcados principios y valores que nos hace fácilmente reconocibles: la vocación de servicio; la humildad, la generosidad y solidaridad; la integridad y el sentido crítico; la meritocracia y la pasión por el trabajo bien hecho; el espíritu emprendedor y la perseverancia en la persecución de nuestros objetivos. Un equipo que pone al cliente en el centro de todas sus actuaciones y al que no solo preocupa lo que hace, sino también cómo lo hace. Un equipo, en definitiva, que ha hecho siempre gala de resiliencia y de liderazgo.

El ejercicio 2021 ha sido muy positivo para Management Solutions. Un año más, y a pesar de las extraordinarias circunstancias a las que nos enfrentamos, hemos vuelto a superar todas nuestras metas, en todas las geografías e industrias en las que operamos y en todas las líneas de servicio que prestamos.

Somos hoy una firma líder de consultoría de negocio que sirve a más de 1.200 clientes globales y locales que son referentes en sus respectivas industrias. Y es que en 19 años hemos multiplicado por más de 32 nuestro tamaño. Creciendo siempre, y al margen de los ciclos económicos.

Disponemos de un extraordinario equipo de 2.700 profesionales con un fuerte perfil analítico y un profundo conocimiento de las industrias para las que trabaja; un equipo joven, bien formado, cohesionado y multicultural (con más de 40 nacionalidades), que desarrolla su actividad en más de cuarenta países de Europa, América, Asia y África, a través de sus 33 oficinas.

Hemos incrementado de manera muy notable las inversiones en formación e investigación, extendido los vínculos con la Universidad, ampliado patrocinios culturales y educativos, e impulsado todas las actividades solidarias.



Comité de Socios de Management Solutions

La responsabilidad social es un elemento estratégico de la gestión de nuestra organización, un compromiso a largo plazo que adquirimos con nuestros clientes, profesionales y comunidades de los países en los que operamos.

Con la publicación de la decimoquinta edición de nuestra Memoria de RSC, pretendemos reflejar con transparencia y de forma detallada los avances logrados en 2021 en diferentes órdenes y, en especial, nuestro compromiso social, conforme a los Objetivos de Desarrollo Sostenible y al Pacto Mundial de las Naciones Unidas, al que nos incorporamos en abril de 2019.

Una línea fundamental de nuestra política de responsabilidad social ha sido siempre el vínculo con la Universidad: colaboramos con más de 350 universidades mediante la firma de convenios para becas y prácticas; impartiendo másteres, clases y seminarios especializados; cooperando en programas de investigación; participando en foros de empleo; patrocinando y apoyando a fundaciones y asociaciones universitarias.

Fomentar el espíritu emprendedor y la innovación es otra línea de actuación de nuestra política de responsabilidad social. Las iniciativas en este campo se han extendido al ámbito de la educación, mediante el apoyo a proyectos que persiguen el desarrollo de valores, actitudes y habilidades emprendedoras e innovadoras a través de la educación en las etapas iniciales formativas de niños y jóvenes.

Nuestro compromiso social incluye también la presencia en asociaciones profesionales relacionadas con nuestra actividad, en asociaciones que apoyan el desarrollo y difusión de la ciencia, así como en asociaciones culturales a través de políticas de patrocinio y mecenazgo.

Tenemos una especial sensibilidad por garantizar, entre todos, un desarrollo sostenible y nos ocupamos de mantener políticas que contribuyan a la conservación del medio ambiente. Por ello, nos hemos comprometido a alcanzar la neutralidad de carbono en 2030, reduciendo las emisiones de gases de efecto

invernadero y compensando aquellas emisiones que no sea posible eliminar.

Seguimos apoyando y fomentando con entusiasmo todas las actividades solidarias desarrolladas por nuestros profesionales a través del Grupo de Acción Social de Management Solutions, del que nos sentimos especialmente orgullosos por su desinteresada dedicación a los más desfavorecidos.

En Management Solutions afrontamos el futuro con enorme ilusión y confianza, la misma confianza que ambicionamos alcanzar de nuestros clientes, de nuestros profesionales y de la sociedad en su conjunto.

Alfonso Serrano-Suñer  
Presidente de Management Solutions

# Memoria de RSC

## *La Responsabilidad Social Corporativa es un elemento estratégico de la gestión de Management Solutions*

Conscientes de que la positiva evolución de nuestra organización debía implicar una mayor responsabilidad en todos los ámbitos y con todos nuestros grupos de interés, en el año 2006 Management Solutions publicó su primera Memoria de Responsabilidad Social Corporativa (RSC).

Desde entonces, la Firma elabora anualmente su Memoria de RSC con el objetivo de compartir con todos nuestros grupos de interés nuestra experiencia y resultados, y de detallar las consecuencias más relevantes del desarrollo de nuestra actividad, así como los compromisos asumidos de cara al futuro.

Para ello cada año actualizamos los principales hitos logrados por la Firma durante el ejercicio, tanto en el ámbito laboral como en el económico, social y medioambiental, en todos los países en los que desarrolla su actividad, estableciendo unos objetivos concretos que nos sirvan como líneas de actuación para el siguiente año.

De este modo, queremos plasmar nuestra confianza en este modelo empresarial responsable, hacer público nuestro compromiso y hacer partícipes a nuestros grupos de interés que, además de ser el foco de nuestras actuaciones, también pueden ayudarnos a conseguir nuestros objetivos.

En la presente Memoria de RSC, se detallan los logros conseguidos por Management Solutions<sup>1</sup> durante el periodo comprendido entre el 1 de enero y el 31 de diciembre de 2021<sup>2</sup> en nuestras oficinas de Europa (España, Reino Unido, Alemania, Francia, Países Bajos, Dinamarca, Noruega, Polonia, Suiza, Italia y Portugal), América (Estados Unidos, México, Puerto Rico, Costa Rica, Colombia, Ecuador, Brasil, Perú, Chile y Argentina) y Asia (China).

### **Proceso de elaboración de la Memoria**

Para elaborar la Memoria de RSC y determinar su contenido, se han identificado los asuntos relevantes y realizado un análisis de materialidad, teniendo en cuenta el impacto, tanto interno como externo, que estos aspectos pueden tener sobre nuestros grupos de interés.

El proceso de elaboración de nuestra Memoria sigue las directrices y recomendaciones efectuadas por la *Global Reporting Initiative* (GRI), organización cuya misión es mejorar la calidad, rigor y utilidad de las memorias de Responsabilidad Social Corporativa. En concreto, este informe se ha elaborado de conformidad con la opción Esencial de los Estándares GRI.



<sup>1</sup>Entendiendo Management Solutions como GMS Management Solutions S.L. y sociedades dependientes, un mayor detalle puede consultarse en la dirección [www.managementsolutions.com/sociedades-grupo](http://www.managementsolutions.com/sociedades-grupo).

<sup>2</sup>De manera complementaria, en algunos apartados del presente documento se encontrarán referencias al ejercicio 2021 o ejercicio fiscal 2021, que se inicia el 1 de septiembre de 2020 y finaliza el 31 de agosto de 2021.

## Materialidad

Con el fin de identificar y dar prioridad a los aspectos más relevantes que, de no ser tenidos en cuenta, podrían poner en peligro la sostenibilidad de la Firma (por su posible impacto en el negocio, el posicionamiento en el mercado, los grupos de interés o la reputación de la Firma), Management Solutions ha realizado un estudio de materialidad teniendo en cuenta tres dimensiones: i) económica (diversificación, crecimiento rentable, innovación, talento, cultura, organización, comunicación, control interno, etc.), ii) social (gestión del capital humano, captación, diversidad e igualdad, formación, evaluación, promoción, seguridad, acción social, etc.) y iii) ambiental (investigación, riesgos climáticos, control de impacto, eficiencia energética, consumo responsable, etc.).

## Grupos de interés

Consideramos que nuestros clientes, los profesionales que integran Management Solutions y el entorno (que incluye el mundo universitario y los candidatos a incorporarse a Management Solutions, como la sociedad en su conjunto), constituyen nuestros principales grupos de interés.

La satisfacción de estos colectivos ocupa un lugar fundamental en nuestra estrategia corporativa, por lo que es clave el establecimiento de una óptima relación con ellos. Por esta razón, dedicamos un apartado a cada uno de estos grupos (Compromiso con el cliente, Compromiso con nuestros profesionales y Compromiso con el entorno), desglosando la forma en la que, desde Management Solutions, entendemos nuestra relación con ellos.

## Canales de comunicación con los grupos de interés

En Management Solutions consideramos que los canales de comunicación establecidos con cada uno de los grupos de interés de la Firma son una herramienta clave para identificar y entender sus necesidades y poder, de este modo, responder de forma adecuada a sus demandas.

La información obtenida a través de estos canales de comunicación resulta clave para conocer mejor el entorno en el que Management Solutions desarrolla su actividad y supone un importante activo que nos permite anticiparnos a las necesidades de nuestros grupos de interés, detectar recorridos de mejora, identificar nuevas oportunidades, evaluar nuevas ideas e iniciativas y poner en marcha nuevos proyectos.

	Principales canales de comunicación con los grupos de interés		
	Clientes	Profesionales	Entorno
Página web <a href="http://www.managementsolutions.com">www.managementsolutions.com</a>	●	●	●
Intranet corporativa		●	
Redes sociales: Facebook, LinkedIn, Twitter, Youtube e Instagram	●	●	●
Canal ético de Management Solutions	●	●	●
Memoria de Responsabilidad Social Corporativa	●	●	●
Reuniones internas periódicas		●	
Comunicados electrónicos		●	
Buzón de sugerencias		●	
Programa de tutorías		●	
Programa de evaluaciones		●	
Foros de profesionales	●	●	●
Comunicación directa con clientes	●		
Organización y participación en eventos	●	●	●
Participación en instituciones empresariales y asociaciones sectoriales	●		
Patrocinio, mecenazgo de asociaciones, instituciones culturales y ONG			●
Actividades solidarias en colaboración con ONG			●

# Plan Director RSC

## *Management Solutions se incorporó en abril del 2019 al Pacto Mundial de las Naciones Unidas*

El compromiso real que la Firma tiene con las prácticas responsables y sostenibles no nos permite limitarnos a ser continuistas en esta importante labor, sino que nos obliga a seguir buscando constantemente las fórmulas más adecuadas para garantizar la máxima eficiencia.

La RSC de la Firma se sustenta en su filosofía empresarial, su cultura y valores y sus principios éticos de conducta. Unos valores y principios que se ponen de manifiesto en tres ámbitos fundamentales para la Firma: clientes, equipo y entorno.

Esta filosofía empresarial supone la base o punto de partida de nuestro compromiso, que hemos querido completar con aquellos estándares internacionales que doten a la Firma de unas líneas directrices que orienten nuestra visión de la RSC y que sirvan para dirigir nuestros esfuerzos, trabajando por un proyecto común con visión a largo plazo.

Por esta razón, en diciembre de 2010 Management Solutions se comprometió con los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM) de las Naciones Unidas y, finalizado el plazo previsto por dicha iniciativa, con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), iniciativa igualmente auspiciada por las Naciones Unidas que, al igual que la anterior, busca contribuir a la protección del planeta y la prosperidad de todos sus habitantes, y en especial de los colectivos más desfavorecidos. Los ODS se articulan en torno a una serie de objetivos que sintetizan nuestra manera de pensar como organización en materia de RSC, en particular en ámbitos como combatir la pobreza y el hambre, fomentar la salud y el bienestar, luchar contra todo tipo de discriminación, proteger el medio ambiente, invertir en una educación universal de calidad y contribuir al emprendimiento y al trabajo de calidad.

Adicionalmente, y como muestra de su firme compromiso con la RSC, Management Solutions se incorporó en abril de 2019 al Pacto Mundial de las Naciones Unidas (UN Global Compact), iniciativa internacional que promueve la responsabilidad social empresarial (RSE).

Como consecuencia de ello, Management Solutions se compromete a la integración en su actividad de los principios promovidos por dicho Pacto:

- ▶ **Derechos humanos:** en materia de derechos humanos, Management Solutions desarrolla numerosas actuaciones solidarias destinadas a dicho fin (véase cuadro de la siguiente página). La Firma cuenta además con políticas de obligado cumplimiento que rigen la conducta de todos sus profesionales y velan por el compromiso de todos con la sociedad.
- ▶ **Derechos laborales:** Management Solutions apoya la erradicación del trabajo infantil, así como de toda forma de trabajo forzoso o bajo coacción. Adicionalmente, la Firma cuenta con un Plan de Igualdad y una Política de Antidiscriminación. La Firma cumple con la normativa laboral aplicable en todos los países en los que opera; todos sus



profesionales están cubiertos por las normas y convenios colectivos que amparan sus derechos.

► **Medio ambiente:** Management Solutions cuenta con un sistema de gestión medioambiental que incluye una política de sostenibilidad medioambiental además de una guía de buenas prácticas medioambientales que recoge el esfuerzo de la Firma por preservar el medio ambiente. Así mismo, la Firma participa en campañas de concienciación medioambiental y nuestros profesionales se involucran activamente en diferentes iniciativas en favor de la conservación del medio ambiente. En línea con este objetivo, si bien el impacto medioambiental de la actividad de la Firma es muy limitado, Management Solutions ha anunciado su compromiso de alcanzar la neutralidad de carbono en 2030, reduciendo las emisiones de Gases de Efecto Invernadero (GEI) y compensando aquellas emisiones que no sea posible eliminar a través de una evolución constante de su actividad y de las soluciones más innovadoras para lograr un crecimiento sostenible y alineado con los acuerdos medioambientales internacionales.

► **Anticorrupción:** Management Solutions mantiene un firme compromiso con el riguroso cumplimiento de la legislación aplicable, contando además con el Certificado en *Compliance Penal* UNE19601 (sobre mejores prácticas para prevenir delitos, reducir el riesgo y fomentar una cultura empresarial ética y de cumplimiento con la Ley), y sometiendo todos sus procesos operativos a continuos ejercicios de auditoría.

Estas dos iniciativas de las Naciones Unidas vertebran nuestra estrategia de RSC y marcarán las principales líneas estratégicas de actuación en dicha materia para los próximos ejercicios.

### Enfoque

Management Solutions entiende la RSC como un compromiso que adquiere en el desempeño diario de su actividad empresarial. De este modo, el respeto a los derechos humanos está siempre presente en el ejercicio de su actividad, orientando

su crecimiento de manera compatible con los principios de desarrollo sostenible.

La Firma asume un compromiso de apoyo a las comunidades de los países en los que está presente. En este sentido, considera que su implicación con la sociedad debe exceder los aspectos de desarrollo económico y de creación de empleo inherentes a su actividad. Su compromiso va más allá, colaborando en la medida de sus posibilidades en iniciativas que permitan mejorar nuestro entorno socioeconómico, a través de actividades de acción social, patrocinio y mecenazgo.

### Objetivos

Hace años nos marcamos unos compromisos generales en materia de RSC. Estos compromisos, fiel reflejo de la filosofía empresarial de Management Solutions, nos han permitido articular y avanzar en nuestras actuaciones en el ámbito de la RSC.

En primer lugar, el compromiso con la excelencia y la calidad que definen a Management Solutions en todas sus actuaciones y que se obtienen minimizando los impactos negativos que pudieran derivarse del desarrollo de la actividad empresarial.

Si bien el impacto medioambiental de nuestra actividad es muy limitado (aspectos propios de una oficina), existe en la Firma una especial sensibilidad por este tema.

También es un objetivo clave seguir promoviendo los valores sociales. Por ello, nos proponemos seguir aumentando el número de iniciativas responsables que realizamos alineadas con los Objetivos de Desarrollo Sostenible y con los principios del Pacto Mundial.

Por último, seguiremos trabajando para aumentar el alcance global de nuestras acciones de RSC, consolidando las actividades de patrocinio y mecenazgo, la colaboración con el mundo universitario, Acción Social, etc., en todos los países en los que tenemos presencia.

### Sistema de Gestión

Año tras año intentamos mejorar nuestro sistema de gestión de Responsabilidad Social Corporativa a través del desarrollo y fortalecimiento de las funciones correspondientes con dependencia directa del Comité Ejecutivo de la Firma, órgano de gestión en esta materia, que asume las siguientes funciones:

1. Velar por la integración de la RSC en la visión estratégica del negocio. En este sentido, la RSC tiene que ser un área transversal que afecte a todas las líneas de negocio y que esté presente en toda la cadena de valor.
2. Impulsar programas que cumplan con los ODS y con los principios del Pacto Mundial, tanto desde el enfoque empresarial como desde la labor del Área de Medios y del Grupo de Acción Social.
3. Impulsar iniciativas que generen valor a los distintos grupos de interés. Por ello es necesario integrar las expectativas tanto de los clientes como de los profesionales y de las sociedades en las que desarrollamos nuestra actividad.
4. Involucrar a todas las áreas y unidades de la Firma en la RSC, inculcando las actitudes y procedimientos que sean necesarios.
5. Seguir y evaluar los compromisos y obligaciones asumidos voluntariamente en nuestro Plan Director, comprobando en qué medida se han cumplido los objetivos marcados y analizando las razones de posibles desviaciones.

# Los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)

Management Solutions reconoce la importancia de ejercer su actividad de una manera responsable, comprometida y respetuosa, tanto con sus clientes como con sus profesionales y con las comunidades en las que opera. Por esta razón, la Firma ejerce un modelo de consultoría responsable, compatible con los ODS, con un doble objetivo: generar valor para todos los grupos de interés de la Firma y participar en el desarrollo sostenible de la sociedad en su conjunto.

Con arreglo a este doble enfoque, se detallan a continuación las actividades realizadas por la Firma durante 2021 con relación a los ODS sobre los que Management Solutions puede tener una mayor capacidad de influencia, teniendo en cuenta su actividad y las posibles inquietudes que sus grupos de interés.



## FIN DE LA POBREZA Y HAMBRE CERO



El grupo de Acción Social de Management Solutions, constituido a iniciativa de los profesionales de la Firma y con su total respaldo, ha procurado dar respuesta a necesidades sociales relacionadas con la pobreza y el hambre a través de actividades solidarias tales como:

- ▶ Organización de colectas benéficas para la recogida de bienes de primera necesidad ante desastres naturales o situaciones de emergencia, como la originada por la crisis sanitaria por COVID -19 (campaña “Kilómetros Solidarios” en todas las unidades de la Firma).
- ▶ Donación y recogida de alimentos y bienes de primera necesidad para colaborar con albergues y comedores sociales (Misioneras de la Caridad, Banco de Alimentos de Bizkaia y Banc dels Aliments de Barcelona en España, Frankfurtel Tafel en Alemania, Casa Hogar Amparo en México, Hogar San Ricardo en Chile, Anjos da Noite en Brasil).
- ▶ Organización de la campaña de colaboración “Un plátano por La Palma” con el objetivo de lograr fondos destinados a colaborar con los damnificados por la erupción del volcán de Cumbre Vieja (La Palma, España).

- ▶ Impresión de tarjetas navideñas solidarias en colaboración con diversas ONGs.
- ▶ Campaña de Navidades Solidarias con recogida de bienes básicos y regalos para centros infantiles y albergues (España, Reino Unido, Alemania, Francia, Noruega, Polonia, Italia, Portugal, Estados Unidos, México, Colombia, Perú, Brasil, Chile y Argentina).
- ▶ Campaña “Dia das crianças” y “Sacolinhas de Pascóa” en Brasil con la donación de alimentos y productos de higiene básica para los centros Casa Lar, Saica I y Saica II de São Paulo.
- ▶ Campaña “Agasalho” en Brasil con la donación de ropas de abrigo destinadas a Anjos da Noite, organización que colabora con personas necesitadas de São Paulo.
- ▶ Donación de equipos informáticos para colectivos desfavorecidos.



## SALUD Y BIENESTAR



Management Solutions proporciona a sus profesionales un entorno de trabajo seguro, contando con un Servicio de Medicina del Trabajo y Prevención de Riesgos Laborales. Durante 2021 y debido al impacto del COVID-19 la Firma, mantuvo el Comité de Seguimiento COVID-19 que, con arreglo a las recomendaciones de las autoridades locales, ha implantado medidas con el principal objetivo de preservar la salud de sus profesionales y contribuir a la contención de la pandemia (desarrollo de aplicaciones de trabajo en remoto y telepresencia, así como de seguimiento médico, dotación de medios de protección individual y formación especializada sobre COVID-19).

Además, Management Solutions mantiene su política de fomento del deporte y del corporate wellness, organizando a lo largo del año diversas actividades deportivas para los empleados de la Firma y poniendo a su disposición gimnasios, centros deportivos y actividades deportivas online de manera subvencionada.

Adicionalmente, la Firma ha organizado o participado en otras actividades de fomento del bienestar y la salud tales como:

- ▶ Impartición de formación relacionada con COVID-19, con el objetivo de velar por la salud de los profesionales de la Firma en la situación de pandemia.
- ▶ Donaciones de sangre en diferentes oficinas de la Firma.
- ▶ Programa de Solidaridad en la Empresa, en colaboración con la Asociación Española Contra el Cáncer (AECC), para la difusión de mensajes de salud y concienciación sobre la importancia de la prevención y la detección precoz.
- ▶ Recogida de tapones solidarios para recaudar fondos a través de la Fundación SEUR destinados a combatir enfermedades infantiles.
- ▶ Participación en carreras solidarias para apoyar en la lucha contra enfermedades (“Madrid en marcha contra el cáncer” y “Barcelona en marcha contra el cáncer” en España, “Cancer Research UK London Winter Run” en Reino Unido y la “Rumpshaker road race 2021” en Estados Unidos).



## EDUCACIÓN DE CALIDAD



Management Solutions da especial importancia a la formación de sus profesionales, dedicando aproximadamente un 10% de su capacidad a este fin.

- ▶ Más de 250.000 horas de formación en más de 700 cursos.
  - ▶ 200 estudiantes al año realizan sus prácticas en la Firma.
  - ▶ Impartición de materias en universidades, tanto en grados como en formación de postgrado, y escuelas de negocios.
  - ▶ Patrocinio de premios a los mejores Trabajos Fin de Grado (TFG) o Máster (TFM) y expedientes académicos en diferentes universidades.
  - ▶ Apoyo a través de distintas actividades a la Fundación Créate, que tiene como objetivo el fomento de la calidad, el emprendimiento y la innovación en el campo de la educación.
- ▶ Participación en actividades relacionadas con el acercamiento de la educación a colectivos desfavorecidos, como la Carrera “Corre por una causa” en Madrid y Barcelona
  - ▶ Convenio de colaboración con la Fundación Tajamar en apoyo del curso “SAS-TAG”, con el objetivo de colaborar en la definición de sus contenidos y de becar a uno de los alumnos del curso.
  - ▶ Colaboración con el proyecto “Una escuela que rompe barreras” de Ayuda en Acción para ayudar a centros educativos a afrontar crisis como la del COVID-19, garantizando el derecho a una educación de calidad, inclusiva y en igualdad de oportunidades a todo el alumnado.



# Los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)

## IGUALDAD DE GÉNERO



Management Solutions cuenta con una cultura corporativa que considera la igualdad de oportunidades, sin ningún tipo de discriminación, como uno de sus principios básicos. Por esta razón la Firma, desde sus orígenes, viene aplicando medidas tendentes a favorecer la igualdad. Con independencia del ordenamiento jurídico existente en cada uno de los países en los que está presente, la Firma cuenta con un Plan de Igualdad que garantiza que en Management Solutions no se producen situaciones desiguales entre mujeres y hombres en materias clave como el acceso al empleo, la permanencia o las políticas retributivas. Entre otras actuaciones destacan:

- ▶ Desarrollo y seguimiento de Planes de Igualdad (en todos los países en los que Management Solutions está presente).

- ▶ Creación del Premio iDanae a la mujer con excelente carrera profesional STEM, con el objetivo de visibilizar las carreras académicas y profesionales de mujeres en el ámbito STEM y de ampliar la base de talento femenino en este ámbito.
- ▶ Campañas de concienciación entre los profesionales de la Firma y redes sociales con motivo del Día Internacional de la Mujer y el Día Internacional de la Mujer y la Niña en la Ciencia.
- ▶ Participación en eventos solidarios organizados con el objetivo de colaborar con colectivos de mujeres vulnerables ("Corre por una causa" en Madrid y Barcelona).



Loreto Ordóñez, Premio iDanae a la mujer con excelente carrera profesional STEM

## TRABAJO DECENTE Y CRECIMIENTO ECONÓMICO



En Management Solutions, estamos comprometidos con la excelencia en el trabajo (un trabajo de calidad que genere valor para nuestros clientes y para la sociedad en su conjunto). La Firma mantiene año tras año elevadas tasas de crecimiento orgánico, lo que garantiza un crecimiento profesional para todos los integrantes de la Firma y la necesidad de incorporar nuevos profesionales (empleo joven) para dar respuesta a la creciente actividad. Alguno de los aspectos más destacados del citado compromiso son:

- ▶ Creación de empleo de calidad (500 contrataciones).
- ▶ Convenios de colaboración con colegios, dando la oportunidad a estudiantes de bachillerato de tener una primera experiencia en un entorno laboral.

- ▶ Colaboración con universidades y asociaciones de ámbito empresarial en la impartición de numerosos seminarios y cursos sobre emprendimiento.
- ▶ Participación en el programa "Drawing ED" de la Fundación Créate, donde se ofrecen metodologías, recursos didácticos y premios para fomentar la innovación entre los jóvenes.
- ▶ Apoyo a la Fundación BBVA para las Microfinanzas, que promueve el acceso al crédito y a la actividad financiera de los estratos más desfavorecidos de la sociedad.



## INDUSTRIA, INNOVACIÓN E INFRAESTRUCTURA



La Firma apuesta por la Investigación y el Desarrollo como elemento clave de diferenciación de su propuesta de valor al mercado. Por otro lado, Management Solutions cuenta con una fuerte especialización industrial que le permite conocer en profundidad los negocios en los que operan sus clientes. Algunas claves de dicha apuesta por la innovación y la especialización industrial son:

- ▶ Inversión de un 10% de la capacidad de la Firma en I+D.
  - ▶ Participación en los trabajos de la cátedra iDanae (inteligencia, datos, análisis y estrategia) en Big Data y Analytics de la Universidad Politécnica de Madrid.
  - ▶ Miembro fundador de las cátedras de Impacto Social y de la de Estudios sobre el Hidrógeno, ambas de la Universidad Pontificia Comillas.
  - ▶ Patrocinio y colaboración con la Fundación Real Academia de Ciencias de España en la difusión de contenidos científicos.
- ▶ Más de 3.000 proyectos (80% nuevos), en gran medida relacionados con materias de actualidad como la transformación digital o el desarrollo de la Inteligencia Artificial.
  - ▶ Logradas acreditaciones por parte de supervisores y organismos supranacionales (ECB, BdE, FCA, PRA, BNH, BNG, BNS, BNM, SBIF, SBS, BCCR, SSN, EIOPA, MEDE/ESM, WB, BEI, etc.).
  - ▶ Participación en actividades divulgativas y presencia en foros especializados.
  - ▶ Publicación de análisis macroeconómicos, informes sectoriales y otros estudios especializados.
  - ▶ Patrocinio y mecenazgo y participación en asociaciones sectoriales: ENERCLUB, Club de Gestión de Riesgos, Grupo CERO, Instituto de Actuarios Españoles, Círculo de Empresarios, Consorcio Alastria, en España; UK Finance y Finance and Leasing Association (FLA) en Reino Unido, AIFIRME en Italia, Cámaras de comercio, etc.



## REDUCCIÓN DE LAS DESIGUALDADES



Management Solutions cuenta con una Política de Antidiscriminación que tiene como objetivo evitar cualquier tipo de discriminación o desigualdad por motivos de raza, género, identidad sexual, orientación sexual, edad, religión o creencia, discapacidad, estado civil, embarazo o maternidad, o cualquier otra característica que la ley ampare.

Con dichos fines la Firma promueve:

- ▶ Convenios de colaboración con Down Madrid, Viajes 2000 e Ibermática Social, con el objetivo de facilitar y promover la inserción sociolaboral de personas con discapacidad en entornos ordinarios de trabajo.
  - ▶ Participación en el Programa de Formación para la Inclusión Laboral de Jóvenes con algún tipo de discapacidad (Promotor) puesto en marcha por Fundación Prodis.
- ▶ Campañas de concienciación y de apoyo a organizaciones que colaboran con colectivos con síndrome de Down en España, Francia, México, Colombia, Noruega, Dinamarca, Brasil, Chile y Estados Unidos con motivo del Día Internacional del Síndrome de Down.
  - ▶ Participación en el Torneo Pro-Am benéfico de golf organizado por la Fundación Deporte y Desafío para la integración social de personas con discapacidad a través del deporte.



Voluntariado con Down Madrid, España

# Los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)

## PRODUCCIÓN Y CONSUMO RESPONSABLES Y ACCIÓN POR EL CLIMA



Si bien el impacto medioambiental de nuestra actividad es muy limitado (aspectos ambientales propios de una oficina), en la Firma existe una especial sensibilidad por este tema, destacando iniciativas como:

- ▶ Compromiso de alcanzar la neutralidad de carbono en 2030, reduciendo las emisiones de gases de efecto invernadero y compensando aquellas emisiones que no sea posible eliminar a través de una evolución constante de su actividad y de las soluciones más innovadoras para lograr un crecimiento sostenible y alineado con los acuerdos medioambientales internacionales.
- ▶ Aprobación durante el presente ejercicio de la Política de Sostenibilidad en la que el crecimiento sostenible se asienta como una de las máximas prioridades de la Firma.
- ▶ Adhesión en mayo de 2021 a las recomendaciones de la Task Force on Climate-related Financial Disclosures (TCFD), respondiendo a la demanda creciente de un reporte medioambiental alineado con las mejores prácticas del mercado.
- ▶ Impartición de conferencias y seminarios que profundizan en la problemática asociada al cambio climático y en las actuaciones que desde las organizaciones se deben llevar a cabo considerando el marco normativo actual.
- ▶ Apoyo a entidades e instituciones supranacionales como el IFC-Green Banking Academy, del Grupo Banco Mundial en análisis de impacto, adecuación normativa, revisión de gestión del riesgo climático o la incorporación del riesgo climático en la valoración de activos financieros.
- ▶ Participación en la Cátedra de Impacto Social de la Universidad Pontificia Comillas, con el objetivo de promover el conocimiento, la investigación y la innovación en torno a la inversión de impacto, la filantropía empresarial y sus métricas, así como la relación entre el crecimiento sostenible de las empresas y su creciente asociación con el impacto social y medioambiental.
- ▶ Creación de la Cátedra de Estudios sobre el Hidrógeno de la Universidad Pontificia Comillas con el objetivo de estudiar el papel del hidrógeno como nuevo vector energético en el proceso de transición hacia una economía descarbonizada y contribuir a su desarrollo.
- ▶ Participación en la Semana Europea de la Reducción de Residuos que busca promover una cultura mucho más ecológica, enfocada en la reutilización de productos.
- ▶ Reducción del impacto de las actividades de la Firma en el medio ambiente (poniendo en marcha políticas de eficiencia energética, y de reducción de consumo de agua y electricidad, reducción de la huella de carbono, reciclado y reducción de consumo de papel, eliminación de plásticos, etc.) en todos los países en los que Management Solutions está presente.
- ▶ Inversión en nuevas tecnologías con el objetivo de facilitar la comunicación entre profesionales y la relación con los clientes evitando desplazamientos.
- ▶ Campañas de concienciación entre los profesionales de la Firma y redes sociales, y plantación de 150 árboles en la Amazonía en colaboración con Saving the Amazon, con motivo del Día Internacional del Medio Ambiente.
- ▶ Colaboración con Auara, empresa social que dedica sus dividendos a promover proyectos orientados a la dotación de agua potable a comunidades desfavorecidas, todo ello a través de eventos deportivos y reuniones de empresa.



## PAZ, JUSTICIA E INSTITUCIONES SÓLIDAS



Management Solutions apuesta por un firme compromiso con el cumplimiento no solo de la legislación y normativa vigente en cada momento y en cada país en el que opera, sino también con el de su propia normativa interna, un marco de control encaminado a que profesionales, directivos y miembros de los órganos de administración actúen de manera lícita, ética y profesional en el desempeño de sus funciones, destacando iniciativas como:

- ▶ Formación sobre código de conducta, ética, cumplimiento y políticas corporativas a todos los profesionales de la Firma.
- ▶ Tolerancia cero sobre cualquier tipo de acto delictivo; en especial, atendiendo a su actividad, a aquellos que afectan a corrupción, blanqueo de capitales, confidencialidad y protección de datos personales.

- ▶ Sistema de Gestión de Compliance Penal de la Firma de acuerdo con la norma UNE 19601 para las actividades de consultoría de negocio y sus tecnologías relacionadas, certificado por AENOR.
- ▶ Sistema de Gestión de Continuidad de Negocio acorde con la norma UNE-EN ISO 22301:2015 en la Protección y Seguridad de los ciudadanos, certificado por AENOR.



### “La Responsabilidad Social Corporativa es un elemento clave y estratégico para nuestra Firma”

Entendemos la RSC como actuar siempre, y en cualquier circunstancia, de acuerdo con nuestros principios corporativos de vocación de servicio y de búsqueda de la excelencia.

Durante todos estos años hemos ejercido nuestra actividad buscando un crecimiento sostenible. Por esta razón, hemos asumido nuestro compromiso con las comunidades de los países en los que operamos, dirigiendo nuestros esfuerzos en tres ámbitos: el compromiso con la industria, el compromiso con nuestros profesionales y el compromiso con el entorno.

La creación de empleo de calidad, el desarrollo profesional, la igualdad de oportunidades, la formación en conocimientos y habilidades, la investigación e innovación, la salud y bienestar, el respeto a los derechos humanos, el cuidado del entorno, el apoyo a la ciencia y a la cultura, están muy presentes en nuestra forma de ejercer la profesión.

**Bárbara Chiloiro**  
Socia de Management Solutions



# Management Solutions, Making things happen

Management Solutions es una firma internacional de consultoría centrada en el asesoramiento de negocio, finanzas, riesgos, organización, tecnología y procesos, tanto en sus componentes funcionales como en la implantación de sus tecnologías relacionadas.

Management Solutions  
Making things happen



**+2.700**  
profesionales



**33**  
oficinas



**+40**  
países en los  
que operamos





## STRATEGIC FOUNDATIONS PRINCIPLES AND VALUES



The key is a strong corporate culture that unites us and differentiates us: at MS, "what we do and how we do it" matters



- Commitment and dedication to service
- Humility, integrity
- Unity, solidarity, generosity
- Critical thinking, meritocracy, results-oriented
- Passion and determination to achieve goals
- Entrepreneurial spirit
- Constant pursuit of excellence (talent, effort and training)



YEARLY MEETING  
SUSTAINABLE GROWTH

YEARLY MEETING  
SUSTAINABLE GROWTH



# Fundamentos estratégicos

*Creamos propuestas de valor para nuestros clientes comprometiéndonos con su implantación efectiva*



Management Solutions ejerce hoy un liderazgo en la consultoría de negocio en industrias reguladas. Este liderazgo se traduce en más de tres millones de horas anuales de consultoría, un equipo global de más de 2.700 profesionales, 33 oficinas plenamente operativas en América, Europa y Asia, actividad recurrente en África, más de 1.200 clientes, todos ellos referentes en sus respectivas industrias, y más de 3.000 proyectos de distinta índole y dimensión. La clave del éxito de nuestra Firma reside en nuestros fundamentos estratégicos, compartidos por todos los profesionales que integramos Management Solutions.

## **Posicionamiento**

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

## **Misión**

Nuestro lema resume a la perfección nuestra misión como Firma: “Making things happen”. En Management Solutions creamos propuestas de valor para nuestros clientes, comprometiéndonos con su implantación efectiva. Excedemos el umbral del asesoramiento, siendo partícipes de las metas de nuestros clientes.

## **Objetivos**

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

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

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

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

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

## Cultura y valores

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

Hacer que las cosas ocurran exige una cultura corporativa fuerte, que fomente la unidad y la solidaridad, basada en el mérito, orientada a los resultados y con una permanente vocación de servicio. Características todas ellas que se encuentran en los profesionales de Management Solutions y que se han puesto de manifiesto de manera muy especial durante la gestión de la pandemia por COVID-19.

Las excepcionales circunstancias vividas durante la pandemia han conducido a la actividad económica y empresarial a una situación de fragilidad e incertidumbre, suponiendo una seria amenaza para la continuidad de las operaciones de las empresas. Desde Management Solutions hemos volcado todos nuestros esfuerzos en generar confianza en nuestro entorno a través del diseño e implantación de soluciones adaptadas al nuevo contexto y que permitan generar valor para nuestros clientes.

## Compromiso con los clientes

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

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

## Gestión de la pandemia

Dada la relevancia de las circunstancias alrededor de la gestión de la crisis sanitaria por COVID-19, Management Solutions ha llevado a cabo desde el inicio de la pandemia una serie de iniciativas que pretenden minimizar los impactos de la pandemia en la sociedad en general, y en sus empleados y clientes en particular, que se pueden agrupar en cuatro apartados:

- ▶ Garantía de robustez y efectividad de los procedimientos de Management Solutions en la continuidad de sus operaciones para con sus clientes, proveedores y profesionales, a través de la certificación de nuestro Sistema de Gestión de Continuidad de Negocio por AENOR en la norma UNE-EN ISO 22301 en la Protección y Seguridad de los ciudadanos, obtenida en julio de 2020 y renovada en 2021, y tomando en consideración, entre otros aspectos, el éxito en la gestión interna durante el confinamiento y restricciones de la primera ola de la pandemia en el primer semestre de 2020.
- ▶ Compromiso con la divulgación y puesta a disposición de recomendaciones y mejores prácticas para nuestros grupos de interés, principalmente clientes, en la gestión por las organizaciones de las distintas implicaciones derivadas de la pandemia a través de la divulgación de *White Papers* de acceso público: “COVID-19: propuestas para asegurar la continuidad de las operaciones”, “Medidas para mitigar el impacto de COVID-19 en el sector financiero” y “COVID-19: plan de reactivación”.
- ▶ Diseño e implantación de soluciones concretas para nuestros clientes a través de los diversos proyectos en los que hemos participado desde marzo de 2020 hasta la fecha, en la totalidad de nuestras oficinas.
- ▶ Establecimiento de protocolos médicos estrictos, superando los requerimientos fijados por las autoridades sanitarias de los países en los que desempeñamos nuestra actividad, con el fin de preservar la salud de nuestros profesionales, clientes y proveedores, y de contribuir a la contención de la pandemia.

## Compromiso con los profesionales

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

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

## Compromiso con la sociedad y el entorno

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

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

# Principios éticos del código de conducta

*Principios que rigen la conducta de todos nuestros profesionales*



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

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

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

### **Integridad y honradez**

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

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

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

### **Dedicación a la excelencia**

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

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

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

### **Compromiso**

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

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

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

### **Profesionalidad**

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

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

### **Énfasis en el factor humano**

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

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

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

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

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

### **Privacidad y confidencialidad**

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

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

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

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

### **Responsabilidad con la sociedad**

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

# Organización y estructura

*Management Solutions se constituye como un partnership único y global*

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

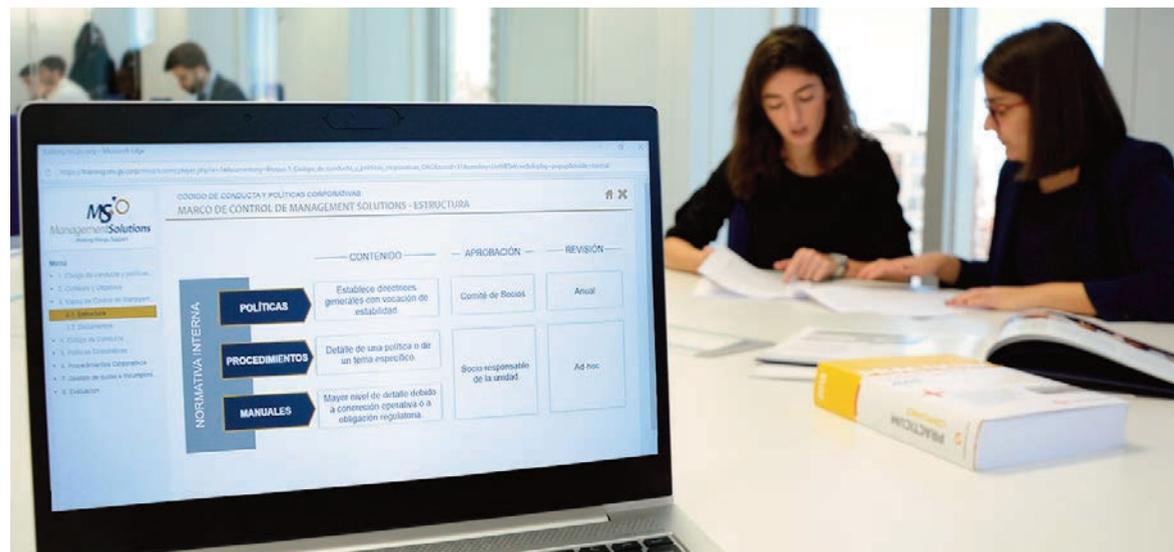
Management Solutions tiene una organización flexible y ágil que le permite ofrecer el nivel de calidad de servicio que su compromiso con los clientes exige, teniendo presentes su misión y visión. Con este fin, la Firma se estructura por áreas geográficas, por industrias, por servicios y por clientes.



## Flexibilidad Organizativa

Management Solutions se constituye como un *partnership* único y global (los socios lo son de la matriz) y cuenta con una organización flexible y orientada a la generación de valor a sus equipos.





*Management Solutions dispone de un robusto marco de control*

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

Las políticas de la Firma son de obligado cumplimiento y de carácter corporativo (de aplicación en todas sus oficinas). Algunos ejemplos de las principales políticas de la Firma en materia de control y gestión de riesgos son: el Código de Conducta (para empleados y para proveedores), la Política de Cumplimiento, la Política de Confidencialidad, las Políticas de Seguridad física y lógica, la Política de tratamiento de información personal, la Política de Recursos Humanos, la Política de Prevención de Riesgos Laborales, la Política de Antidiscriminación, las Políticas Antisoborno y Anticorrupción, la Política de Calidad, la Política de Conflicto de Interés, la Política de Comunicación, la Política de Continuidad de Negocio, la Política de Sostenibilidad Medioambiental, etc.

La Firma cuenta con tres líneas de defensa en materia de control y gestión de riesgos: i) la primera, los propios profesionales en el ejercicio de sus funciones conforme a las políticas que se comprometen a cumplir; ii) la segunda, a través de la función de control interno (responsable entre otros de la obtención de certificaciones externas de cumplimiento que acrediten la ejecución del marco de control) y iii) la tercera, a través de la función de auditoría (tanto interna como externa).

### **Actuación ética y responsable de los profesionales de la Firma**

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

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

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

### **Control interno y cumplimiento**

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

El cumplimiento en Management Solutions obliga a todo su personal. En consecuencia, los profesionales, directivos y miembros de los órganos de administración deben actuar de

# Marco de control y gestión de riesgos

manera lícita, ética y profesional en el desempeño de sus funciones, estando a disposición de clientes, candidatos, profesionales, proveedores y cualquier otra parte con la que mantengamos una relación de negocio, un canal para reportar conductas que puedan considerarse contrarias a dicha forma de actuar.

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

## **Auditoría interna**

La función de auditoría tiene como objetivo asegurar el cumplimiento tanto del Marco de Control interno (políticas y procedimientos) como de las diferentes normativas a las que Management Solutions está sujeta. Para ello se realizan diversas auditorías internas para revisar procesos específicos de singular relevancia cada ejercicio, y se supervisa la realización en tiempo y forma de las auditorías externas planificadas (tanto las obligatorias como las que de manera voluntaria solicita la Firma). Adicionalmente a las auditorías de cuentas anuales (consolidadas e individuales de la matriz y de las principales sociedades dependientes) la Firma se somete periódicamente a las siguientes auditorías:

- ▶ Auditoría de Seguridad Informática - El objetivo es realizar una evaluación de la seguridad de los sistemas de información de la Firma, tomando como referencia las buenas prácticas y recomendaciones incluidas en el Código de buenas prácticas para la gestión de la seguridad de la información ISO/IEC 27002:2013. En concreto, analiza el resultado global y nivel de madurez de la Evaluación de la Seguridad de los Sistemas de Información (ESSI) corporativos de Management Solutions y las Auditorías Técnicas realizadas por el auditor externo.
- ▶ Auditoría de Protección de Datos Personales (GDPR) - El objetivo es realizar una revisión del nivel de cumplimiento de la Firma respecto al Reglamento General de Protección de Datos Europeo (GDPR).
- ▶ Auditoría de Prevención de Riesgos Laborales - Se realiza una auditoría del sistema de prevención de riesgos laborales de la organización de acuerdo con el capítulo V del Reglamento de los Servicios de Prevención español RD 39/97.
- ▶ Auditoría de Eficiencia Energética - La auditoría energética estudia de forma exhaustiva el grado de eficiencia energética de las instalaciones de Madrid y Bilbao, analizando los equipos consumidores de energía, la envolvente térmica y los hábitos de consumo.
- ▶ Auditoría del Sistema de Gestión de Calidad (ISO 9001) – AENOR - Auditoría externa que certifica el Sistema de Gestión de Calidad de la Firma (el marco de control de la Firma es común a las distintas geografías)
- ▶ Auditoría del Sistema de Gestión de *Compliance Penal* (UNE 19601) – AENOR - Auditoría externa que certifica el Sistema de Gestión de riesgo penal de la Firma, de acuerdo al código penal español.



- ▶ Auditoría del Sistema de Gestión de la Seguridad de la Información (ISO 27001) – AENOR - Auditoría externa que certifica el Sistema de Gestión de Seguridad de la información de la Firma (el marco de control de la Firma es común en las distintas geografías).
- ▶ Auditoría del Sistema de Gestión de Continuidad de Negocio (ISO 22301) – AENOR – Auditoría externa que certifica el Sistema de Gestión de Continuidad de Negocio de la Firma.

### Entorno de control

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

#### Sistema de Gestión de Compliance Penal

El Sistema de Gestión de *Compliance Penal* de Management Solutions aplica tolerancia cero en lo que respecta a cualquier tipo de acto delictivo; en especial, atendiendo a su actividad, a aquellos que afectan a corrupción, blanqueo de capitales, confidencialidad y protección de datos personales. La Asociación Española de Normalización y Certificación (AENOR) ha reconocido la conformidad de nuestro Sistema de Gestión de *Compliance Penal* con la norma UNE 19601 para sus actividades de consultoría de negocio y sus tecnologías relacionadas.

La norma UNE 19601 establece mejores prácticas para prevenir delitos, reducir el riesgo y fomentar una cultura empresarial ética y de cumplimiento con la Ley. En particular, esta norma se centra en el análisis de las políticas y procedimientos establecidos para:

- ▶ Prevenir la comisión de delitos que puedan llevar aparejada responsabilidad penal para la Compañía.
- ▶ Difundir la cultura de prevención y cumplimiento en la organización.
- ▶ Establecer medidas de vigilancia y control idóneas para prevenir delitos y reducir de forma significativa el riesgo de cometerlos.
- ▶ Mejorar la gestión, ayudar a reducir el riesgo penal y dar una mayor garantía de seguridad y confianza ante órganos de gobierno, accionistas e inversores, entre otros grupos de interés.

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

#### Prevención de la corrupción y el soborno

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

- ▶ Formación de empleados: la formación impartida a todos los profesionales de Management Solutions incluye el contenido de la Política anticorrupción y antisoborno con el nivel adecuado de detalle.



# Marco de control y gestión de riesgos

- ▶ Incentivos de desempeño: el sistema retributivo de la Firma cuida que no se incentive que los profesionales realicen prácticas que podrían considerarse soborno y/o corrupción.
- ▶ Actividad sospechosa: la Firma tiene establecidos procedimientos que permiten que sus empleados y/o terceras personas informen sobre actividades sospechosas. Dichos procedimientos son comunicados claramente y están a disposición de todos los empleados de la Firma y de los grupos de interés.

## Prevención del blanqueo de capitales

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

En el desarrollo de dicho compromiso, la Firma ha establecido procedimientos internos con el fin de implantar controles que

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

## Control de la cadena de suministros de la Firma

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

Management Solutions tiene establecida una política de alta de proveedores que requiere, especialmente en aquellos que

prestan servicios de relevancia, un análisis previo a su contratación. Este análisis incluye datos de la sociedad, de su estructura societaria y aspectos reputacionales. La función de Calidad analiza el resultado de la cumplimentación de este cuestionario y realiza una validación final previa a su alta como proveedor autorizado.

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

## Declaración contra la esclavitud y la trata de seres humanos

Nuestras políticas reflejan nuestro compromiso con los derechos humanos y con los más altos estándares de integridad, haciendo incompatible la esclavitud. Si bien en la evaluación interna de riesgos se ha valorado un riesgo bajo de incurrir en esclavitud dentro de nuestro negocio, la Firma mitiga el posible riesgo de comisión de este delito a través de nuestras políticas internas (Código de Conducta y Código de Conducta de Proveedores, Política de Cumplimiento, Procedimiento de gestión del riesgo penal y Políticas de RRHH) y de un exhaustivo control de nuestros proveedores (la formalización de todo contrato con terceros se regula con unas Condiciones Generales de Contratación específicas –iguales a nivel global– que incluyen una mención específica a la declaración contra la esclavitud y la trata de seres humanos y a la obligación de no cometer ningún delito relacionado). El detalle de todas las medidas establecidas a este respecto está recogido en la “Declaración contra la esclavitud y la trata de seres humanos” publicada en la web de Management Solutions y revisada anualmente.

## Control sobre las aportaciones a fundaciones y entidades sin ánimo de lucro

Management Solutions se enorgullece de su contribución a la sociedad, basada en una serie de actividades sociales que



incluyen donaciones y apoyo a organizaciones benéficas y patrocinios.

La Firma cuenta con un mecanismo para garantizar que esas actividades no estén diseñadas para producir ninguna ventaja competitiva empresarial, incluyendo el análisis de la organización benéfica para garantizar que la misión y los objetivos de la organización estén alineados con los de Management Solutions. Una vez realizado el análisis, el Comité de Acción Social (presidido por el Director de Medios de la Firma y con presencia de los responsables de Marketing y Recursos Humanos) aprueba el apoyo que se refrenda en su caso en el Comité de Socios.

En este sentido, Management Solutions tiene firmados diversos convenios de colaboración con distintas fundaciones y entidades que promueven causas solidarias, de emprendimiento o integración social, de las que se amplía información en el capítulo "Compromiso con el entorno".

#### *Control del entorno cibernético*

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

El SGSI de Management Solutions, complementado por la Política de Seguridad de la Firma, tiene como objetivo garantizar la seguridad de la información, asegurando el correcto funcionamiento de los sistemas de información de la Firma a través de una gestión eficiente y segura de los sistemas informáticos y de comunicaciones que lo componen,

estableciendo directrices relacionadas con el control de acceso a los sistemas, a la seguridad de las comunicaciones, y al uso que los profesionales den a los mismos.

La obtención durante 2019 y las sucesivas renovaciones de la certificación ISO 27001 en ciberseguridad, emitida por AENOR tras la realización de una auditoría sobre la organización, los procesos, las metodologías y los controles implantados en la Firma, pone de manifiesto el compromiso y calidad aplicados por Management Solutions en el tratamiento confidencial de la información.

#### *Sistema de Gestión de Continuidad de Negocio*

Con el objetivo de robustecer el Marco de Control corporativo de la Firma y dar respuesta a una creciente necesidad por parte de clientes y entidades reguladoras y supervisoras,

Management Solutions cuenta con un Plan de Continuidad de Negocio que asegura la continuidad de las actividades críticas de la Firma en caso de ocurrir algún incidente grave (actividades tanto internas de la Firma como externas de servicios a clientes).

Desde 2020, el Sistema de Gestión de Continuidad de Negocio de Management Solutions ha recibido la certificación de AENOR en la norma UNE-EN ISO 22301:2015 en la Protección y Seguridad de los ciudadanos, poniendo de manifiesto que la Firma cumple con los mejores estándares en sus procedimientos de continuidad de negocio ante cualquier evento que pueda interrumpir su actividad, recibiendo mención especial la gestión de la continuidad que ha desarrollado la Firma durante la crisis sanitaria originada por el COVID-19.



# Nuestra marca

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

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

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

Nuestro logotipo se ha visto reforzado con la incorporación de nuestro lema, *Making things happen*, que resume la misión de la Firma.

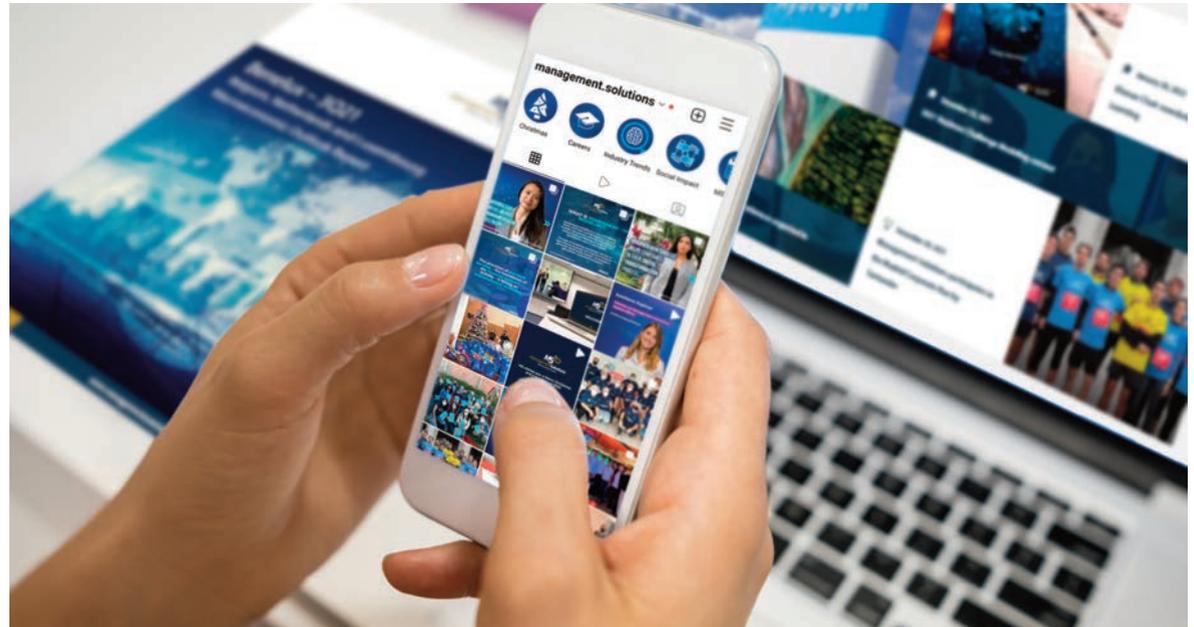
Por lo tanto, en todos aquellos lugares en los que está presente nuestra marca (patrocinios, anuncios publicitarios, publicaciones,

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

Por otra parte, la uniformidad de la marca cobra una especial relevancia para una Firma internacional como Management Solutions. Nuestra marca cumple una función integradora al representar aquellos valores que son compartidos por los más de 2.700 profesionales que integran Management Solutions en todo el mundo, quienes, a su vez, la proyectan día a día en la relación que establecen con sus clientes y entorno.

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

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



El site, traducido a tres idiomas (español, inglés y portugués), cumple con las directrices de accesibilidad marcadas por el *World Wide Web Consortium (W3C)*, e incluye información general sobre Management Solutions, dónde estamos, las industrias en las que operamos, las líneas de servicio que ofrecemos, un apartado específico de carreras profesionales, dirigido de forma particular a personas interesadas en participar en nuestro proceso de selección, un apartado de publicaciones especializadas elaboradas por la Firma (entre las que se incluyen los informes de coyuntura macroeconómica, notas técnicas sobre regulación y novedades normativas de ámbito sectorial) y una sección de eventos, que incorpora noticias de la Firma relacionadas con el mundo universitario, profesional y cultural, así como novedades sobre nuestras campañas solidarias y competiciones deportivas. La web contiene además *microsites* sobre aspectos a destacar como la RSC o las soluciones propietarias de la Firma.

Además, la estrategia de comunicación de la Firma se ha visto reforzada estos últimos años por la creación de dos canales corporativos en Youtube (en inglés y español), y la utilización activa de perfiles en redes sociales (LinkedIn, Facebook, Twitter e Instagram), creados con el objetivo de poner en valor los contenidos especialistas generados por la Firma (*White Papers*, informes, alertas normativas, notas técnicas, etc.) y los eventos, ante los principales colectivos de interés de la Firma.

En 2021 aumentaron un 92% las visitas a nuestra página web; cientos de miles de visitas procedentes de más de 200 países.

## Imagen corporativa

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

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



**“Nuestra marca refleja el firme compromiso de todos nosotros con una misión: “hacer que las cosas ocurran”**

Nos enorgullece comprobar como nuestros clientes, en los más de 40 países en los que operamos, identifican a Management Solutions con una forma clara de actuar.

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

Somos una Firma con una fuerte cultura corporativa que nos une y nos diferencia. Es precisamente en circunstancias difíciles como las vividas durante la pandemia, cuando más se pone a prueba y destaca nuestra cultura.

**Íñigo Soroa**  
Socio de Management Solutions

# Geografía

## *La apuesta internacional sigue siendo uno de los ejes estratégicos de la Firma*

La decidida vocación internacional que Management Solutions ha tenido desde sus orígenes, ha hecho de la globalidad una de sus señas de identidad. Actualmente, nuestra presencia se concreta en cuatro grandes áreas geográficas, Europa, América, Asia y África, contando con 33 oficinas desde donde prestamos servicios en más de 40 países.

Dar cobertura a las necesidades de nuestros clientes en todos los países en los que están presentes, ha consolidado a nuestra Firma como líder en consultoría de negocio en las industrias reguladas. Este liderazgo se ha conseguido con el trabajo comprometido diario de nuestros profesionales, estando siempre alerta para la detección de oportunidades.

El posicionamiento geográfico de la Firma responde a los principios de “one team” y de multilocalidad. Pensando en global y actuando en local hemos conseguido reforzar la importancia de cada una de nuestras oficinas dentro de sus mercados manteniendo, por encima de todo, la visión global de nuestra actividad.

Durante 2021 hemos ampliado nuevamente nuestra presencia no solo en los países que históricamente han sido eje de nuestro crecimiento, y donde tenemos oficinas ya consolidadas, sino extendiendo más allá de sus fronteras nuestro ámbito de actuación, lo que ha propiciado la apertura de dos nuevas oficinas en Düsseldorf (Alemania) y Pittsburgh (Estados Unidos).

En Estados Unidos se han obtenido nuevamente unos excelentes resultados, con un aumento de las operaciones, gracias a la consolidación de la actividad en Nueva York, Massachusetts, Alabama y Texas, a los proyectos realizados en otros estados como Virginia y Florida, y al excelente comportamiento de las operaciones en Pensilvania de la mano de la nueva oficina de Pittsburgh (desde donde también se da soporte a la actividad en los estados limítrofes de Ohio, Michigan e Indiana).

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

México y Brasil han vuelto a ser los principales pilares del crecimiento de la Firma en la región, seguidos muy de cerca por las oficinas de Colombia (Bogotá y Medellín), Ecuador, Perú, Chile y Argentina. Además, se ha intensificado notablemente la actividad en Centroamérica, tanto en número de clientes como

de proyectos gracias a la apertura de la oficina en San José, desde donde se atiende tanto al mercado costarricense como al resto de países de la región centroamericana.

En Europa también se han logrado fuertes tasas de crecimiento en las principales economías del continente. En España la Firma continúa reforzando su posición de liderazgo a través de sus cuatro oficinas (Madrid, Barcelona, Bilbao y La Coruña). Por su parte, fruto del excelente desempeño en los últimos años de la oficina de Frankfurt, que ha interpretado con éxito su papel de hub normativo de la Firma al potenciar su estrecha relación con el supervisor bancario europeo, Management Solutions ha abierto su segunda oficina en Alemania en Düsseldorf. Reino Unido ha reforzado su posicionamiento, con un aumento de su penetración en el mercado local estrechando, a su vez, su relación con el supervisor bancario británico. Además, la oficina de Portugal sigue reforzando su posición de liderazgo en la consultoría de negocio para industrias reguladas.

El resto de oficinas europeas han logrado excelentes resultados, creciendo por encima del 25%, lideradas por Francia, Italia, Polonia y los Países Bajos todo ello pese al incierto contexto macroeconómico.

Cabe destacar también el excelente comportamiento de las operaciones en los países nórdicos, donde las oficinas de Noruega y Dinamarca (que ha multiplicado por veinte su actividad en su segundo año de existencia) siguen consolidando su posicionamiento en el mercado local.

Por último, las operaciones en Asia han evolucionado de manera sostenida, apalancándose en la oficina de China y con un gran impulso de la actividad en Turquía; y también se ha incrementado nuestra actividad en África (con presencia activa en países como Sudáfrica, Senegal, Guinea Ecuatorial y Angola) y en Oceanía (con una actividad creciente en Australia).

## Oficinas en países con presencia permanente



### Europa

**Madrid (Torre Picasso)**  
 Pza. Pablo Ruiz Picasso, 1  
 28020 - Madrid  
**Madrid (Ed. Bilma)**  
 María Tubau, 9  
 28050 - Madrid  
**Barcelona**  
 Avda. Diagonal, 654  
 08034 - Barcelona  
**Bilbao**  
 Pza. Euskadi, 5  
 48009 - Bilbao  
**La Coruña**  
 Avda. de Linares Rivas, 30  
 15005 - La Coruña  
**Londres**  
 6 Bevis Marks  
 EC3A 7BA - London  
**Frankfurt**  
 Bockenheimer Landstraße, 51-53  
 60325 - Frankfurt am Main  
**Düsseldorf**  
 Breitestraße 3  
 40213 - Düsseldorf  
**Paris**  
 14 Avenue D'Eylau  
 75116 - Paris  
**Amsterdam**  
 Strawinskylaan 3051  
 1077 ZX - Amsterdam  
**Copenhague**  
 Gl. Kongevej 1  
 1610 København  
**Oslo**  
 Edvard Storms gate 2  
 0166 - Oslo  
**Varsovia**  
 Emili Plater, 53  
 00-113 - Warszawa  
**Zúrich**  
 Bellervestraße, 201  
 8034 - Zürich  
**Milán**  
 Via Giuseppe Mengoni, 4  
 20121 - Milano  
**Roma**  
 Via Vincenzo Bellini, 22  
 00198 - Roma  
**Lisboa**  
 Avenida da Liberdade, 245  
 1250-143 - Lisboa

### Asia

**Pekín**  
 1 Jian Guo Men Wai Avenue  
 100004 - Beijing

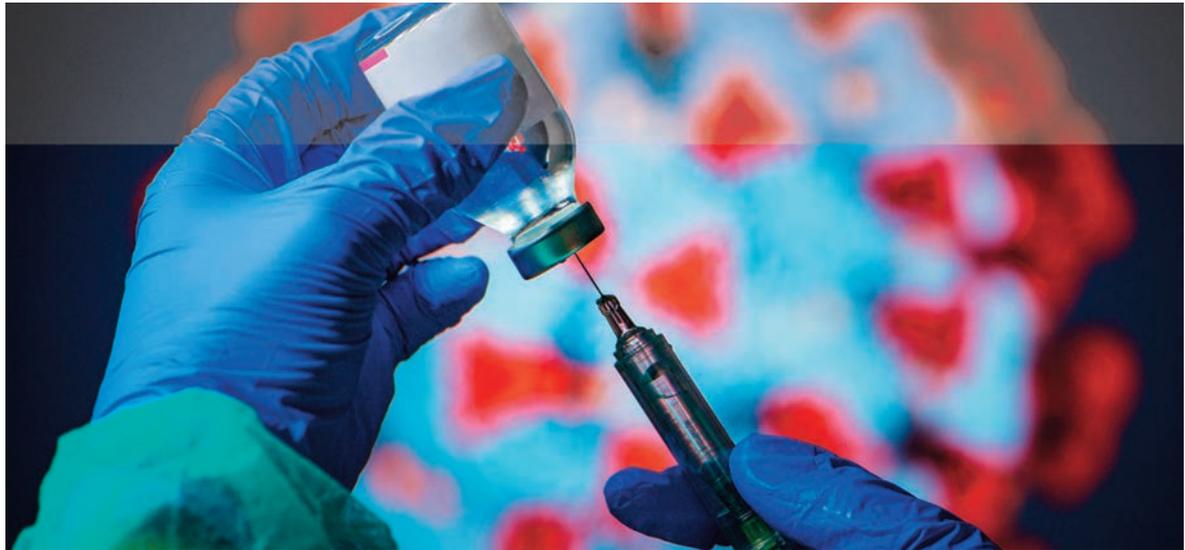
### América

**Nueva York\***  
 1120 Avenue of the Americas  
 NY 10036 - New York  
**Boston**  
 21 Custom House Street  
 MA 02110 - Boston  
**Pittsburgh**  
 301 Grant Street - One Oxford Center  
 PA 15219 - Pittsburgh  
**Birmingham**  
 420 20th Street North  
 AL 35203 - Birmingham  
**Houston**  
 1980 Post Oak Blvd  
 TX 77056 Houston  
**San Juan de Puerto Rico**  
 105 Ponce de León Avenue  
 00917 - San Juan  
**Ciudad de México (Santa Fe)**  
 Prof. Paseo de la Reforma, 1015  
 01376 - Ciudad de México  
**Ciudad de México (Anzures)**  
 Mariano Escobedo, 748  
 11590 - Ciudad de México  
**San José de Costa Rica**  
 Centro Empresarial Via Lindora  
 Radial Santa Ana. San José  
**Medellín**  
 Carrera 43 A, 1-50  
 050021 - Medellín  
**Bogotá**  
 Carrera 7, 71-21  
 110231 - Bogotá  
**Quito**  
 Avenida Rio Amazonas 4545  
 170135 - Quito  
**São Paulo**  
 Rua Funchal, 418  
 04551-060 - São Paulo  
**Lima**  
 Avda. Coronel Andrés Reyes, 437  
 San Isidro 27 - Lima  
**Santiago de Chile**  
 Enrique Foster Norte, 21  
 755-0163 - Santiago  
**Buenos Aires**  
 Avda. Alicia Moreau de Justo, 140  
 C1107AAD - Buenos Aires

\* Desde donde se gestiona Atlanta

# Industria

*Procuramos desarrollar un profundo conocimiento de los sectores en los que operan nuestros clientes*



Gracias a nuestra focalización sectorial, en Management Solutions somos capaces de entender las necesidades específicas de nuestros clientes y ofrecer una respuesta a todos sus retos.

Por encima de las particularidades de cada empresa, el entorno sectorial en el que estas desarrollan sus negocios condiciona sus principales directrices de actuación. Nuestros profesionales trabajan en equipos multidisciplinares que tienen un profundo conocimiento del sector en el que operan sus clientes. Solo así se puede realizar un adecuado asesoramiento, aplicando la metodología precisa para cada mercado.

Management Solutions tiene estructuradas sus prácticas alrededor de tres grandes sectores de actividad (Entidades Financieras, Energía y Telecomunicaciones), con profesionales dedicados en exclusividad a las industrias que los integran. Management Solutions dedica también recursos a otras industrias, de manera muy focalizada a los líderes de mercado.

## **Impactos COVID-19 en las diferentes industrias**

La pandemia de COVID-19 sigue representando una amenaza para la salud de los ciudadanos y un riesgo para las economías y sistemas productivos de los países. El avance de la vacunación ha permitido a las autoridades flexibilizar ciertas medidas de contención del virus, lo que se está traduciendo en una recuperación del PIB mundial.

La velocidad de la recuperación económica mundial, sin embargo, no está exenta de incertidumbre. La aparición de nuevas variantes ha puesto a los gobiernos en alerta. En el peor de los escenarios, las autoridades pueden acabar implementando medidas de contención que pudieran suponer nuevos impedimentos al desarrollo de ciertas actividades económicas (cierre de fronteras, restricciones de aforo, toques de queda, etc.).

Asimismo, durante el año 2021 se ha producido un shock de oferta que penaliza la recuperación. El encarecimiento de la energía y de las materias primas en general, un déficit de

suministros de componentes básicos para la producción (por ejemplo, chips o semiconductores), una subida drástica de los fletes y del transporte de contenedores por vía marítima, etc., han causado cortes y retrasos en la producción. El aumento de la demanda en la mayoría de sectores, sumado a la crisis de oferta, ha provocado un aumento generalizado de precios, alcanzando en muchos países máximos de inflación de los últimos 20 años.

Dado el contexto de crisis sanitaria y productiva, las organizaciones han tenido que adaptarse ideando e implantando soluciones que permitan minimizar el impacto en sus operaciones. Estas soluciones han consistido fundamentalmente en la implantación de formas de teletrabajo y en el aumento de su nivel de digitalización.

Pese al contexto de recuperación económica, tras las fuertes caídas del PIB mundial del pasado ejercicio, todavía existen industrias perjudicadas por la pandemia, especialmente aquellas cuyos servicios se encuentran estrechamente vinculados a la movilidad de las personas (Transporte, Turismo), o en los que la presencia física constituye un factor crítico para su prestación satisfactoria (Hostelería, Cultura y Ocio, Comercio Retail –excepto Alimentación-). Sin embargo, otros sectores industriales con mayor componente cíclico han experimentado una importante recuperación, situándose algunos de ellos en niveles pre-COVID (Inmobiliario y Construcción, Automoción, Energía, etc.).

Las empresas que integran las industrias de carácter más estratégico (Financiera, Farmacéutica, Telecomunicaciones, etc.), que se vieron menos afectadas por la crisis el pasado año, por lo general han mejorado sus resultados. Sin embargo, no son ajenas, por ejemplo, a potenciales riesgos de aumento de la morosidad o a riesgos derivados de la interrupción de la cadena de suministro.

En cualquier caso, la adecuada gestión de los riesgos derivados de la pandemia, la agilidad y eficiencia organizativa, la resiliencia operativa, las capacidades tecnológicas y de

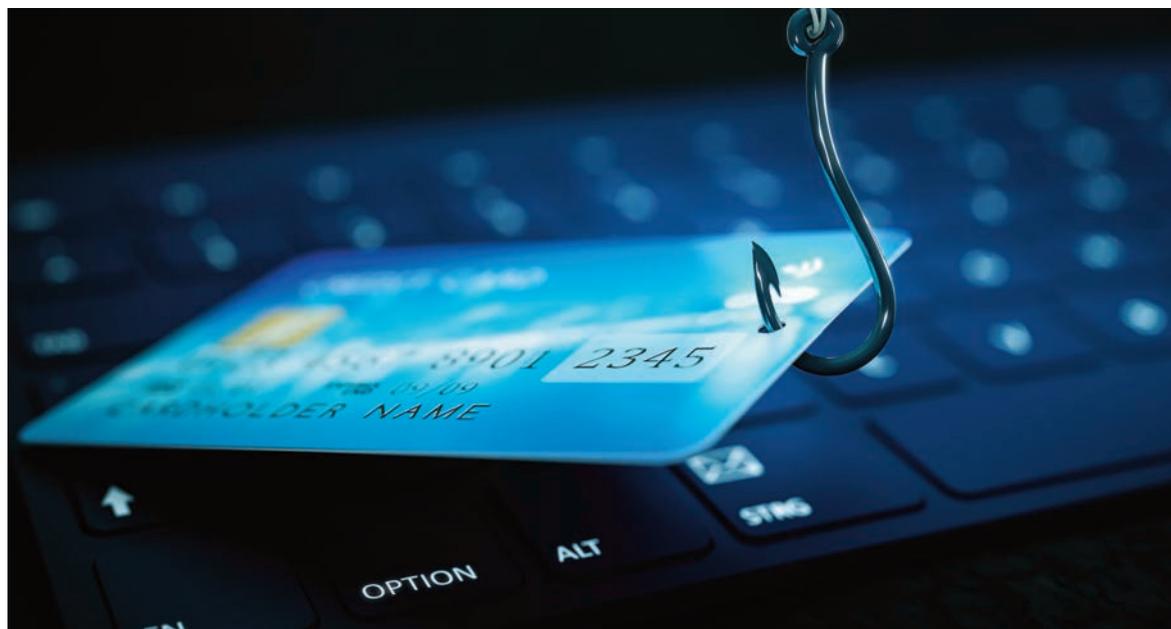
innovación, y la captura de las oportunidades que se derivan del nuevo contexto se han convertido, aún más si cabe, en elementos clave para cualquier tipo de organización.

### **Entidades financieras**

El sector financiero está inmerso en un proceso de profunda transformación motivado por al menos tres grandes elementos (más allá de las comentadas consecuencias derivadas de la pandemia): i) el entorno macroeconómico (en el que aún persisten los bajos tipos de interés, pese a las tensiones inflacionistas), ii) la regulación y la supervisión, y iii) la transformación digital; que están teniendo un impacto directo en la rentabilidad de las entidades financieras (reducción de los márgenes, presión sobre los costes y sobre el ROE). De acuerdo con la EBA, un 30% de las entidades financieras europeas prevé realizar cambios en su modelo de negocio como consecuencia de estos factores.

El contexto macro está condicionado por las cuestiones ya expuestas (pandemia, shock de oferta, etc.) que, aunque en menor medida de lo inicialmente esperado, presionan sobre los costes del crédito. Con relación a la regulación y supervisión, los requerimientos son más numerosos, más exigentes y afectan a más ámbitos (capital, provisiones, estructura de balance, liquidez, apalancamiento, conducta, etc.), a cambio de una mayor seguridad y solvencia del conjunto del sistema, lo que merma la rentabilidad de las entidades de forma estructural; y los costes directos de adaptarse a ellos están siendo muy significativos para las entidades. Pero la expectativa es de una cierta estabilización en el medio plazo, a medida que el proceso de transformación regulatoria y supervisora vaya concluyendo.

Por otro lado, en relación con la transformación digital, se observa una revolución tecnológica sin precedentes con un impacto profundo en el modelo de negocio de las entidades. Esta transformación se puede sintetizar en tres cambios: el



# Industria

aumento exponencial de datos y capacidades de almacenamiento, procesamiento y modelización, con menores costes asociados; un cambio de comportamiento de los clientes, hacia un perfil más digital e informado; y la aparición de nuevos competidores fuertemente apalancados en la tecnología.

Finalmente, cabe destacar el rol activo que está asumiendo la banca en materia de sostenibilidad (ESG), convirtiéndose en un actor fundamental en el proceso de cambio de los sistemas productivos de la economía (más verdes y socialmente responsables).

Ante el reto que supone la transformación del contexto en el que operan, las entidades financieras están respondiendo transformándose a su vez en al menos cuatro ejes: modelos de negocio, transformación y eficiencia, finanzas, y gestión de riesgos.

## Seguros

La industria aseguradora se encuentra inmersa en un entorno de profundos cambios, que hace necesaria una gran capacidad de adaptación. Los principales retos están vinculados al envejecimiento de la población e incremento de la longevidad, la transformación digital, el uso del dato y la modelización, la mejora en la eficiencia de las operaciones, la irrupción de nuevos modelos de negocio y ecosistemas, el incremento en el entorno de control y de los requerimientos regulatorios, y también aquí, la adaptación a los principios de sostenibilidad (ESG).

En los últimos años, y también por el impacto del COVID-19, el comportamiento de los clientes ha cambiado, y como consecuencia de ello, las redes de distribución, aseguradoras y resto de stakeholders como entidades de asistencia, han tenido que adaptar sus procesos a un contexto “híbrido” u

omnicanal además de incorporar planes de resiliencia y continuidad de los negocios.

Se valoran de manera especial la inmediatez, sencillez y accesibilidad a los servicios, además de una atención cada vez más personalizada en la selección de nuevas coberturas. Esto obliga a las entidades aseguradoras a redoblar los esfuerzos de adaptación para satisfacer eficientemente las nuevas necesidades de sus clientes y adaptar sus propuestas de valor de manera más innovadora y segmentada, destacando la necesidad de incorporar nuevas tecnologías y de adaptar el mapa de interacción digital.

Asimismo, el incremento de la volatilidad e incertidumbre en los mercados, consecuencia de los efectos pandémicos, unido a los cambios regulatorios como el Reglamento de Protección de Datos (GDPR) o la Directiva de Distribución de Seguros (IDD), exigen a las entidades aseguradoras implicarse aún más en la gestión de la liquidez, del capital y de las provisiones, así como en el tratamiento de los datos de sus clientes, y en el control de sus procesos internos. Por su parte reguladores y supervisores ponen el foco en la revisión de las políticas de actuación de las entidades con respecto al cliente, así como en sus estructuras de gobierno y organización. Adicionalmente, la nueva normativa de IFRS 17, y las modificaciones de Solvencia II, implican un desarrollo muy significativo en la mejora de los procesos financieros y control de riesgos (incorporando riesgos emergentes como ciberriesgos, financial crime, reputacional, climático, pandemias, etc.), logrando a la vez una mayor homogeneidad y transparencia en la gestión, el reporting y en la información a terceros.



## Energía

La progresiva liberalización del sector ha puesto de manifiesto la escasa percepción del valor diferencial del producto/marca en los negocios tradicionales (agua, luz, gas, etc.). El cliente, acostumbrado al uso de “bienes primarios” contratados al proveedor designado por la regulación vigente, no asociaba a la marca las tradicionales percepciones inherentes a otros sectores de actividad. Esto coincide en el tiempo con la irrupción y consolidación de los avances tecnológicos, la transformación digital, el valor del dato y las nuevas formas de trabajar más ágiles, así como con un entorno en transformación por cambios regulatorios, alteraciones del mapa energético mundial y una compleja coyuntura económica que afecta al consumo energético.

Estas circunstancias plantean numerosos retos de gestión relacionados no solo con el esfuerzo defensivo del posicionamiento actual y con la diversificación, sino con la forma de medir, soportar y gestionar eficazmente los negocios con un adecuado seguimiento y control de los diversos riesgos y oportunidades asociados a estas actividades, así como de garantizar buenas prácticas en el cumplimiento de las obligaciones empresariales y todo ello alineado con estándares internacionales de sostenibilidad.

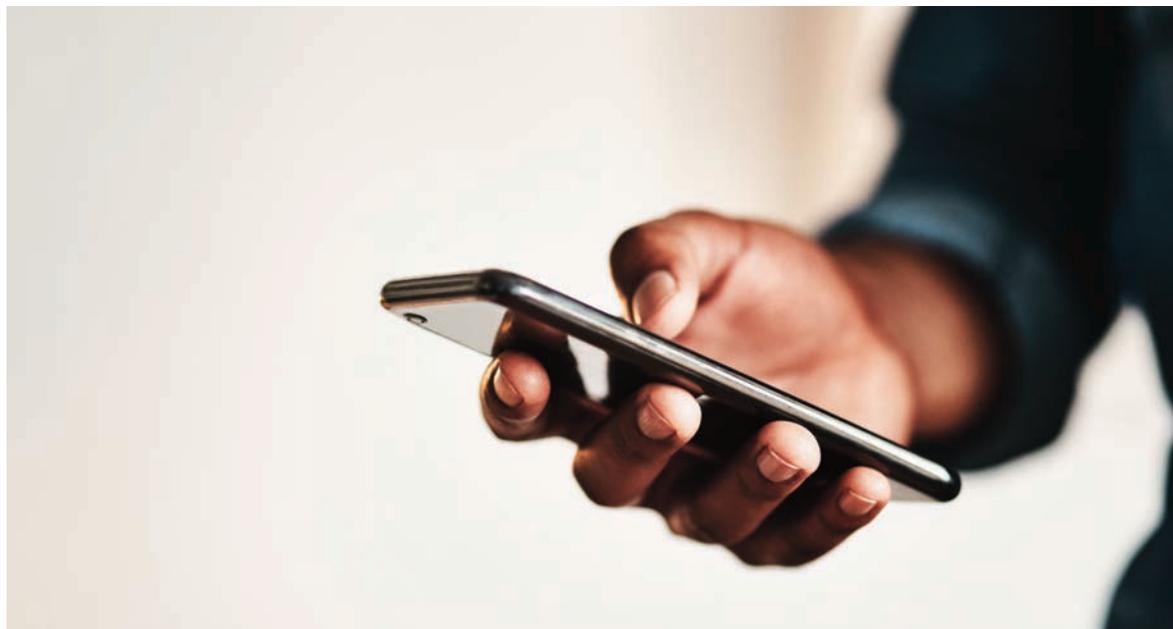
Adicionalmente, las corporaciones afrontan un desafío de transformación digital (uso inteligente de los datos como palanca de generación de valor, sensorización, analítica avanzada, etc.) que junto a la coyuntura macroeconómica mundial, la creciente sensibilización de la sociedad con el cambio climático, y el cambio de modelos de negocio, requieren poner foco en la mejora de la eficiencia y en la capacidad de generar valor sostenible para sus clientes y accionistas. En este sentido, las organizaciones centran su atención en iniciativas innovadoras que permitan maximizar su potencial.

## Telecomunicaciones

El sector de las telecomunicaciones está en el centro de la transformación digital de la sociedad, que demanda cada vez más servicios en movilidad, inmediatez e interacción, tanto en el ámbito de la vida personal como profesional. Estos cambios están propiciando la aparición de nuevos modelos de negocio, actores y servicios, añadiendo un factor de complejidad adicional a un mercado muy competitivo.

Los operadores tradicionales se enfrentan a un nuevo ciclo inversor ligado al despliegue de redes de nueva generación (5G) para lograr atender el crecimiento exponencial de las distintas demandas. A su vez, están viendo cómo los márgenes de sus negocios tradicionales (voz y datos) menguan con gran rapidez, y los nuevos ingresos generados por la “nueva economía” son capturados por nuevos *players* (los denominados *over the top*).

Para adaptarse a esta incertidumbre, las operadoras están lanzando estrategias que están transformando la industria, tanto desde el punto de vista de las infraestructuras (como el uso compartido de redes, la virtualización o la creación de Towercos), como de servicios (a través de la creación de nuevos servicios ya sean propios o a través de alianzas estratégicas con otros *players*), operaciones (a través de una transformación digital sin precedentes) y visión cliente (potenciando los canales de comunicación con los mismos). Estas iniciativas están demandando conocimientos en procesos, herramientas analíticas y nuevas formas de trabajo, y requerirán movimientos de concentración y simplificación a todos los niveles (regulación, organización, negocio, tecnología, etc.) con el objetivo de lograr la eficiencia, agilidad y flexibilidad necesarias para adaptarse a los cambios actuales y a los desafíos futuros.





## Distribución

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

En este sentido, la sensibilización del sector con relación al desarrollo de modelos de negocio sostenibles en todas sus vertientes (ESG) está suponiendo un reto en el proceso de transformación. Avanzar hacia compromisos de reducción de

emisiones (en sus diferentes scopes), el desarrollo basado en economía circular, la búsqueda de la eficiencia energética o cuantificar el impacto social de los modelos de negocio, son inquietudes relevantes en la agenda de la alta dirección.

Adicionalmente, los cambios en los hábitos de consumo y en el comportamiento de los clientes, que demandan un mejor servicio (basado en los ejes de rapidez, disponibilidad y comodidad), y su forma de interacción con los nuevos canales incentivada por los avances tecnológicos y la irrupción de los dispositivos móviles, hacen necesario contar con modelos comerciales y logísticos capaces de sacar el máximo partido al modelo de distribución física en combinación con las actuales oportunidades de *e-commerce*.

Finalmente, la aparición de nuevos riesgos (como la ciberseguridad) o la mejora en la gestión de los existentes (el riesgo de proveedor o el fraude, entre otros), se erigen como elementos críticos en el actual contexto de alta competencia del sector.

## Tecnología

La industria tecnológica se encuentra actualmente en el epicentro de la transformación del resto de industrias, siendo eje central de la cuarta revolución industrial, origen de grandes cambios en el ámbito económico y social. El crecimiento exponencial de las capacidades tecnológicas y la disminución de su coste, el aumento de la conectividad, el acceso universal a la información o el desarrollo de la Inteligencia Artificial, entre otros factores, han convertido a la tecnología en motor de los profundos cambios. Esto está propiciando la aparición de nuevos modelos de negocio que aprovechan mejor la capacidad instalada, son más eficientes y potencian la innovación abierta.

La rápida evolución tecnológica está acelerando el proceso de transformación digital dando lugar a nuevos conceptos como la "hiperautomatización" o combinación de herramientas de automatización con *Machine Learning*, la "multiexperiencia" con relación al cambio de la experiencia de usuario con el uso de la realidad virtual, aumentada y mixta, la "democratización" de los datos, el desarrollo y conocimiento con el apoyo a los profesionales en sistemas expertos, los "seres humanos aumentados" con dispositivos que mejoren las habilidades cognitivas, el "enfoque ético" en el uso de la IA, el "*Cloud computing distribuido*" pasando de un modelo de nube centralizada a otro distribuido geográficamente, el "*edge computing*" que potencia el procesamiento de la información y la entrega de contenidos cerca de las fuentes de datos, los "objetos autónomos y colaborativos" con la aplicación intensiva de la IA, o la consolidación del *blockchain* como plataforma para la optimización de las transacciones y el rastreo de activos.

Resulta clave que las empresas del sector tecnológico sean capaces de adaptar sus organizaciones orientando la gestión del talento hacia la innovación y dando respuesta a los riesgos del nuevo contexto (p. ej., mejorando la ciberseguridad), facilitando soluciones que permitan al resto de industrias generar valor a través de su transformación digital.



En la actualidad, la industria se enfrenta a grandes desafíos como asegurar el *compliance* normativo en un contexto de intensa regulación, la competencia en un mercado global pero con necesaria adaptación a especificidades locales, el aprovechamiento de nuevas tecnologías (*Big Data*, Inteligencia Artificial, etc.) la adecuación a nuevos modelos de organización y trabajo para incrementar los niveles de rentabilidad y eficiencia tanto operativa como comercial, y realizar una gestión integral y adecuada de los riesgos (p. ej. contemplando los riesgos desde el punto de vista reputacional).

### *Logística y transportes*

El sector de logística y transportes se enfrenta a una profunda transformación ante la aparición de importantes retos como la transición a una economía baja en emisiones de carbono (optimización de rutas, embalajes, utilización de combustibles alternativos, etc.), el elevado nivel de competencia en precios, los incrementos en el coste de la energía o el auge de los grandes operadores de comercio electrónico con sus propias estructuras de logística.

Estos retos han obligado a poner el foco en la eficiencia, buscando un uso eficaz de los recursos. De igual modo, se han desplegado esfuerzos para mejorar la experiencia del viajero, aprovechando las ventajas ofrecidas por la transformación digital, incrementando la personalización, el uso de tecnologías móviles, la modelización avanzada y la gestión del dato.

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

## **Otras industrias**

### *Industria manufacturera*

Tras unos años de crecimiento eficiente, la industria vuelve a estar amenazada por el contexto macro ya comentado. La industria europea está acusando el impacto de las guerras comerciales entre EE.UU. y China y el resto de turbulencias globales que desestabilizan el panorama económico y político.

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

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

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

En este contexto, la transformación digital, entendida en sus diversas acepciones de extracción de valor del dato, automatización y robotización, gestión inteligente y sonorización, nuevas formas de trabajo y nuevos modelos de negocio, juega un rol fundamental en la industria en términos de aumento de competitividad y disminución de costes causados por ineficiencias.

### *Industria farmacéutica*

La industria farmacéutica se ha convertido en un motor de crecimiento relevante en las principales economías que han desarrollado tejido empresarial propio, siendo en algunos casos el sector con mayor inversión en I+D y uno de los sectores que contribuyen notablemente a la creación de empleo, tanto directo como indirecto.

# Industria

## *Turismo*

La industria turística se ha configurado como uno de los sectores clave en el crecimiento de los países desarrollados. Sin embargo, y tal y como se ha mencionado, se trata de uno de los sectores más afectados por la pandemia. En consecuencia, el fuerte impacto que han tenido las restricciones de movilidad y de uso de las infraestructuras ha condicionado en gran medida su evolución.

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

Para dar respuesta a este entorno, y una vez superada la pandemia, el sector debe ser capaz de poner en el centro de su reflexión estratégica al cliente, con el objetivo de trasladarle una oferta más personalizada y de aumentar sus ratios de eficiencia en todos los ámbitos (operativo, gestión, etc.), apalancándose en la digitalización y en la utilización de las nuevas tecnologías.

## *Servicios profesionales*

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

Para hacer frente a estos retos, las compañías deben continuar apostando por la investigación y el desarrollo de soluciones innovadoras, evolucionando en su diferenciación y liderazgo a través del conocimiento, mejorar la experiencia de cliente,

transformar sus organizaciones en estructuras más flexibles y ágiles, y contar con modelos de gobierno y control adecuados que minimicen el riesgo.

## *Sector educativo*

El sector educativo se enfrenta a una gran transformación con el objetivo de adecuarse a los cambios sociales y de los sectores productivos, con un gran impacto en su oferta formativa, procesos y vida universitaria.

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

Con relación a procesos internos, la transformación digital abre nuevas oportunidades en la reorientación de sus procesos con mayor foco en el alumno, la mejora en los procesos administrativos potenciando la agilidad y eficiencia, y el desarrollo de sistemas de información avanzados que refuercen sus capacidades analíticas y del gobierno del dato facilitando la toma de decisiones

Finalmente, la evolución hacia campus más digitales (orientados a un alumno más digital, con servicios adicionales ligados a nuevas tecnologías y al uso de los datos) y más verdes (adaptados a las nuevas demandas sociales relacionadas con el impacto medioambiental y objetivos de descarbonización) añaden nuevos desafíos a la gestión de la vida universitaria.



## Construcción e infraestructuras

El sector de la construcción muestra unas previsiones de crecimiento favorables a medio plazo, principalmente debido al incremento en las necesidades de movilidad derivadas del crecimiento demográfico, sobre todo en las ciudades, y al cambio de paradigma que esto implica. Al mismo tiempo, la crisis económica ocasionada por la pandemia ha tenido como consecuencia una paralización en la actividad del sector en el corto plazo, provocando impacto en el empleo directo y en terceros, y ha agravado la falta de financiación pública para conservar y desarrollar infraestructuras necesarias para contribuir a la cohesión social, el desarrollo industrial y el compromiso con el cambio climático. Así, en Europa, los planes de los gobiernos que se deriven del programa de fondos Next Generation EU, deben posibilitar y activar mecanismos que generen un escenario de rentabilidad razonable de los proyectos y propicien un entorno colaborativo y ágil entre los agentes privados y públicos.

A nivel normativo, el desarrollo tecnológico global y las tendencias en otros sectores de actividad (movilidad eléctrica, hidrógeno verde, objetivos de descarbonización, etc.) representan un factor fundamental a la hora de determinar las necesidades del sector en el horizonte de medio y largo plazo.

Por su parte, las empresas del sector están realizando grandes esfuerzos en el desarrollo e incorporación de la transformación digital a sus procesos de negocio, en forma de tecnologías innovadoras que supongan una ventaja competitiva y les permitan mejorar en eficiencia.

## Gobierno

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

Para mitigar los efectos del COVID-19 en la economía y a su vez impulsar una transformación de los sistemas productivos hacia una economía más sostenible y digitalizada, se han elaborado importantes planes de transformación como por ejemplo en el caso de la Unión Europea, el Next Generation EU. Se trata de un instrumento temporal de recuperación dotado con 750.000 millones de euros que contribuirá a reparar los daños económicos y sociales inmediatos causados por la pandemia de coronavirus. Se pretende así que la Europa posterior a el COVID-19 será más ecológica, más digital, más resiliente y mejor adaptada a los retos actuales y futuros.

Adicionalmente, las agencias gubernamentales están abordando programas de incorporación de las nuevas tecnologías al funcionamiento del sector público. Estos programas, usualmente denominados e-government, buscan incrementar la eficiencia, la transparencia y la participación ciudadana a través de un mayor uso de las tecnologías de la información y comunicación. Esto se complementa con un interés creciente en la modelización de cantidades masivas de datos como herramienta para contribuir a estos objetivos.

Por otra parte, la incorporación de la tecnología a los procesos administrativos, reguladores y supervisores ha dado lugar a las herramientas llamadas GovTech, RegTech y SupTech, respectivamente, que facilitan el cumplimiento normativo y hacen más eficientes los procesos mediante el uso de aprendizaje automático, inteligencia artificial, procesamiento del lenguaje natural y blockchain, entre otros.

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



## “Actualizamos constantemente nuestra Propuesta de Valor para resolver los nuevos retos que nos plantean nuestros clientes”

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

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

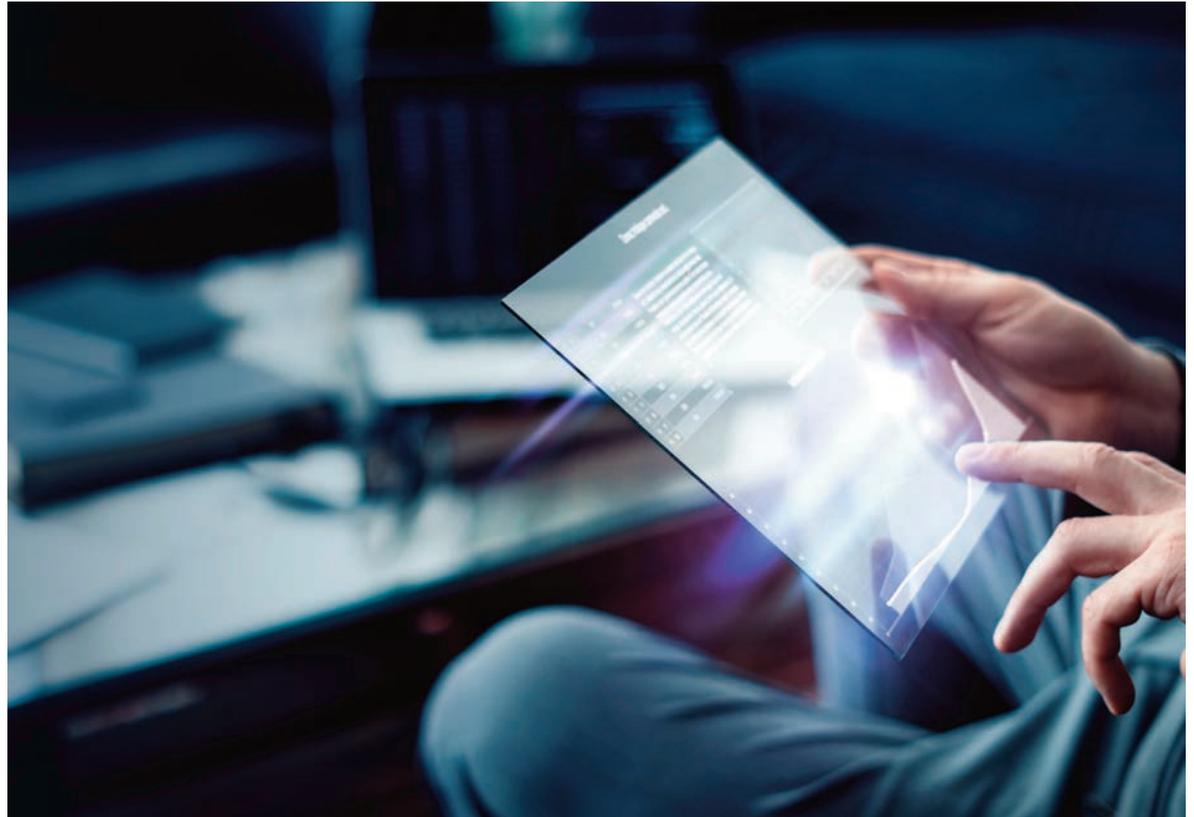
Además, nuestra especialización geográfica nos permite capturar la realidad local o regional, incorporando a nuestras soluciones peculiaridades normativas, sociológicas, culturales, etc. de las economías en las que operan nuestros clientes.

En definitiva, nos preocupamos de que nuestra propuesta de valor esté permanentemente adecuada a las necesidades cambiantes y específicas de nuestros clientes.

**María González**  
Socia de Management Solutions

# Líneas de Servicio

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



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

### **FCRC (Financial and Commodities Risk Consulting)**

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

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

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

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

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

### **RBC (Retail Business Consulting)**

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

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

En este contexto, desde la línea de RBC ayudamos a nuestros clientes a hacer realidad sus metas y objetivos. Les acompañamos desde el momento de la elaboración de sus necesidades estratégicas hasta la implantación efectiva de sus requerimientos funcionales.

### **NT (New Technologies)**

El mundo se está transformando y lo hace a gran velocidad. Estamos siendo testigos de una revolución tecnológica de magnitudes nunca antes observadas. No se trata de un hecho coyuntural. El índice de cambio de paradigma (la velocidad de adopción de nuevas ideas) se está duplicando cada década: mientras que se tardó casi medio siglo en adoptar el teléfono, y aceptar la televisión y la radio llevó varias décadas, el ordenador, internet y los teléfonos móviles se asumieron en menos de 10 años.

La consecuencia es un crecimiento exponencial en la disponibilidad de la tecnología y una reducción equivalente en su coste, indiferente a las crisis vividas en los últimos años, que previsiblemente continuará su evolución en las próximas décadas.

Pero esta revolución tecnológica está adquiriendo una nueva dimensión en los últimos años: al aumentar las prestaciones

técnicas, también está aumentando la capacidad de generar y almacenar información, y lo hace a una tasa también exponencial, lo que ha dado en llamarse el fenómeno *Big Data*.

Todo ello está conduciendo, entre otras cuestiones, al desarrollo de una disciplina que constituye un eje fundamental de transformación empresarial: el *Data Science* o la ciencia de los datos, que es el estudio de la extracción generalizable de conocimiento a partir de los datos mediante el uso combinado de técnicas de aprendizaje automático, Inteligencia Artificial, matemáticas, estadística, bases de datos y optimización, junto con una comprensión profunda del contexto de negocio.

Desde la línea de NT ayudamos a nuestros clientes a poner en valor y gobernar la tecnología a su alcance. También desarrollamos y mantenemos soluciones tecnológicas que cuentan con un elevado nivel de penetración en las industrias en las que opera la Firma.



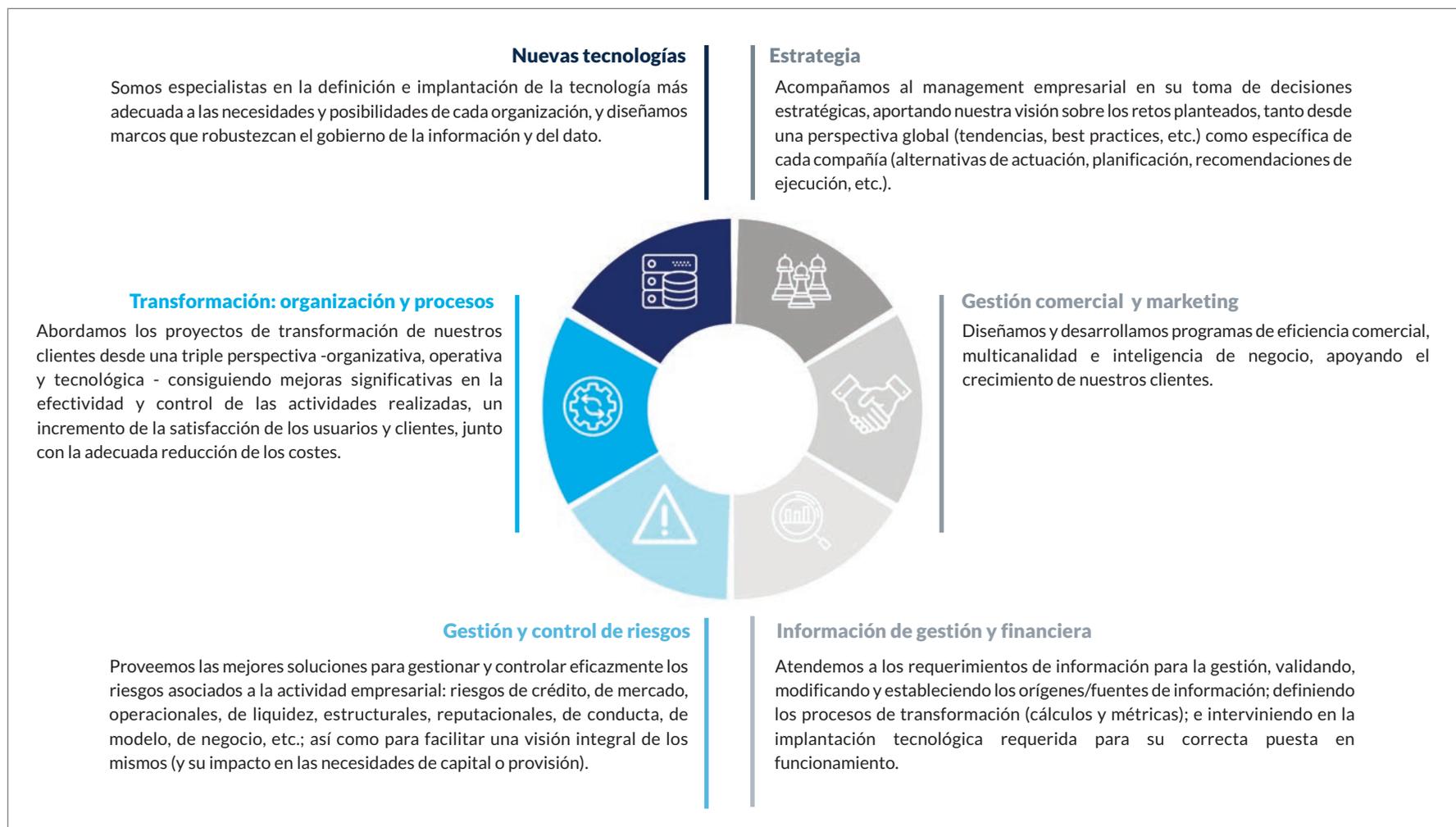
# Líneas de Servicio

## Core competencies

El objetivo de Management Solutions es transformar los retos de nuestros clientes en realidades tangibles, desde la orientación estratégica hasta la implantación de la tecnología requerida (*Making things happen*).

Nuestros equipos ofrecen soluciones concretas comprometiéndose con su implantación y puesta en funcionamiento. En Management Solutions somos capaces de liderar las distintas fases que conducen al éxito de un proyecto, desde la reflexión estratégica inicial a su implantación efectiva, pasando por las fases funcionales, organizativas y operativas.

En este apartado, más que incluir un catálogo de productos y servicios, queremos destacar la labor que Management Solutions desempeña alrededor de las principales competencias que ha desarrollado.



## **Nuestra Práctica de Sostenibilidad (ESG)**

Este año, cabe destacar de manera específica el desarrollo de competencias transversales (incluidas en los diferentes ejes antes detallados) en materia de Sostenibilidad y gestión de riesgos del cambio climático.

Y es que en Management Solutions hemos acompañado a muchos de nuestros clientes en su estrategia de transición hacia un modelo productivo sostenible. Esto es, en la implantación de metodologías de medición del impacto de los riesgos ESG en sus negocios, en la divulgación de la sostenibilidad de sus actividades conforme a distintos marcos y regulaciones internacionales, etc. De este modo pretendemos contribuir de forma activa a incrementar el conocimiento de las compañías para afrontar con éxito los retos que dicha transformación supone.

## **Nuestra práctica ante los retos del COVID-19**

Management Solutions ha incorporado también a su propuesta de valor soluciones prácticas e innovadoras que permitan a las empresas hacer frente a los retos y oportunidades que se derivan del contexto actual de pandemia, abordando cinco grandes ejes:

### *1. Continuidad de las operaciones*

Metodología para la elaboración, revisión y despliegue de los planes de continuidad de negocio y gobierno de eventos de crisis, considerando aspectos vinculados a la organización y los RRHH, la tecnología, las instalaciones, los proveedores y los procesos de comunicación, con foco especial en la preparación de planes tácticos de despliegue del teletrabajo, posteriores planes de "reactivación" y en procesos de monitorización para asegurar una adecuada *performance* durante la crisis, incluyendo el diseño de apps para la gestión de distintos eventos (convocatoria de comités de crisis, gestión de protocolos y comunicación con empleados, etc.).

### *2. Gestión del riesgo de liquidez, planificación financiera e información de gestión*

Elementos clave para la revisión de los planes de contingencia de liquidez y metodología para la elaboración de escenarios que permitan i) realizar análisis de sensibilidad/stress de liquidez y ii) proyectar de forma ágil la cuenta de resultados, de modo que se facilite la identificación de palancas de contención. Adicionalmente, ofrecemos una metodología propia para la elaboración o reformulación de planes estratégicos o planificaciones operativas, y para el diseño y adaptación de los modelos de información de gestión (información por negocios, distribución de costes y análisis de rentabilidad, cuadros de mando, etc.).

### *3. Gestión anticipativa del riesgo de crédito*

Propuestas para la adaptación de las estrategias de gestión anticipativa del riesgo de crédito (clusterización, modelización, análisis de sensibilidad, adaptación de políticas, palancas de mitigación, etc.) y la optimización del proceso recuperatorio (análisis del coste del proceso en sus distintos niveles y adaptación de estrategias, modelos, organización y procesos).

### *4. Transformación y eficiencia*

Identificación de aspectos clave para la transición a un modelo estratégico de teletrabajo (conciliación, *smart working*, impactos tecnológicos, adaptación de *contact centers*, adaptación de metodologías *Agile* etc.), metodología para la elaboración de modelos de dimensionamiento, identificación de talento y planes de desvinculación, optimización de procesos (p. ej. gestión de reclamaciones, cambios en el modelo de distribución y modelos de atención multicanal, etc.), captura de nuevas oportunidades de negocio y planes integrales de eficiencia para la mejora de ingresos y optimización de costes.

### *5. Gestión y control de otros riesgos*

Como por ejemplo el riesgo de conducta, el riesgo reputacional, riesgos tecnológicos, ciberseguridad y fraude, resiliencia en la cadena de suministro y riesgos de negocio (adaptación de propuestas de valor y oferta, captura de oportunidades y monitorización de la competencia, etc.).



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

El actual contexto internacional se caracteriza por una coyuntura económica convulsa, todavía afectada por la pandemia del COVID-19. Tras un prolongado periodo de parón de la actividad económica mundial, el rápido aumento de la demanda y la saturación de las cadenas de suministros han tenido un impacto directo en el aumento repentino de la inflación, aunque con previsiones futuras de moderación paulatina. El entorno normativo se ha vuelto más exigente y asistimos también a una transformación acelerada de la tecnología, con un foco especial en la incorporación de nuevas técnicas de Machine Learning y el uso masivo de datos en el desarrollo de los negocios. En este contexto, la anticipación al cambio se hace más relevante que nunca.

Ante ello, la función de Investigación y Desarrollo refleja la apuesta decidida de Management Solutions por mantenerse a la vanguardia del sector y responder a la creciente demanda de innovación por parte del mercado.

La misión del área de I+D gira en torno a la creación y la difusión del conocimiento metodológico, normativo y de coyuntura macroeconómica, dirigido a todos los grupos de interés de Management Solutions: clientes, profesionales, el mundo universitario y la sociedad en su conjunto, impulsando así la anticipación al cambio de la Firma.

Desde el punto de vista metodológico, el equipo de I+D da servicio a los profesionales de Management Solutions y a sus clientes en aspectos cuantitativos necesarios para acometer los proyectos con rigor y excelencia, a través de la aplicación de las mejores prácticas y de la prospección continua de las últimas tendencias en *Data Science*, *Machine Learning*, modelización y *Big Data*.

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



Estas actividades se han visto reforzadas mediante el apoyo del Comité asesor de expertos, creado en 2020, cuyo objetivo es asesorar y proveer de orientación sobre las mismas, con foco en los ámbitos de Machine Learning, Deep Learning e Inteligencia Artificial, y tecnologías relacionadas, así como ayudar en la detección de tendencias y posibles vías de investigación.

El Comité asesor de expertos del área de I+D está presidido por D. José María Fuster, Presidente de la Asociación de amigos de la Real Academia de Ciencias (RAC), profesor ad honorem de la Universidad Politécnica de Madrid (UPM) y Asesor de la comisión de seguimiento de la Cátedra iDanae, y cuenta con la participación de D. José Francisco Duato, Académico de la Real Academia de las Ciencias (RAC), Dña. Ernestina Menasalvas, Catedrática de la UPM y Directora de la Cátedra iDanae, además de los socios de Management Solutions más involucrados en las actividades de I+D de la Firma.

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

Asimismo, Management Solutions mantiene una estrecha colaboración con distintas universidades, participa en jornadas de investigación aplicada, dirige proyectos en programas de postgrado, así como prácticas profesionales en facultades de Matemáticas, Estadística y Físicas, y en escuelas de Ingeniería.

Además, es miembro del comité de seguimiento de la Cátedra iDanae (inteligencia, datos, análisis y estrategia) en Big Data y Analytics de la Universidad Politécnica de Madrid, y miembro fundador de la Cátedra de Impacto Social y de la Cátedra de Estudios sobre el Hidrógeno, ambas de la Universidad Pontificia Comillas (y de las que se amplía información en el capítulo de “Compromiso con el entorno” de la presente Memoria).

El compromiso de I+D con la formación se manifiesta también en su vertiente interna: constituye la Jefatura de Estudios de la Firma, coordina las Cátedras de conocimiento (junto con los responsables de las diferentes *Core Competencies* de

Management Solutions) y es parte activa en la gestión de los programas de postgrado impartidos por la Firma (Máster de Consultoría de Negocio Management Solutions – ICADE Business School o Diplomado en Consultoría de Negocio Management Solutions – Tecnológico de Monterrey, o el Programa de Formación en colaboración con Insper en São Paulo, entre otros).

En materia de gestión del conocimiento, el equipo de I+D dirige y coordina el sistema de publicaciones de Management Solutions, tanto de carácter externo como interno (*White Papers*, alertas de publicación de novedades normativas, informes de coyuntura macroeconómica, documentos de resumen e implicaciones de nuevas normas, etc.), lo que contribuye de forma diaria a la actualización de los conocimientos de nuestros profesionales.

Esta actividad de gestión del conocimiento se hace posible gracias a una intensa colaboración de las oficinas de todos los países en los que opera Management Solutions. Para la vigilancia de las novedades normativas en estos países, el área de I+D se apoya en profesionales locales que colaboran en la detección y el análisis de las mismas.

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

También realiza la difusión del conocimiento a través de una *app*, desarrollada para facilitar la difusión de las alertas de publicación de novedades normativas, y sigue trabajando, en colaboración con los responsables de Nuevas Tecnologías de la Firma, en proyectos apalancados en el uso de *Big Data* para maximizar el valor en la gestión del conocimiento.

Asimismo, el área de I+D se configura como un servicio de garantía de calidad a través de la revisión rigurosa de los proyectos en curso y de las propuestas de nuevos proyectos en sus componentes metodológicos.

El área de I+D centra sus esfuerzos en cuatro ámbitos (metodológico, análisis económico, análisis de normativa y gestión del conocimiento), y sus objetivos se fijan según un plan plurianual aprobado y supervisado por el Comité Ejecutivo de la Firma.

#### Metodología (I+D+i)

- ▶ Investigación: recopilación y diseño de las mejores prácticas de adecuación normativa y de gestión en clientes/industrias (riesgos de crédito, mercado, liquidez, reputacional, climático, etc., capital económico, *stress test*, modelos comerciales, etc.).
- ▶ Innovación: a través del centro especializado en *Data Science* y *Machine Learning*, se desarrollan modelos de clasificación, regresión, optimización, simulación, procesamiento de lenguaje natural, computación distribuida, etc., para distintos ámbitos de los sectores en los que opera la Firma.
- ▶ Prototipos: desarrollo de herramientas de soporte que permitan verificar y demostrar el correcto funcionamiento (pruebas piloto) de las metodologías desarrolladas, y generación de herramientas específicas para dar respuesta a nuevos requerimientos regulatorios o a necesidades de transformación de los clientes, facilitando los procesos de implantación global de soluciones corporativas.
- ▶ *Software*: mantenimiento de las herramientas de *Data Science* desarrolladas y gestión de la relación con proveedores de *software* científico.
- ▶ Control de calidad (QA): certificación de la calidad y la homogeneidad de las metodologías aplicadas en los proyectos.

## Compromiso con la ciencia

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

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

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

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

Con más de 700 científicos entre sus profesionales, Management Solutions apuesta por el desarrollo constante y se compromete a posicionar la ciencia como uno de los pilares fundamentales de su RSC, orientada tanto a sus empleados como a la sociedad.



### Análisis económico

- ▶ Informes de coyuntura: el área de I+D elabora informes sobre diecinueve países, con la colaboración de expertos de la red de oficinas de la Firma: España, Reino Unido, Alemania, Francia, Polonia, Portugal, Italia, Países Nórdicos (Dinamarca, Noruega, Suecia y Finlandia), Benelux (Bélgica, Holanda y Luxemburgo), Estados Unidos, México, Brasil, Argentina, Perú, Chile, Colombia y China.
- ▶ Análisis *benchmark*: sobre la base de conocimiento que generan estos informes, y a través del análisis de fuentes alternativas de información, el equipo de I+D también realiza análisis comparativos con información pública de los clientes y los países en los que trabaja la Firma.

### Análisis de normativa

- ▶ Vigilancia normativa: el área de I+D cuenta con un sistema activo de vigilancia de la normativa de los sectores de actividad de la Firma, que le permite anticiparse y detectar de forma temprana las publicaciones de los reguladores en las áreas geográficas de influencia.
- ▶ Alertas: mediante las alertas de publicación se impulsa el conocimiento inmediato de la evolución normativa por parte de los profesionales y clientes de la Firma.
- ▶ Análisis: sobre aquellas novedades normativas de mayor repercusión en los clientes o que suscitan un mayor interés, el área de I+D elabora documentos de resumen y análisis de implicaciones, aportando capacidad de síntesis y sentido crítico.

### Gestión del conocimiento

- ▶ *White Papers*: el área de I+D elabora estudios monográficos de mayor profundidad sobre investigación, innovación y síntesis de temas de actualidad en los sectores de actividad de la Firma y de interés para clientes y profesionales. Ejemplo de ello son los últimos *White Papers* elaborados por I+D que han tratado sobre la gestión activa del riesgo reputacional, los impactos del COVID-19 en la actividad empresarial, la gestión de los riesgos asociados al cambio climático, y sobre *Automated Machine Learning* (AutoML) y la automatización de los modelos.
- Materiales de formación: el área de I+D apoya en la centralización y revisión de la actualización de los materiales de formación, tanto internos como utilizados en formaciones a terceros.

Todo lo que somos se lo debemos a la confianza que han depositado en la Firma nuestros clientes. Ellos son los que han querido que Management Solutions sea hoy, 19 años después de su constitución, una firma internacional líder en consultoría de negocio. Para todos nosotros es un motivo de satisfacción poder presentar los logros que se detallan a lo largo de la presente publicación.

El 30 de diciembre de 2002 se constituyó Management Solutions. En el momento inicial, la Firma contaba con 80 profesionales y tres oficinas en España (Madrid, Bilbao y Barcelona).

Diecinueve años después, Management Solutions es treinta y dos veces mayor, cuenta con un equipo multidisciplinar de más de 2.700 profesionales de máximo talento, con más de 1.200 clientes, líderes (globales o locales) en industrias reguladas, y con 33 oficinas desde donde se realizan proyectos de manera recurrente en más de 40 países de Europa, América, Asia y África.

La Firma no ha dejado de crecer en ningún momento desde su fundación. En todos y cada uno de los pasados ejercicios, Management Solutions ha crecido en facturación, número de profesionales, clientes y países en los que está presente.

Es importante destacar que estos resultados se han logrado de manera orgánica, con un modelo de crecimiento cimentado desde la base. Por lo tanto, es un modelo sustentado en la transmisión ordenada de una cultura, unos valores y unos principios, que entendemos diferenciales y que se han mantenido inalterados, al margen de los ciclos económicos, por complejos que hayan sido o lo estén siendo.

Durante el ejercicio 2021, la Firma se ha enfrentado a un escenario macroeconómico inédito debido al impacto de la pandemia, una más de las situaciones difíciles a las que se ha tenido que enfrentar desde su constitución.

Los comienzos fueron especialmente exigentes, con una masa crítica reducida, sin reconocimiento de marca y sin capacidad para dar una respuesta global en todas las geografías donde

operaba nuestra base de clientes. A los dos años, cuando Management Solutions empezaba a consolidarse en el mercado, se produjo el incendio en la sede social en Madrid (el edificio Windsor), que supuso su completa destrucción, pero que sirvió para demostrar la capacidad de reacción de su equipo de profesionales, que supo mantener el foco en las operaciones con sus clientes.

A pesar de estas dificultades iniciales, el crecimiento de la Firma ha mostrado una extraordinaria fortaleza, con incrementos medios anuales de dos dígitos durante todos estos años.

En Management Solutions nos hemos mantenido fieles a nuestra cultura fundacional: una cultura fuerte, que nos une y que, al mismo tiempo, nos diferencia de nuestros competidores. Una cultura basada en los principios de compromiso y vocación de servicio, y ejecutada a su vez con humildad, generosidad e integridad.

Hemos procurado además desarrollar nuestra actividad profesional desde el conocimiento profundo de la realidad empresarial y social, con el necesario sentido crítico. Siempre hemos entendido que si algo tiene valor para nuestros clientes entonces tiene sentido y, por difícil que parezca, puede lograrse.

En definitiva, entendemos que la búsqueda constante de la excelencia, basada en el talento, esfuerzo y formación, es una condición necesaria para cumplir con nuestros objetivos.

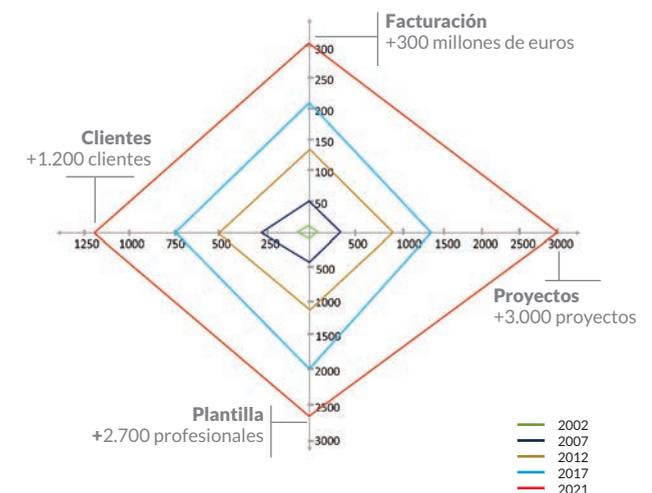
## Un futuro igual de prometedor

Management Solutions afronta el futuro con la misma ilusión con la que ha actuado todos estos años. Nos enfrentamos a grandes retos, pero si algo ha caracterizado a Management Solutions a lo largo de su historia, ha sido su afán de superación y de entrega.

Nos proponemos seguir alcanzando nuevas y ambiciosas metas para liderar la consultoría de negocio en industrias reguladas en todas las geografías en las que operemos y siempre en beneficio de nuestros clientes, que son a quienes nos debemos.

*Hemos crecido de manera orgánica y sostenida, multiplicando por 32 nuestro tamaño*

Gráfico de evolución de la Firma



# Haciendo que las cosas ocurran

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

### 2003, Compromiso con la Excelencia

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

### 2004, Making things happen

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

### 2005, Un mundo de soluciones

El año comenzó con el incendio del Windsor, un importante reto que se superó con éxito y que no impidió lograr un crecimiento

del 46% de la plantilla y reforzar la actividad en los grandes *players* internacionales. En 2005 se ampliaron las oficinas de Ciudad de México y Santiago de Chile, potenciando además el área de Medios.

### 2006, El valor de un equipo comprometido

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

### 2007, One Team

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

### 2008, Pasión por el futuro

El futuro pasaba por estar presentes en cada vez más áreas geográficas y mercados, lo que propició que llegaran los

## En 2003...

- Primer ejercicio fiscal completo de la Firma
- Pasamos de 80 a 130 profesionales
- 90 clientes
- 9 oficinas: 3 en España (Madrid, Barcelona, Bilbao) y 6 en América (Estados Unidos, Puerto Rico, México, Brasil, Chile, Argentina)
- Inicio de eventos sectoriales (España)

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

2004

2005

- 290 profesionales
- 180 clientes
- Destrucción de nuestra sede (edificio Windsor, Madrid)
- Consolidación de la presencia en América (ampliaciones en las oficinas de México y Chile)
- Creación de la unidad global de Medios
- Creación del Grupo de Acción Social en España

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

2006

2007

- Más de 500 profesionales
- 270 clientes
- 11 oficinas (apertura en Reino Unido)
- Publicación de nuestra primera Memoria de Responsabilidad Social Corporativa (2005/2006)
- Lanzamiento del programa de patrocinio y mecenazgo

primeros proyectos en Asia, la entrada en Portugal y la apertura de una nueva oficina en Londres, la ampliación a otros países de las prácticas de telecomunicaciones y de energía, y la organización de las primeras convenciones regionales en Latinoamérica.

### 2009, Nuevos retos, mismos principios

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

### 2010, Espíritu de superación

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

### 2011, Valores que marcan la diferencia

Frente a un mercado en recesión, Management Solutions fue capaz de incrementar su actividad con una tasa de crecimiento del 19%, reforzando su apuesta por el talento con más de 1.000 profesionales y abriendo nuevas oficinas en Pekín y Varsovia, así como ampliando las sedes en Lisboa, Lima y Buenos Aires.

### 2012, Generando confianza

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

### 2013, Centrados en el cliente

Con un crecimiento superior al 15%, 2013 volvió a ser un ejercicio exitoso especialmente en América. Se superó la cifra de 500 clientes (grandes organizaciones líderes globales o locales en sus mercados de referencia), se reforzó la actividad con reguladores y supervisores, y se impulsaron las funciones internas en aras de mejorar la eficiencia y el control de la actividad (creación de la función de Auditoría Interna, revisión de políticas y procedimientos globales y locales, obtención de certificados externos de calidad de los procesos –ISO 9001-, etc.).

### 2014, Gestionando la transformación

En 2014 Management Solutions creció en todas sus: i) oficinas (especialmente en Estados Unidos) iniciando además su actividad en el continente africano, ii) industrias (de manera relevante en Telecomunicaciones) y iii) líneas de servicio (ejecutando más de 800 proyectos con el denominador común de la transformación). Se potenció el gobierno de la relación con proveedores estratégicos y se intensificó la inversión en I+D y en formación (que creció cerca de un 20% con respecto a la del ejercicio anterior).



# Haciendo que las cosas ocurran

## 2015, Innovation for growth

En 2015 se logró un crecimiento superior al 16% y se superaron los dos millones de horas de consultoría (formalizándose 900 proyectos). Al final de año se constituyó Management Solutions Francia y se abrieron nuevas oficinas en Estados Unidos (Boston, Atlanta y Birmingham) y se ampliaron las sedes de Reino Unido, Alemania, Chile y México (abriendo una segunda oficina en Ciudad de México). Además se estrechó la relación con los reguladores (y en particular con el Banco Central Europeo) a través del establecimiento de un hub normativo en la oficina de Frankfurt.

## 2016, Building the digital era

En 2016 Management Solutions volvió a crecer más de un 16% y lo hizo en todas las geografías (especialmente en EE.UU. y en los principales mercados europeos), industrias y líneas de servicio, sumando más de 60 nuevos clientes y logrando superar los dos millones y medio de horas de consultoría ejecutando más de 1.000 proyectos. Durante el ejercicio se abrieron nuevas oficinas en Roma, París y Birmingham, y se cambió y amplió la sede de

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

## 2017, Gestionando la transformación

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

## 2018, Innovation for growth

En 2018 Management Solutions superó los 250 millones de euros de facturación, y volvió a crecer por encima del 10%, de manera orgánica y diversificada, aumentando su actividad en todas las geografías e industrias en las que opera, y en todas las líneas de servicio que presta. Además se ejecutó con éxito el

plan de Transformación Tecnológica (migración de entornos, arquitectura informacional con tecnologías Big Data, nuevos sistemas de telecomunicaciones, desarrollo de sistemas de control de gestión, etc.). Durante el ejercicio se abrió una nueva sede en Bilbao y se amplían las oficinas de Bogotá.

## 2019, Sustainable Growth

En 2019 Management Solutions realizó cerca de 3 millones de horas de consultoría, creciendo nuevamente por encima del 10%, y abrió cuatro nuevas oficinas, en La Coruña (España), en Ámsterdam (Países Bajos), Oslo (Noruega) y Quito (Ecuador), reforzando su apuesta por la diversificación geográfica. Además, durante este año la Firma se incorporó al Pacto Mundial de las Naciones Unidas, reforzando su compromiso con la sostenibilidad y la RSE, se obtuvo la certificación ISO 27001 en ciberseguridad, y se estrecharon los lazos con el mundo universitario y de la investigación con el lanzamiento de la Cátedra Idanae en Big Data y Analytics en colaboración con la Universidad Politécnica de Madrid.

- 1.350 profesionales
- Más de 500 clientes (40 nuevos)
- Más de 800 proyectos en curso
- Inicio de la actividad en África
- Primera promoción del Máster de Consultoría de Negocio Management Solutions – ICADE Business School

2014

2015

- 1.700 profesionales
- Más de 600 clientes (60 nuevos)
- 22 oficinas (apertura de París, Boston, Birmingham y Atlanta)
- Más de 2 millones de horas de consultoría
- Creación de un *hub* normativo en Frankfurt

- 1.900 profesionales
- 660 clientes (60 nuevos)
- 23 oficinas (apertura de Roma)
- Extensión del programa Máster en Consultoría de Negocio a México, en colaboración con el Instituto Tecnológico de Monterrey (Diplomado)

2016

2017

- 2.000 profesionales
- 750 clientes (90 nuevos)
- 24 oficinas (apertura de Medellín)
- Más de 1.300 proyectos (foco en digital)
- Extensión de nuestros servicios a la industria de distribución minorista

- 2.100 profesionales
- Más de 800 clientes (cerca de 100 nuevos)
- 24 oficinas
- 1.700 proyectos (60% generados en el año)
- Ejecutado el plan de transformación tecnológica

2018

2019

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

### 2020, Building Trust

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

### 2021, Resilience & Leadership

En 2021 Management Solutions siguió creciendo de manera orgánica, diversificada y sostenible, adecuando sus propuestas de valor a un entorno de creciente incertidumbre. Se ejecutaron más de 3.000 proyectos, superando los 3 millones y medio de horas de consultoría y se abrieron dos nuevas oficinas en Düsseldorf (Alemania) y Pittsburgh (Estados Unidos). Se incorporaron 150 nuevos clientes, alcanzando la cifra de 1,200 clientes activos. También se renovó el compromiso de la Firma con la sostenibilidad, comprometiéndose a alcanzar la neutralidad de carbono en 2030, así como con la investigación y el mundo universitario, con el lanzamiento de la Cátedra de Estudios sobre el Hidrógeno de la Universidad Pontificia Comillas.



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

Nuestro principal objetivo es convertirnos en socios de confianza de nuestros clientes y, para ello, tenemos que estar permanentemente atentos a sus necesidades y cumplir con excelencia nuestros compromisos. Pretendemos así desarrollar modelos de relación duraderos que generen valor para ambas partes.

En Management Solutions hemos fijado siempre con claridad nuestras prioridades: primero el cliente, luego el equipo y finalmente uno mismo. Tenemos un compromiso sin límites con quienes depositan su confianza en nosotros.

El cliente es nuestra razón de ser y está en el centro de todas nuestras actuaciones. Por ello trabajamos con entusiasmo, conjugando talento, conocimiento y habilidades para solucionar de manera efectiva los retos a los que se enfrenta.

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

**José Ramón Gorrochategui**  
Socio de Management Solutions

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

2020

2021

- 2.700 profesionales
- 1.200 clientes (150 nuevos)
- 33 oficinas (apertura de Düsseldorf y Pittsburgh)
- Más de 3.000 proyectos (foco en digital)
- Más de 3 millones y medio de horas de consultoría
- Objetivo de neutralidad de carbono en 2030

## Hoy Management Solutions...

- Ha multiplicado por 32 su tamaño.
- Cuenta con un equipo multidisciplinar de más de 2.700 profesionales con una fuerte cultura corporativa.
- Sirve a más de 1.200 clientes líderes globales y locales de las industrias reguladas.
- Es un partnership global que garantiza una respuesta eficaz a las necesidades de sus clientes.
- Está presente en más de 40 países de Europa, América, Asia y África a través de 33 oficinas.
- Cuenta con una propuesta de valor diferencial soportada en un I+D de vanguardia.

## Hitos de 2021

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



**5%**  
de crecimiento



**+3.000**  
proyectos en  
curso



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



# Resilience & Leadership

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



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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

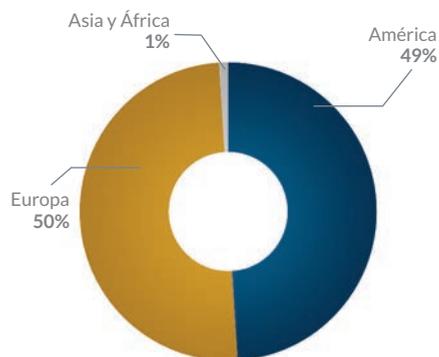
En definitiva, un año más hemos vuelto a superar todas nuestras metas en todas las geografías en las que estamos presentes, en todas las industrias en las que operamos y en todas las líneas de servicio que prestamos. Afrontamos el futuro con ilusión y confianza, con el firme propósito de ayudar a nuestros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

# Diversificación

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

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

## Diversificación geográfica<sup>1</sup>



### América

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

### Europa

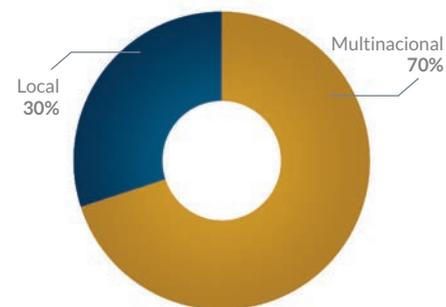
- ▶ Refuerzo de la presencia en el mercado español con la apertura de la oficina de La Coruña a finales del pasado ejercicio
- ▶ Las oficinas de Reino Unido, Alemania (con la apertura de Düsseldorf) y Portugal consolidan su liderazgo
- ▶ Francia, Italia, Polonia, Países Bajos logran crecimientos en torno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

### Asia

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

<sup>1</sup>medido en horas de consultoría

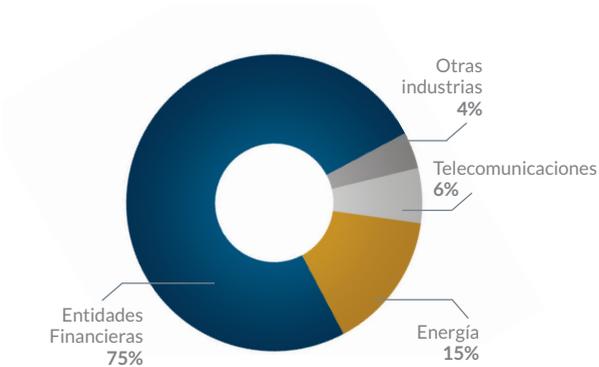
## Diversificación de clientes<sup>2</sup>



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

<sup>2</sup>medido en horas de consultoría

## Diversificación sectorial<sup>1</sup>



### Finanzas

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

### Energía

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

### Telecomunicaciones

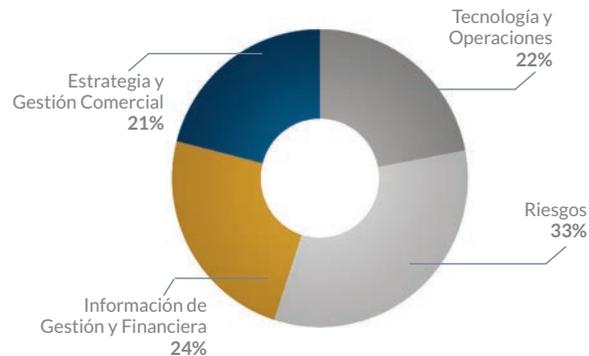
- ▶ Fuerte crecimiento de las operaciones (+30%) basado en:
  - La incorporación de nuevos clientes
  - La ampliación de la oferta en servicios
  - La extensión de la práctica a nuevas geografías

### Otras industrias

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

<sup>1</sup>medido en horas de consultoría

## Diversificación de soluciones<sup>2</sup>



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

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

<sup>2</sup>medido en horas de consultoría



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

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

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

**Sandra Martins**  
Socia de *Management Solutions*

# Crecimiento e Innovación

## Crecimiento rentable

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

## Innovación I+D+i

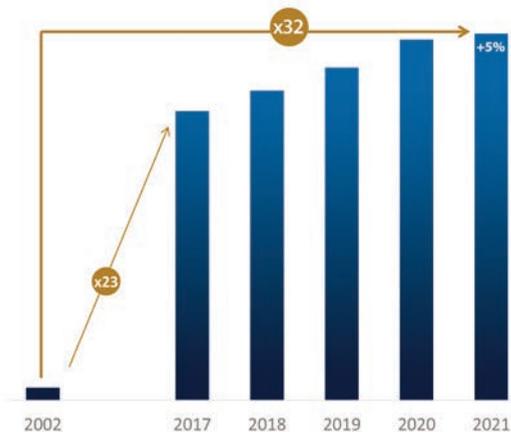
Apostando por el I+D+i y la formación como elementos clave de diferenciación de nuestra propuesta de valor en el mercado.

## Gestión de Recursos Humanos

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

## Crecimiento rentable

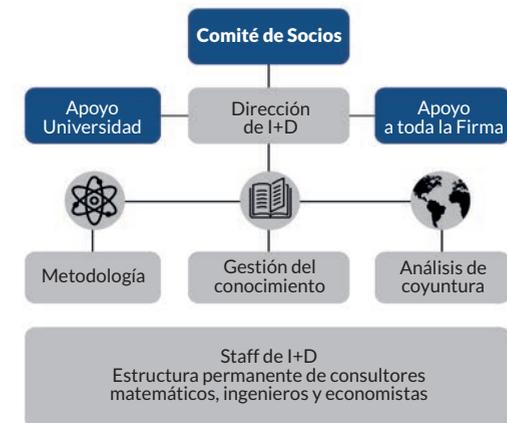
Evolución de la facturación



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

<sup>1</sup>Superando la cifra de 300 millones de euros de facturación anual

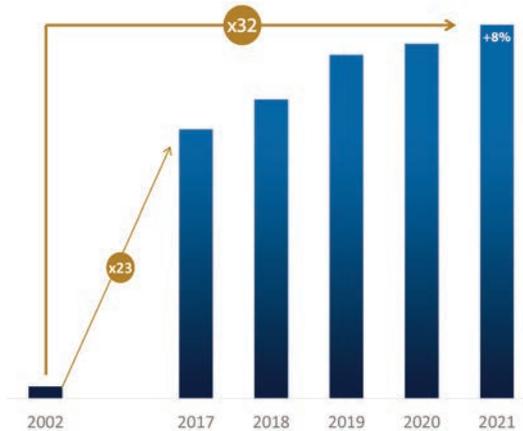
## Innovación I+D+i



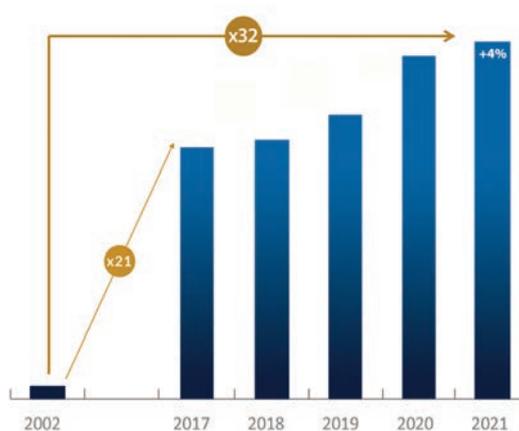
- ▶ Inversión equivalente al 10% de la capacidad de la Firma
- ▶ Estructura permanente integrando equipos de:
  - Metodología (Innovación)
  - Gestión del conocimiento (*Core Competencies*, normativa, *benchmarks*, publicaciones, formación, etc.)
  - Análisis de coyuntura
- ▶ Cobertura global (todos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

## Gestión de recursos humanos

Evolución de la plantilla



Horas de formación



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



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

# Comunicación y flexibilidad organizativa

## Comunicación

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

## Flexibilidad organizativa

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

## Comunicación



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

## Flexibilidad organizativa



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



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

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

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

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

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

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

**Ignacio Layo**  
Socio de Management Solutions



Yearly Meeting 2019, Teatro Real de Madrid, España

## 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.



**+1.200**

clientes globales



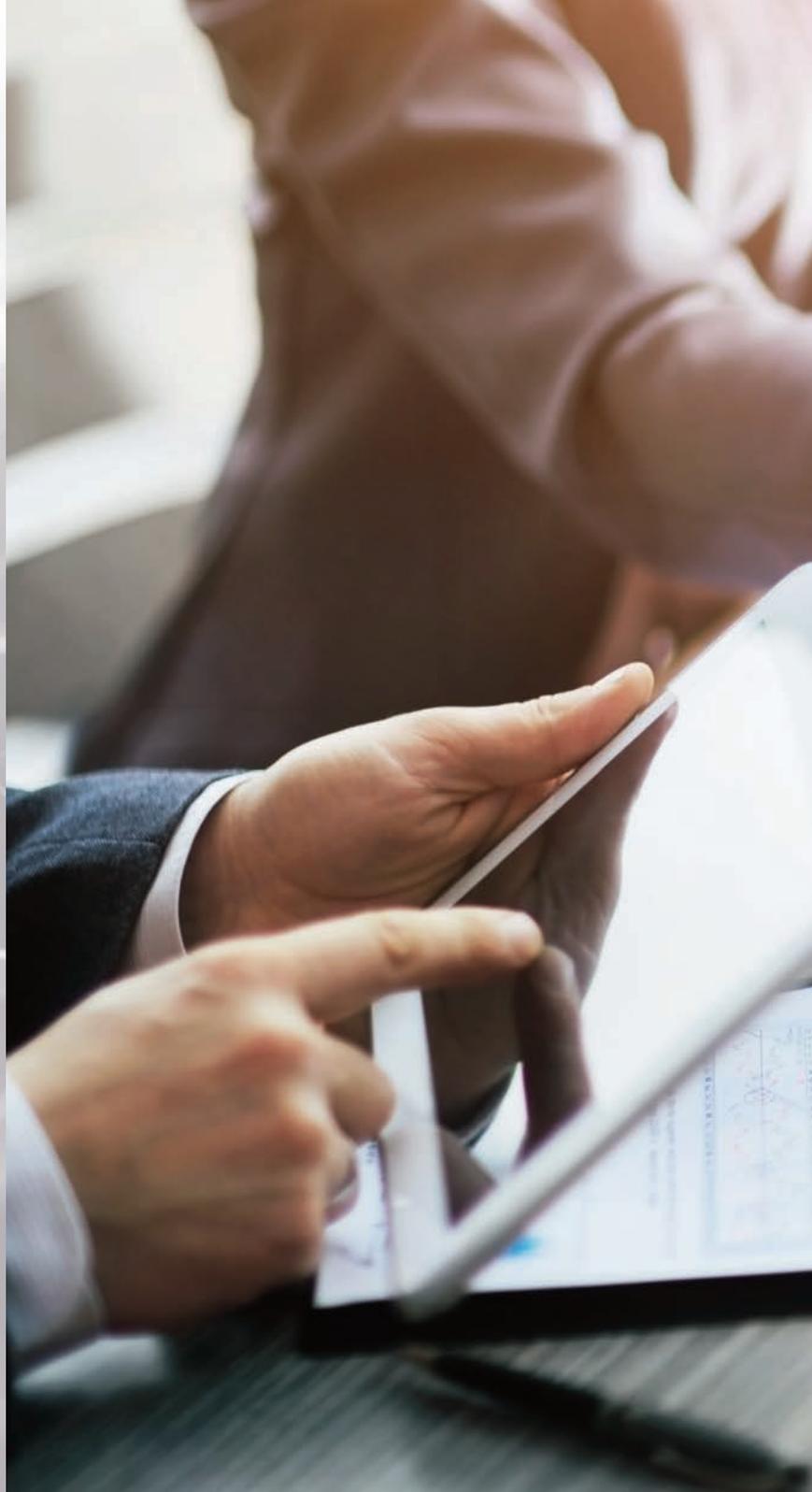
**150**

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*



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 1.200 clientes activos (150 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 de conocimientos, 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 fruto de la misma 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.).
- ▶ Control del cumplimiento tanto de la normativa externa como interna.
- ▶ 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 las principales actividades desarrolladas en materia de divulgación especializada durante el ejercicio.

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

Durante 2021 Management Solutions publicó un White Paper relacionado con la gestión activa del riesgo reputacional

### *Gestión activa del riesgo reputacional*

Desde hace años, se viene observando en todos los sectores un interés creciente por aspectos vinculados a la confianza y la reputación, como son la responsabilidad social corporativa, el cumplimiento regulatorio, los buenos resultados financieros, la innovación, la comunicación, la identidad de marca o la incorporación de criterios ESG en la gestión, entre otros. En definitiva, factores que impactan en la sostenibilidad de la empresa a largo plazo.

Recientes estudios científicos basados en más de 300 publicaciones han confirmado una relación causal entre estos factores y la reputación: la sostenibilidad produce confianza, y la confianza produce reputación corporativa, lo que a su vez genera ingresos y rentabilidad. Se confirma por tanto la





intuición de que resulta esencial poner la máxima atención en preservar la confianza de los stakeholders como puntal de la reputación corporativa y otros activos intangibles que, en última instancia, son motores de la rentabilidad.

En un plano académico, la confianza es la esperanza firme que se tiene de alguien o algo y la reputación es la opinión o consideración en que se tiene a alguien o algo. Es destacable en ambas definiciones una carga inherente de subjetividad: la confianza y la reputación se basan en la percepción y en la opinión, no necesariamente en hechos contrastados, conformadas a partir de información emitida por distintos stakeholders (analistas, especialistas, intervinientes de mercado, etc.), y en distintos formatos y medios (publicaciones, informes, noticias, redes sociales, etc.).

Esta subjetividad es especialmente relevante en un contexto caracterizado por la inmediatez y la facilidad de acceso a la comunicación: la información se propaga en cuestión de segundos en los medios online y las redes sociales, los usuarios comparten datos y opiniones en la red en tiempo real y sin

apenas filtros. Esto hace que las crisis de reputación evolucionen a gran velocidad, relegando a un segundo plano la veracidad de los hechos y sin tiempo para confirmarlos, lo cual supone un reto para la gestión de los efectos derivados.

Todo ello lleva a un mayor interés por el riesgo reputacional en todas las industrias, con frecuencia incorporado al marco de los riesgos ESG (como apunta COSO, por ejemplo) y, en el caso particular del sector financiero, definido por la European Banking Authority como “el riesgo actual o futuro sobre los ingresos, los fondos propios o la liquidez de la institución que se deriva de daños a su reputación”. El riesgo reputacional no ha sido tradicionalmente considerado como un riesgo de primer nivel, pero los factores antes mencionados, junto con la acumulación en los últimos años de casos de elevadas pérdidas, o incluso quiebras, debidas a eventos reputacionales, están llamando la atención de reguladores, grandes entidades financieras y corporaciones sobre él. En este sentido, la regulación ha tratado de incorporar la exigencia de identificar, medir y gestionar este riesgo, aunque su dificultad inherente ha llevado a que el nivel de desarrollo regulatorio y la homogeneización sean menores que

en otros riesgos a día de hoy. En todo caso, los reguladores y supervisores continúan haciendo esfuerzos para que el riesgo reputacional se incorpore en los procesos estratégicos de gestión de riesgos de las corporaciones y entidades financieras.

Asimismo, esto se refleja en el desarrollo por parte de las empresas de marcos de gestión del riesgo reputacional, aún incipientes en la mayor parte de casos, que en su forma más avanzada cubren todos los aspectos de la gestión de cualquier riesgo relevante: gobierno, organización en tres líneas de defensa, políticas y procedimientos, datos y modelos, análisis de escenarios y stress test, reporting y límites, y una atención especial a la comunicación, dada la naturaleza de este riesgo.

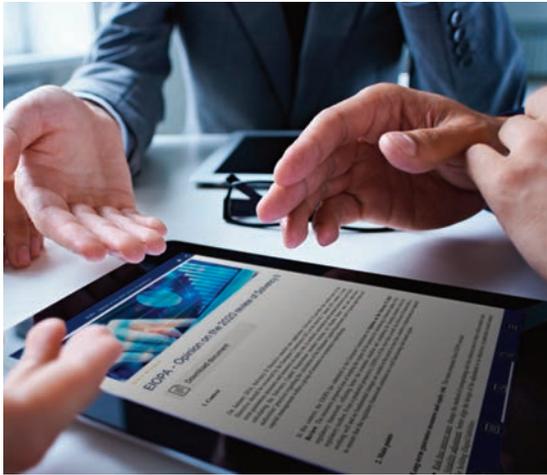
Tradicionalmente se ha tratado de medir el riesgo reputacional a partir de información obtenida a través de índices, encuestas, análisis cualitativos, etc. A esto hay que sumar al menos tres nuevos componentes: i) la proliferación exponencial de datos inmediatamente disponibles (por ejemplo datos de redes sociales, fuentes explotables de prensa digital); ii) el desarrollo de técnicas basadas en inteligencia artificial y aprendizaje automático (por ejemplo procesamiento de lenguaje natural, redes neuronales profundas) orientadas al procesamiento de los datos, la interpretación de los contenidos, o el análisis de sentimiento; y iii) la disponibilidad, a bajo coste, de capacidades masivas de procesamiento.

Todo ello marca un punto de inflexión para la medición del riesgo reputacional: posibilidades que antes eran inviables son ahora factibles, y lo son a costes moderados. Aparecen herramientas de identificación y etiquetado de noticias potencialmente perjudiciales, modelos de sentiment analysis, herramientas de cuantificación del riesgo reputacional, y cuadros de mando con KRIs para su gestión interna, entre otros.

En este contexto, el estudio publicado por Management Solutions pretende aportar una visión integral de la gestión del riesgo reputacional. Para ello, su contenido se estructura en tres apartados, que tienen por objeto:

# Compromiso con la industria

## 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.

- ▶ Describir el contexto y la regulación sobre el riesgo reputacional.
- ▶ Presentar los elementos de un marco de gestión del riesgo reputacional.
- ▶ Profundizar en la utilización de técnicas cuantitativas aplicadas a la gestión del riesgo reputacional utilizando métodos avanzados de inteligencia artificial y aprendizaje automático.

Por último, y con el objetivo de presentar un enfoque pragmático, a lo largo del estudio se trata de ilustrar cómo estos elementos se están implementando en la práctica en grandes corporaciones y entidades financieras de alcance global.

### *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 trimestralmente en nuestro Informe de coyuntura macroeconómica, documento que también repasa la evolución de indicadores que afectan a los sectores de Entidades Financieras (Banca y Seguros), Energía y Telecomunicaciones.

### *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 2021 Management Solutions elaboró 8 notas técnicas sobre las normativas más relevantes publicadas por instituciones de referencia.

## Organización y participación en jornadas y seminarios especializados

*CGRE: XX Jornada Anual de Riesgos, España*

Management Solutions participó en la XX Jornada Anual de Riesgos, organizada por el Club de Gestión de Riesgos de España (CGRE), 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 “Gestionando nuevos paradigmas”, el objetivo de la jornada, celebrada en la sede de Santander España en Madrid en formato híbrido (presencial y con retransmisión en directo por streaming), tenía 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 “La agenda de los CRO’s”, y que contó con las intervenciones de D. Javier Cortadellas (Banco Santander), D. Jordi Mondéjar (Caixabank), D. Antonio Uguina (BBVA), D. Julio Zapatero (Bankinter) y D. Xavier Comerma (Banco Sabadell). Durante la Jornada también intervinieron D. José Juan Ruiz (Presidente del Real Instituto Elcano) y D. Fernando Restoy (Presidente del Financial Stability Institute), entre otros representantes de entidades financieras líderes locales y globales.

*Mesa Redonda CGRE: los riesgos ESG y los retos para el sector financiero, España*

El CGRE organizó, en colaboración con Management Solutions, una mesa redonda con un panel de expertos para tratar las implicaciones de los riesgos ESG en la gestión de riesgos de las entidades financieras. En particular, se revisaron tres elementos relevantes:

- ▶ La regulación europea en el ámbito de la Sostenibilidad y sus principales desafíos para las entidades financieras europeas.

- ▶ Metodologías de medición de los riesgos asociados al cambio climático.
- ▶ Principales tendencias en relación con la incorporación del Impacto Social en la gestión de las entidades.

El evento contó con la participación de Dña. María Nalda (experta en riesgos ESG del área de Riesgos Financieros de Banco de España), Dña. Maricel Saumell (Global Head of Product Development for Private Debt Mobilisation en Grupo Santander), D. Ricardo Laiseca (Responsable de Sostenibilidad del Grupo BBVA), D. Stefan Rodia (Director de ESG / Environmental, Social & Governance Risks de CaixaBank), y Dña. Soledad Díaz-Noriega (Socia de Management Solutions, responsable del área de Sostenibilidad). El panel fue presentado por D. Juan Carlos Estepa (Presidente del CGRE), y moderado por D. Manuel Ángel Guzmán (Socio de Management Solutions).

*CGRE: Nuevas tendencias en el uso de modelos y datos para la gestión del riesgo de crédito, España*

Management Solutions participó como ponente en una mesa redonda organizada por el CGRE con el objetivo de profundizar sobre las nuevas tendencias que se están observando en el uso de modelos y datos para la admisión, gestión y seguimiento del riesgo de crédito que contó con la asistencia de más de 150 representantes de las principales entidades financieras españolas.

La mesa redonda virtual, moderada por D. Juan Carlos García Céspedes (BBVA), contó con la participación de Dña. María Oroz (Banco de España), D. Ángel Mencía (Banco Santander), D. Carles Cerdá (SAS) y D. Manuel Guzmán (Management Solutions).



# Compromiso con la industria



Risk Nordics 2021, Dinamarca

En la ponencia realizada por Management Solutions, Socio Protector del CGRE, se repasaron las grandes metatendencias existentes sobre Inteligencia Artificial y modelización en el ámbito de los datos (aplicación de la ética en los proyectos de IA y democratización de los datos), los algoritmos (modelización por componentes, interpretabilidad, y límites de la modelización), y la tecnología (MLOps y computación distribuida), desarrolladas también en el ámbito de la Cátedra iDanae.

## *Transformación Digital del sistema financiero y Regulatory Sandbox, España*

Banco de España y Management Solutions organizaron un webinar con el objetivo de presentar el contenido de la Ley 7/2020 de Transformación Digital del sistema financiero y el Regulatory Sandbox.

El ritmo de crecimiento de los proyectos que aportan innovación tecnológica al sistema financiero es elevado, por lo que los

organismos de la UE han comenzado a plantear los aspectos a considerar en la evolución hacia un marco normativo que fomente la innovación y estabilidad en el sistema financiero. Concretamente, en España se publicó en noviembre de 2020 la Ley 7/2020 de Transformación Digital del sistema Financiero, que pone foco en dos puntos principales: (i) crear nuevas vías de comunicación con las autoridades competentes a través de nuevos canales directos, y (ii) regular el espacio controlado de pruebas o Regulatory Sandbox.

Durante el webinar, expertos del equipo de Innovación de Banco de España y de Management Solutions profundizaron en las principales líneas de la Ley y puesta en marcha del Regulatory Sandbox, evaluaron las ventajas e inconvenientes de presentar un proyecto al Regulatory Sandbox, y revisaron los principales criterios de admisión en el espacio controlado de pruebas, así como las implicaciones para los promotores de proyectos Fintech.

## *"Risk Nordics 2021 Spring Update"*

Además de ser firma patrocinadora, Management Solutions impartió una ponencia en Risk Nordics, uno de los eventos industriales más relevantes en los países nórdicos, que se celebró de manera virtual.

El evento, que tenía como objetivo tratar temas claves en materia de riesgos para las instituciones de Escandinavia y de los países bálticos, congregó a las principales entidades del sector financiero y asegurador de la región, así como reguladores europeos como la EBA y el ECB.

La ponencia de Management Solutions llevó por título "Component Modeling – A new modeling strategy" y tenía como objetivo exponer el nuevo contexto al que se enfrenta la modelización avanzada así como presentar la nueva estrategia de modelización implantada por Management Solutions, como metatendencia de la situación actual.

## *"Risk Nordics 2021", Dinamarca*

Management Solutions patrocinó e impartió una ponencia en Risk Nordics, uno de los eventos industriales más relevantes en los países nórdicos que se celebró en Copenhague (Dinamarca).

El evento, que tenía como objetivo tratar temas claves en materia de riesgos para las instituciones de escandinavia y de los países bálticos, congregó a las principales entidades del sector financiero y asegurador de la región, así como reguladores europeos como la EBA y el ECB.

La ponencia de Management Solutions llevó por título "Cuantificar el riesgo reputacional con IA y PNL" y tenía como objetivo repasar el contexto normativo y el marco de gestión del riesgo reputacional, así como presentar la herramienta Hatari™, una solución de vanguardia, desarrollada conjuntamente por Mr. Houston y Management Solutions, para analizar palabras clave en noticias y redes sociales utilizando técnicas de inteligencia artificial y de procesamiento de lenguaje natural, y evaluar su impacto en los indicadores de desempeño de una organización, incluido el riesgo reputacional.

## *Webinar "IFRS 17 en Portugal – Implicaciones Metodológicas y Soluciones Tecnológicas", Portugal*

Management Solutions organizó, junto con Addactis, el webinar "IFRS 17 en Portugal – Implicaciones Metodológicas y Soluciones Tecnológicas", con el objetivo de compartir con el sector asegurador portugués los principales retos relacionados con la implantación de IFRS 17.

Durante el seminario, que contó con la asistencia de representantes de más de diez entidades aseguradoras, Management Solutions compartió su experiencia en la implementación de IFRS 17, con especial foco en los principales retos metodológicos que afrontan las compañías aseguradoras.

### Webinars junto con la APS, Portugal

Management Solutions organizó, junto con APS (Asociación Portuguesa de Aseguradoras), una serie de webinars dirigidos al sector asegurador portugués.

Durante las cuatro sesiones se abordaron temas como (i) las últimas tendencias y buenas prácticas en digitalización en el mercado asegurador; (ii) las implicaciones del régimen de Solvencia II; (iii) las principales tendencias, desafíos y oportunidades en materia de gestión de personas en las áreas de Recursos Humanos y Organización de las empresas de seguros; (iv) así como el contexto general y el marco de gestión del Riesgo Climático y los principales desafíos que plantea para el sector asegurador.

### Seminario sobre economía sostenible y cambio climático, Francia

Management Solutions patrocinó y participó como ponente en el seminario “La finance verte et le climat dans le secteur bancaire” organizado por Revue Banque y que contó con la asistencia de representantes de entidades financieras internacionales.

El evento, celebrado en modalidad presencial y online, contó con Management Solutions como único patrocinador, y se organizó con el objetivo de revisar los principales desafíos regulatorios y de gestión que tienen que afrontar las entidades financieras a la hora de dirigir sus inversiones hacia la transición verde, aumentar su transparencia con respecto a la sostenibilidad (ESG), gestionar sus riesgos climáticos y, en definitiva, garantizar la resiliencia del sistema financiero.

El seminario, moderado por Management Solutions, contó con la participación de representantes de entidades como Autorité de contrôle prudentiel et de résolution (ACPR), Fédération Bancaire Française (FBF), Autorité des marchés financiers (AMF), Société Générale y Crédit Agricole.



Seminario sobre economía sostenible y cambio climático, Francia

La ponencia de Management Solutions llevó por título “Risques ESG et défis pour le secteur financier” y compartió con los presentes los principales desafíos en la transición de las entidades financieras hacia la sostenibilidad.

### “El nuevo régimen de capital de FRTB CVA: vía de cambio”

Management Solutions participó como ponente en el webinar “El nuevo régimen de capital de FRTB CVA, vía de cambio”, organizado por SS-C Algorithmics y que contó con la asistencia de profesionales de más de 40 entidades financieras de todo el mundo.

La ponencia de Management Solutions ofreció a los más de 150 asistentes, profesionales del sector financiero a nivel global, una visión general sobre los desafíos que plantea el régimen de capital riesgo CVA de Basilea IV (Ajuste de Valoración crediticia) a las entidades que optan por la implementación de modelos internos (SA-CVA), detallando también los cambios necesarios para ajustarse al nuevo enfoque básico (BA-CVA).

### Webinar “Evolução dos modelos de pricing no setor de seguros”, Brasil

Management Solutions organizó, junto con Addactis, el webinar “Evolução dos modelos de pricing no setor de seguros” en el que participaron entidades aseguradoras de Brasil.

Durante la sesión, expertos de Management Solutions y Addactis expusieron el contexto actual y la importancia de contar con herramientas que ayuden a potenciar las ventas ajustando los precios del seguro a la elasticidad de cada cliente, presentando las distintas funcionalidades ofrecidas por Addactis y realizando una demostración del proceso de modelización del pricing de un seguro.

### 1er encuentro sobre IFRS 9 organizado por FEBRABAN, Brasil

Management Solutions participó en el primer encuentro centrado en las implicaciones de la normativa IFRS 9 en Brasil, organizado por la Federación Brasileña de Bancos (FEBRABAN) y

# Compromiso con la industria

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



que contó con la presencia de más de 90 participantes de diversas instituciones financieras.

Durante el encuentro, celebrado virtualmente, se compartió la visión de los EM sobre el contexto normativo, los principales cambios respecto a la normativa vigente así como los principales desafíos en metodología e implementación sistémica, el estudio de impactos causados por el COVID-19 y modelos de trabajo, además de la presentación de un documento interactivo para el pre-diagnóstico y autoevaluación de las instituciones sobre los principales cambios esperados. La presentación de la Firma profundizó sobre el contexto de la normativa IFRS 9 a nivel local.

*XVI Simposio Virtual de Administración de Riesgos de la ABM, México*

Management Solutions participó como ponente, junto con IFC (Grupo Banco Mundial), en el Simposio Virtual de Administración de Riesgos organizado por la Asociación de Bancos de México (ABM). La ponencia de la Firma versó sobre los riesgos y oportunidades del cambio climático para la industria bancaria y las tendencias en medición y gestión de riesgos del cambio climático.

*Taller sobre la gestión del riesgo derivado del cambio climático, Colombia*

Management Solutions participó, en virtud del marco del acuerdo de colaboración que mantiene con Green Banking Academy - IFC (Grupo Banco Mundial), como ponente en el taller "Gestión del riesgo derivado del cambio climático" organizado por Asobancaria en Colombia. El taller contó con la presencia de más de 130 especialistas de las diferentes áreas de riesgo de las principales entidades colombianas.

*Convención Internacional de Seguros 2021 de Fasescolda, Colombia*

Management Solutions colaboró como patrocinador en el evento sectorial de Seguros de la Federación de Aseguradores

Colombianos (Fasescolda) que contó con la asistencia de representantes de la totalidad del sector asegurador colombiano.

El evento contó con la participación de diferentes ponentes invitados y expertos en el sector asegurador como D. Miguel Gómez Martínez (Presidente de Fasescolda), D. Leonardo Villar (Gerente del Banco de la República), D. Jorge Castaño Gutiérrez (Superintendente de la Superintendencia Financiera de Colombia), D. José Manuel Restrepo (Ministro de Hacienda y Crédito Público), D. Felipe Lega (Director de la Unidad de Regulación Financiera), así como el Presidente de la República de Colombia, D. Iván Duque, quien realizó la apertura de la convención.

Durante los tres días que duró la convención se abordaron temas como el papel del sector privado en la reactivación económica, el modelo de desarrollo social y la experiencia internacional, la sostenibilidad de la industria aseguradora frente a los retos futuros, el cambio climático y la quinta revolución industrial, así como aspectos relacionados con supervisión y regulación.

*Congreso de Gestión Integral de Riesgos de Fasescolda, Colombia*

Management Solutions colaboró como patrocinador y moderador en el Congreso de Gestión Integral de Riesgos de la Federación de Aseguradores Colombianos (Fasescolda) que contó con la participación tanto de representantes del sector asegurador colombiano e internacional como de distintas asociaciones y entidades gubernamentales como Asobancaria, Asofiduciaria, Asofondos, AMIS, APESEG, Banco de la República, Superintendencia Financiera de Colombia (SFC) o la unidad de regulación financiera (URF).

El panel en el que participaba Management Solutions buscaba explicar las experiencias internacionales en la convergencia hacia Solvencia II y cuáles son los retos y lecciones aprendidas tanto desde el punto de vista del regulador como desde el

punto de vista de las entidades aseguradoras. Para ello se contó con la participación de diferentes ponentes invitados y expertos como D. Fernando Moreno (CRO de Seguros Santalucía, España), Dña. Norma Alicia Rosas (Directora general de AMIS), D. Renato Bedoya (Gerente de Riesgos de APESEG) y con la moderación de D. Matías Cajiao (Socio de Management Solutions).

Durante los dos días que duró la convención también se abordaron temas como la situación actual en Colombia, los impactos económicos de la pandemia y la perspectiva de crecimiento en el mediano plazo, el rol del sector financiero para una recuperación económica más resiliente, la importancia de la gestión de riesgos emergentes en el sector asegurador, o cuál es el presente y futuro del negocio de seguros y la ciberseguridad, entre otros. Clausuró el evento D. Miguel Gómez Martínez (Presidente de Fasecolda).

#### *VIII Jornada de Seguros, Argentina*

Management Solutions participó en la jornada anual de seguros organizada conjuntamente por el Consejo Profesional de Ciencias Económicas de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires (CPCECABA) y la Asociación Argentina de Compañías de Seguros.

Bajo el lema “En camino a una nueva normalidad”, el evento, celebrado de manera virtual, contó con la presencia de destacados especialistas que abordaron temas como el teletrabajo en la industria de seguros, la innovación en los productos y el rol de las Aseguradoras de Riesgos de Trabajo (ART) en la pandemia, entre otros.

La ponencia de Management Solutions estuvo incluida en el Panel IFRS 17 de la Jornada y en la misma se expusieron los principales requerimientos de IFRS 17 y el estado de la adaptación a nivel internacional, así como los impactos financieros, operativos y tecnológicos, con foco en el sector asegurador argentino.

#### *SAS Risk Week 2021: Prácticas y lecciones globales para la recuperación económica, Latinoamérica*

Management Solutions participó como ponente invitado en el evento virtual “Risk Week 2021”, organizado por SAS en Latinoamérica con el objetivo de compartir con entidades financieras y aseguradoras líderes tendencias en el mercado para mitigar riesgos y pérdidas financieras.

Durante el evento se analizaron las medidas adoptadas por las grandes compañías mundiales para gestionar sus carteras en la coyuntura actual, y cómo están planeando sus decisiones para el futuro próximo.

La ponencia de Management Solutions tuvo lugar durante la sesión dedicada a Seguros y se centró en las implicaciones de IFRS 17 en la evaluación del desempeño financiero de las entidades aseguradoras.

#### *Webinar: “Adaptación de los requerimientos IFRS 17 en el mercado asegurador chileno”, Chile*

Management Solutions organizó un seminario virtual con el objetivo de compartir las implicaciones de IFRS 17 con el mercado asegurador chileno, que contó con la asistencia de más de 125 representantes de 20 compañías aseguradoras.

A raíz de la publicación del borrador de directiva de IFRS 17 por parte de la Comisión de Mercados Financieros (CMF), Management Solutions organizó un webinar para compartir reflexiones sobre los requerimientos y las implicaciones de implementación, así como las principales diferencias y especificidades con respecto a los estándares publicados por el IASB. El seminario contó también con la participación de los responsables de IFRS 17 de Zurich España y Vida Caixa, quienes expusieron su experiencia en el proceso de adaptación europeo.

#### *Webinar sobre próximos desafíos de BIS III, Chile*

Management Solutions, en colaboración con Moody’s Analytics y la Asociación bancaria Chilena (ABIF), organizó un webinar para presentar al mercado bancario en Chile las perspectivas sobre avances y próximos desafíos en la agenda de implementación de Basilea III en el país. Durante el evento, que contó con la participación de más de 200 representantes de la mayor parte de las entidades financieras chilenas, la Firma tuvo la oportunidad de compartir la experiencia del proceso de adaptación a BIS III en Europa y en diversos países de América.



XX Jornada Anual del Club de Gestión de Riesgos de España

# Compromiso con la industria

## *Jornadas de formación sobre BIS III, Chile*

Management Solutions impartió unas jornadas de formación sobre Basilea III al Regulador y Supervisor Financiero de Chile, CMF (Comisión para el Mercado Financiero). El curso se estructuró en dos bloques: i) formación general para las distintas direcciones de la CMF y ii) workshops específicos sobre el Pilar 2 para los equipos de supervisión de entidades de crédito.

En dichas sesiones se analizó la evolución de la normativa de Basilea, el proceso de implantación en distintas geografías, y las claves de la implantación práctica en las entidades financieras europeas. Así mismo, se trató la trasposición a la normativa chilena y el grado de preparación de la industria para afrontar este reto en Chile.

## *II Annual Model Risk Management in Banking*

Management Solutions participó como ponente en unas jornadas de formación online organizadas por Marcus Evans sobre Model Risk Management (MRM) dirigidas a representantes de entidades financieras tanto internacionales como locales.

En esta Model Risk Masterclass participaron, de manera virtual, ponentes de AEGON, Royal Bank of Canada, Lloyds Banking Group y Yields.io, entre otros, quienes tuvieron la oportunidad de debatir sobre temas clave para la industria como los requerimientos regulatorios sobre MRM, cómo construir un marco de gestión de riesgo de modelo, y problemas abiertos en la validación de modelos avanzados.

La ponencia de Management Solutions llevó por título "Latest Developments in Model Risk Management" y repasó la regulación de MRM y su evolución futura, abordó en detalle los componentes de un marco de gestión del riesgo de modelo, exploró el riesgo de modelo de los modelos de inteligencia artificial y machine learning, profundizó en los aspectos de AutoML, e introdujo el concepto de la gestión del riesgo de modelo como fuente de mejora de la eficiencia y ahorro de costes.

## *Webinar "Mejores Prácticas y Tendencias en la Detección e Investigación del Fraude"*

Management Solutions organizó, junto con Future Space, un seminario virtual con el objetivo de compartir con el sector asegurador latinoamericano y europeo el uso de modelos analíticos de machine learning, modelos de grafos, scraping de redes sociales para la detección e investigación del fraude, etc., que contó con la asistencia de más de 30 entidades aseguradoras.

Durante el seminario, Management Solutions compartió su experiencia en la prevención, detección y gestión del fraude, así como los principales retos que afrontan las compañías aseguradoras y la importancia de robustecer sus procesos y sistemas para prevenir el fraude de forma eficiente y ágil.

## *Webinar "From Click-to-Ring", México*

Management Solutions, en colaboración con Genesys Cloud, impartió un webinar a través de Retailers.Mx, el mayor medio de comunicación enfocado a la industria retail en México. Bajo el título "From Click-to-Ring", el seminario tenía como objetivo repasar los factores clave en la venta y envío de productos a domicilio, y dar un insight sobre las nuevas expectativas de los clientes en cuanto a su experiencia al utilizar canales digitales para adquirir productos en línea y recibirlos en casa.

## *"Algo Risk Conference", Estados Unidos*

Management Solutions participó como ponente en "Algo Risk Conference", evento global virtual organizado por SS-C Algorithmics y que contó con la asistencia de profesionales de entidades financieras y corporaciones de todo el mundo.

La ponencia de Management Solutions, bajo el título "Model risk management: a journey from compliance to efficiency", ofreció a los asistentes una visión general sobre algunos de los principales retos a los que se enfrenta la industria en relación a la gestión del riesgo de modelo, como el tratamiento de los modelos de AI/ML, la automatización del ciclo de vida de los modelos o la gestión del riesgo de modelo como palanca de eficiencia.

## *Seminario sobre ciberseguridad, riesgo operacional y análisis de riesgo con la CNBV, México*

Management Solutions impartió un seminario a la Vicepresidencia Técnica de la CNBV (Comisión Nacional Bancaria y de Valores), agencia independiente de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público de México, órgano con autonomía técnica y facultades ejecutivas sobre el sistema financiero mexicano.

Durante el seminario expertos de Management Solutions compartieron su experiencia internacional en materia de gestión de ciberseguridad, riesgo operacional y análisis de riesgo, realizando además un repaso sobre las mejores prácticas del mercado para cada uno de estos ámbitos.



Presentación de la Cátedra de Impacto Social, España

### Model Risk Management 2nd edition, online

Management Solutions fue invitado a participar en la conferencia online organizada por RSU y Marcus Evans sobre Model Risk Management (MRM) dirigida a representantes de entidades financieras y aseguradoras internacionales.

En esta conferencia participaron, de manera virtual, ponentes de RSU, ING, Belfius, Nomura y Wells Fargo, entre otros, quienes tuvieron la oportunidad de debatir sobre temas clave para la industria como el riesgo de modelo de la inteligencia artificial, el uso de los pools de datos para la construcción de modelos sectoriales, y problemas abiertos en la validación de modelos avanzados.

La ponencia de Management Solutions llevó por título "Low Default Portfolios: IRB approaches and industry practice" y repasó el contexto regulatorio de los modelos en carteras con pocos defaults y las mejores prácticas de la industria a este respecto.

### Cambio climático y sistema financiero, Chile

Management Solutions participó como ponente en el webinar "Cambio climático y sistema financiero" organizado por el Ministerio de Hacienda de Chile, a través de la Mesa Público-Privada de Finanzas Verdes, en colaboración con la IFC-Green Banking Academy, iniciativa de conocimiento y capacitación impulsada por IFC (Grupo Banco Mundial).

En el webinar se pudieron ampliar conocimientos sobre gestión de riesgos climáticos, infraestructuras sostenibles, etc. y contó con la participación de Dña. Virginia Brandon (Chile Country Representative, World Bank Group), D. Luis Maldonado (Climate Finance Specialist, IFC), D. Aniceto Huertas (Socio, Beel Infrastructure Partners) o Dña. Soledad Díaz-Noriega (Socia, Management Solutions).



### **"Estar a la vanguardia del conocimiento sectorial contribuye a desarrollar propuestas de valor diferenciales para nuestros clientes"**

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

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.

Adicionalmente, estamos firmemente comprometidos con la difusión del conocimiento generado por la Firma. Por eso apostamos 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.

**Miguel Valdunquillo**  
Socio de Management Solutions



## Compromiso con nuestros profesionales

El componente humano es básico en Management Solutions. Lograr la satisfacción de nuestros profesionales es un objetivo primordial. Por esta razón, nos esforzamos en facilitar el mejor entorno profesional para que puedan desarrollar todo su talento.



**+200.000**

currículos recibidos



**+500**

nuevas contrataciones



**+250.000**

horas de formación





# One team

*Tratamos de ofrecer a nuestros profesionales el mejor entorno para desarrollar su talento*

Estamos convencidos de que Management Solutions ofrece a sus empleados todo lo necesario para su máximo desarrollo profesional, como es trabajar:

- ▶ en los proyectos de consultoría más relevantes del sector,
- ▶ para las mayores compañías, líderes en sus respectivos mercados,
- ▶ con el *top management* empresarial, ante sus retos nacionales e internacionales,
- ▶ junto a un extraordinario equipo de profesionales, cuyos valores y cultura corporativa son una referencia en el sector,
- ▶ y todo ello siguiendo un plan de carrera claramente definido y una formación continua.

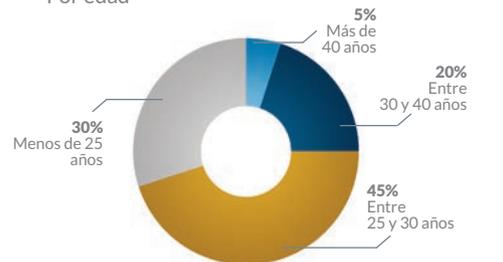
Somos conscientes de que un óptimo desarrollo profesional y el logro de la excelencia en nuestros proyectos, exigen esfuerzo y dedicación; dos palabras que, sin duda, forman parte de nuestra cultura corporativa. También tenemos la experiencia de que estos esfuerzos se ven recompensados por el reconocimiento de nuestros clientes y por la consecución de importantes logros por parte de nuestros profesionales, que van configurando su carrera profesional.

Con independencia de esta recompensa en el propio ámbito profesional, la Firma dedica una especial atención a favorecer el mejor ambiente laboral, apoyando en todo lo posible a sus profesionales: formación, recursos tecnológicos, soporte documental, comunicación interna, políticas de Recursos Humanos (beneficios sociales, programa de tutorías, desplazamientos internacionales, evaluaciones), servicio médico, etc.

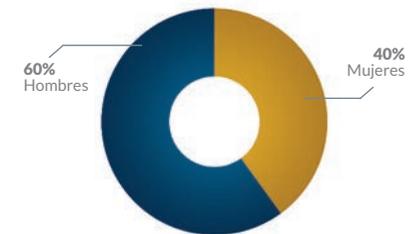


## Distribución de la plantilla

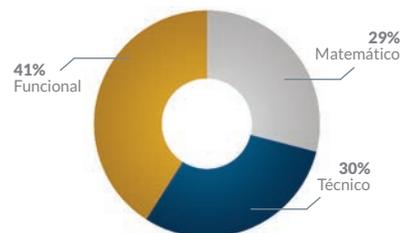
— Por edad —



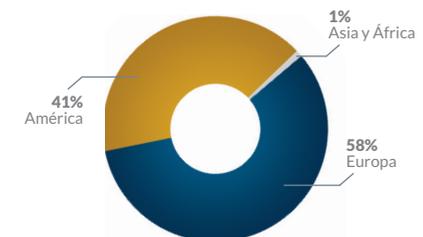
— Por sexo —



— Por perfil —



— Por nacionalidad —



## **Captación y selección**

La incorporación de nuevos profesionales y, por tanto, la creación de empleo joven, es uno de nuestros objetivos. Captar el mejor talento es uno de nuestros grandes retos y, para ello, nuestro equipo de Recursos Humanos busca permanentemente profesionales que compartan los valores corporativos de la Firma y que respondan al perfil adecuado, personas con una sólida trayectoria académica, dinamismo, voluntad de superación, capacidad de trabajo, madurez, responsabilidad y facilidad para integrarse en equipos multidisciplinares.

La captación se realiza fundamentalmente a través de los siguientes canales: presentaciones y seminarios en universidades, foros de empleo, nuestra web corporativa, contactos con las bolsas de trabajo de las principales universidades y escuelas de negocios y portales de empleo europeos y americanos.

Nuestro equipo de Recursos Humanos vela por que el proceso de selección sea transparente y equitativo, basándose en la igualdad de oportunidades, objetividad y confidencialidad del candidato.

Durante el proceso, los candidatos tienen la oportunidad de profundizar en el conocimiento de la Firma, descubrir nuestros valores y familiarizarse con la metodología de trabajo.

## **Programa de tutorías: la figura del tutor**

El programa de tutorías, dirigido a todos los profesionales de la Firma, desde los consultores recién incorporados hasta el equipo directivo, tiene como objetivo escuchar y orientar a los profesionales, identificando sus inquietudes y procurando alinearlas con las diferentes necesidades de la Firma.

Las tutorías a los profesionales hasta la categoría de Experienced Senior son ejercidas por Directores, Gerentes y Supervisores, y las tutorías al equipo directivo, son realizadas por la Dirección de RRHH. Su función principal es identificar las inquietudes de los profesionales y asesorarles, implicándose al máximo en su plan de carrera profesional.

Adicionalmente, el programa de tutorías se ha ampliado a los futuros empleados de la Firma (candidatos que han superado el proceso de selección y recibido una carta de oferta para la incorporación masiva de verano). A todos ellos se les asigna un tutor (Senior o Experienced Senior) cuya misión es orientarles, resolver dudas que les puedan surgir, ofrecerles asesoramiento sobre nuestra tipología de proyectos y cultura corporativa y, de esta forma, generar un sentimiento de pertenencia facilitando su futura incorporación.

El programa de tutorías forma parte de nuestras políticas corporativas, por lo que se aplica a escala global y de forma homogénea en todas las unidades de Management Solutions.

Más de 2.000 personas participaron en el programa de tutorías en 2021. Cerca de 500 directivos ejercieron como tutores de más de 1.600 profesionales de primer a sexto año, colaborando en su desarrollo profesional dentro de la Firma.

## **Promoción interna**

El desarrollo de la carrera profesional dentro de la Firma es uno de los pilares de Management Solutions. De esta manera, un recién graduado puede evolucionar en poco tiempo hasta llegar a ser un profesional cualificado en ámbitos muy sofisticados de la gestión.

Esto es posible fundamentalmente gracias a dos factores: la carrera profesional y la estructura jerárquica de la organización. Management Solutions garantiza un plan de carrera claramente definido, donde la evolución de nuestros profesionales depende solo de sus propios méritos y de los resultados demostrados. A este desarrollo contribuye el sistema de evaluación, en el que se identifican las habilidades profesionales y posibles áreas de mejora.

El proceso de evaluación en Management Solutions se basa en el reconocimiento del mérito de cada persona en el ejercicio de sus responsabilidades profesionales. Por lo tanto, este proceso se convierte en una pieza clave para valorar el desempeño a lo largo del periodo, así como para identificar las habilidades profesionales y las posibles áreas de mejora de cada consultor.

*Durante 2021 se han recibido más de 200.000 currículos*



# Políticas de Recursos Humanos

## – Plan de carrera

Management Solutions garantiza un plan de carrera claramente definido, donde la evolución de nuestros profesionales depende solo de sus propios méritos, no existiendo límites al crecimiento profesional.

Desde su incorporación a la Firma, todos los consultores inician una carrera profesional en la que irán ascendiendo categorías en nuestra jerarquía en función de sus méritos, asumiendo nuevas competencias y dejando sus respectivas responsabilidades a la siguiente promoción de consultores.

Este sistema de promoción anual garantiza el constante desarrollo y posibilita que cada profesional pueda, al cabo del tiempo y en función de sus logros, convertirse en su caso en socio de la Firma.



La evaluación para los perfiles directivos difiere de los no directivos, dada la naturaleza de su trabajo y las responsabilidades adquiridas. En consecuencia, la evaluación se realiza sobre unos objetivos que cada directivo define y valida con su socio responsable al inicio de cada ejercicio.

El proceso de evaluación se realiza en dos fases a lo largo del ejercicio anual: la primera, para asegurar el correcto entendimiento de los objetivos marcados; y la segunda, para evaluar el desempeño en el ejercicio en su conjunto y determinar los componentes variables y la promoción en función del grado de cumplimiento obtenido.

La evaluación supone una excelente oportunidad para mejorar e intercambiar comentarios y puntos de vista entre evaluado y evaluador y dar la orientación correcta al trabajo a realizar.

Management Solutions es un partnership, ofreciendo a cada profesional de la Firma la meta de formar parte del colectivo de socios.

## Beneficios sociales

Los profesionales de Management Solutions tienen una serie de beneficios sociales, que difieren en función de cada país, siendo los más comunes:

- ▶ Seguro médico.
- ▶ Seguro de accidentes.
- ▶ Seguro de vida.
- ▶ Tickets restaurante.
- ▶ Tickets guardería.
- ▶ Condiciones especiales con entidades financieras.
- ▶ Programas deportivos y de *corporate wellness*.
- ▶ Acuerdos corporativos relacionados con salud, ocio, tiempo libre, etc.

## Desplazamientos internacionales

La actividad multinacional de Management Solutions es cada vez mayor. Este crecimiento conlleva la necesidad de desplazamientos entre oficinas y, en algunos casos, de expatriaciones que en un año marcado por la pandemia, han seguido realizándose. Estos desplazamientos se convierten en una oportunidad para los profesionales de la Firma por la experiencia internacional adquirida y por la posibilidad de trabajar en equipos, no solo multidisciplinares, sino también multinacionales.

En todos los casos, si bien de manera especial en los de larga duración, el departamento de Recursos Humanos tiene el objetivo de facilitar al máximo el desplazamiento de los empleados:

- ▶ Preferencias de los profesionales.
- ▶ Compensación y beneficios (manutención, plus de expatriación, alojamiento, seguros y otros beneficios para facilitar al máximo el desplazamiento).
- ▶ Soporte logístico en el traslado.
- ▶ Asesoramiento y tramitaciones laborales y fiscales.

## Política de retribución

La Política de retribución refleja a nivel global la distribución de compensación fija y variable de los profesionales, así como los distintos beneficios sociales ofrecidos.

Dicha política es acorde con el nivel de excelencia y calidad de servicio ofrecido, asegurando una compensación económica por encima de la media del Sector.

Todos los profesionales tienen un componente fijo acorde a su perfil y evaluación, que asegure la motivación necesaria para el desempeño de su trabajo. Este componente fijo se complementa con un variable que estará en todo caso supeditado a su permanencia en la Firma hasta el fin del año fiscal. La obtención de variable por parte de cada profesional dependerá del resultado de su evaluación (en el caso de profesionales de staff) o del cumplimiento de unos objetivos

individuales previamente fijados (en el caso de los directivos) y a los resultados financieros obtenidos a nivel Firma en los términos y con el alcance que se determine anualmente.

### **Plan de igualdad y Política de Antidiscriminación**

Management Solutions cuenta con una cultura corporativa que considera la igualdad de oportunidades, sin ningún tipo de discriminación, como uno de sus principios básicos. Por esta razón la Firma, desde sus orígenes, viene aplicando medidas tendentes a favorecer la igualdad, con independencia del ordenamiento jurídico existente en cada uno de los países en los que está presente.

Con el objetivo de articular todas las medidas puestas en marcha y asegurar su estricto cumplimiento, Management Solutions cuenta con un Plan de Igualdad que recoge las políticas de la Firma en materia de igualdad de trato y oportunidades entre hombres y mujeres, destinadas a impedir cualquier situación de discriminación profesional, directa o indirecta, especialmente por razón de sexo, en el sistema de acceso al empleo, clasificación profesional, formación profesional, promoción, retribución y ordenación del tiempo de trabajo, así como a la conciliación de la vida laboral, personal y familiar.

Además, en 2016 se aprobó una Política de Antidiscriminación, que formaliza los principios que ya se venían aplicando en Management Solutions para evitar cualquier tipo de discriminación en la Firma.

Adicionalmente, Management Solutions, consciente de la importancia que para sus profesionales tiene compatibilizar su carrera profesional con sus necesidades personales, ha venido estableciendo diversas medidas con el objetivo de que todos los profesionales tengan una carrera profesional plena, y evitar así que la conciliación de la vida familiar y laboral suponga un obstáculo tanto en el acceso de las mujeres a un puesto de trabajo, como para su posterior promoción profesional.

Entre las medidas dirigidas a facilitar la conciliación de la vida familiar y laboral de sus profesionales se encuentran las

reducciones de jornada, permisos, excedencias, implantación del trabajo en remoto, flexibilidad de horarios, jornada intensiva en determinadas épocas del año, etc.

La Firma, en su compromiso con la igualdad, continuará y reforzará sus políticas en este ámbito. En particular, a través de las acciones siguientes:

- ▶ Continuar con la divulgación e información sobre las medidas existentes dentro de la política de conciliación de la Firma.
- ▶ Seguir fomentando la utilización de nuevas tecnologías de las que la empresa dispone para realizar reuniones: videoconferencia, teleconferencia, *wireless*, etc.

Finalmente, la política de retribución de Management Solutions no hace distinción entre hombres y mujeres. Las bandas salariales de cada categoría profesional son exactamente iguales independientemente del sexo, en función de la categoría y la consecución de los objetivos marcados.

### **Accesibilidad universal de las personas con discapacidad**

Desde Management Solutions existe un compromiso continuo en la lucha contra cualquier tipo de discriminación que, además de cumplir con la normativa aplicable en cada país (por ejemplo en España la Ley de Integración de Personas con Discapacidad), se articula a través de una serie de actuaciones:

- ▶ Convenios de colaboración con organizaciones (como Down Madrid, Viajes 2000 e Ibermática Social) con el objetivo de facilitar y promover la inserción sociolaboral de personas con discapacidad en entornos ordinarios de trabajo.
- ▶ Participación en el Programa de Formación para la Inclusión Laboral de Jóvenes con algún tipo de discapacidad (Promotor) puesto en marcha por Fundación Prodis.
- ▶ Participación en eventos promovidos por terceros con el objetivo de lograr la integración de personas con diferentes discapacidades.

## **Compromiso con la creación de empleo joven**

Management Solutions mantiene desde su origen un férreo compromiso con la creación de empleo y, más concretamente, de empleo joven y de calidad, en los países en los que opera.

Durante 2021, en un contexto marcado por la pandemia, se ha incorporado a la Firma la promoción más numerosa en la historia de Management Solutions, integrada por más de 500 personas, la gran mayoría de ellos recién graduados para los que Management Solutions supone el primer contacto con el mundo laboral.



# Formación

*Management Solutions pone especial foco en la preparación de sus profesionales, dedicando en 2021 más de 250.000 horas a formación*

Management Solutions da especial importancia a la formación de sus profesionales, asignando a la misma aproximadamente un 10% de su capacidad.

Nuestros consultores se incorporan a la Firma con una amplia variedad de perfiles académicos. Por esta razón, la vida profesional en Management Solutions comienza con un Plan de Formación cuyo objetivo es garantizar una sólida base común de conocimiento que asegure la adecuada preparación ante los nuevos retos y responsabilidades que se asumirán de manera inmediata.

La formación de los dos primeros años en varias oficinas se encuentra instrumentada en formato Máster o Diplomado, por lo que todos los profesionales que se incorporan a Management Solutions en dichas oficinas cursan el Máster/Diplomado en Consultoría de Negocio ofrecido por la Universidad Pontificia Comillas/Tecnológico de Monterrey y Management Solutions; en el caso del Máster, de dos años de duración y un total de aproximadamente 600 horas formativas.



El Máster y el Diplomado tienen como objetivo la adquisición de los conocimientos y competencias necesarias para desarrollar un trabajo de excelencia en el ámbito de la consultoría de negocio. Este objetivo se concreta en los siguientes ámbitos:

- ▶ Dominar las materias básicas esenciales para el desarrollo de la consultoría, incluyendo economía, contabilidad, matemática aplicada y estadística.
- ▶ Conocer el marco regulatorio, las tendencias del mercado y la coyuntura actual del sector financiero, de energía y telecomunicaciones.
- ▶ Adquirir conocimientos específicos avanzados sobre el sector financiero, sus productos, y la gestión de sus riesgos y procesos.
- ▶ Dominar las herramientas tecnológicas necesarias para el desarrollo de la actividad profesional en consultoría,

incluyendo ofimática, *software* estadístico y diseño de bases de datos.

- ▶ Aplicar las habilidades y conocimientos adquiridos en distintos contextos y emplearlos para resolver un amplio abanico de problemas.

Adicionalmente, desde 2016 el Máster en Consultoría de Negocio Management Solutions – ICADE Business School cuenta con una especialización en *Data Science* orientada a perfiles técnicos y metodológicos, que facilita las herramientas necesarias para poner el análisis de datos en el centro de la propuesta de valor de la Firma.

Desde 2019 también se imparte un Programa de Formación en Negocios para los profesionales senior de la oficina de Brasil en colaboración con el instituto Insper, una de las instituciones de enseñanza superior más prestigiosas de Latinoamérica.

Los contenidos del programa abarcan desde formación con contenidos relacionados con gestión comercial y *marketing* aplicado a los servicios financieros, transformación digital, y resolución de problemas.

Además del Plan de Formación inicial, los consultores de Management Solutions disponen de amplias posibilidades de formación a lo largo de toda su vida profesional, con una media de 600 horas dedicadas a la formación los dos primeros años, más de 150 horas anuales a nivel Senior y Experienced Senior y más de 50 a partir de Supervisor.

A través de nuestros cursos de formación, programas reglados para cada categoría profesional y jornadas específicas de desarrollo de capacidades concretas, pretendemos proporcionar las mejores posibilidades formativas para ampliar el conocimiento y desarrollar habilidades.

Con el objetivo de fomentar el conocimiento de las áreas de mayor interés en cada región y contribuir, por tanto, al crecimiento del negocio en cada zona, impartimos cursos regionales, que se enmarcan en un Plan de Formación integral compuesto por actuaciones formativas locales, globales y regionales.

- ▶ Cursos locales, impartidos a los profesionales de una misma oficina o unidad, en todos los casos con el apoyo de Recursos Humanos.
- ▶ Cursos regionales, impartidos a todos los profesionales de una región concreta.
- ▶ Cursos globales, impartidos a todos los profesionales de una o varias categorías, de todas las oficinas de Management Solutions.



## Jornada de Formación para Directivos



El 15 de junio de 2021 se celebró la Jornada de Formación para Directivos de Management Solutions que nuevamente contó con la participación de destacados ponentes del mundo empresarial.

La jornada se celebró en formato virtual, con la difusión de las ponencias por *streaming*, y tras la bienvenida realizada por parte de D. Alfonso Serrano-Suñer, Presidente de Management Solutions, intervinieron los ponentes invitados:

- ▶ *Retos en el modelo de distribución de productos financieros post COVID-19*, D. Ángel Rivera (Director General de Banca Comercial de Banco Santander).
- ▶ *Transición del mayor banco de los países nórdicos al SSM - implicaciones en los modelos de riesgo de capital*, D. Fernando del Valle (Director de Risk Models y del Model Development Programme, Responsable de los CROs de las Filiales de Nordea).
- ▶ *Retos en la gestión del negocio y los equipos en el escenario pandemia y post-pandemia*, D. Javier Uriarte (Director General de Comercialización de Endesa).
- ▶ *Next Generation EU: Retos y oportunidades*, D. David Coca (Socio de Management Solutions)
- ▶ *Estrategia de Personas: Desafíos y respuestas*, D. Ricardo Gómez Gil, (Socio de Management Solutions).
- ▶ *Gestión proactiva del Riesgo Reputacional*, D. Javier Calvo (Socio de Management Solutions).

# Formación

## **Cursos de conocimientos**

Cursos presenciales y con prueba de evaluación, impartidos por Socios, Directores, Gerentes y Supervisores durante los primeros años de vida laboral de los profesionales.

## **Cursos externos especializados**

Cursos o seminarios especializados cuyos objetivos son la actualización de conocimientos, la obtención de certificaciones y la formación especializada para un área, un proyecto concreto o I+D+i.

## **Cursos de habilidades**

Cursos que persiguen el desarrollo de habilidades necesarias para el ejercicio de la profesión (gestión de equipos, liderazgo, desarrollo de modelos de relación duraderos con los clientes,

etc.), en su mayor parte impartidos por empresas externas líderes en el mercado, dirigidos a los profesionales de todas las oficinas que han alcanzado la categoría de Senior en adelante.

## **Cursos de idiomas**

En función de las necesidades de los profesionales de cada una de las unidades, se imparten cursos de idiomas (inglés, portugués, italiano, alemán, español, etc.). Estos cursos pueden ser colectivos (para todos los profesionales) o clases particulares one to one (a partir de la categoría de Supervisor).

## **Plataforma de formación online**

Management Solutions cuenta con un portal de formación e-learning que complementa el apartado de formación *online* disponible en la Intranet corporativa. El portal facilita a los profesionales de la Firma la realización y seguimiento del Plan

de Formación de Management Solutions, dando la posibilidad de acceder a materiales formativos específicos (documentación, elementos de apoyo multimedia, ejercicios y casos prácticos) de manera *online*.

## **Novedades del Plan de Formación**

Como todos los años, se ha revisado el Plan de Formación con el objetivo de garantizar la cobertura de los diferentes ámbitos de conocimiento y en todas las geografías, definiendo un plan equilibrado por categorías con más peso en la base de la pirámide, con contenidos actualizados y enfocados a su aplicación en proyectos.

## **Graduación de la VIII promoción del Máster en Consultoría de Negocio**



El Aula Magna de ICADE acogió el Acto de Graduación de la VIII Promoción del Máster en Consultoría de Negocio Management Solutions - ICADE Business School, compuesta por 193 profesionales de Management Solutions, y que contó con el madrinazgo de Dña. Marta Ríos, Socia de Uría y Menéndez y miembro del equipo de dirección de ICADE Asociación.

El acto académico se celebró en el Aula Magna de ICADE y contó con la asistencia de los alumnos de la octava promoción del Máster, tutores e instructores del mismo, y familiares y amigos que quisieron acompañar a los alumnos en su graduación, mientras que aquellos que no pudieron asistir presencialmente pudieron seguir el acto por streaming. Presidieron el acto Dña. Paloma Bilbao (Vicerrectora de Estrategia Académica, Innovación e Internacionalización de la Universidad Pontificia Comillas), Dña. Marta Ríos (Socia de Uría y Menéndez) y D. Alfonso Serrano-Suñer (Presidente de Management Solutions).

Antes de la imposición de las becas, intervinieron Dña. Silvia Duque, en representación de los alumnos; Dña. Marta Ríos, como madrina de la promoción; y D. Alfonso Serrano-Suñer, representando a Management Solutions en este acto.

Tras la entrega de las becas, con mención especial a los tres mejores expedientes obtenidos por Dña. Silvia Duque, Dña. Silvia Ortiz y D. Daniel Rueda, el acto fue clausurado por Dña. Paloma Bilbao.

### Actualización de contenidos:

- ▶ Separación de los contenidos específicos de cumplimiento, hasta ahora incluidos en la cátedra de *skills* en una nueva cátedra específica.
- ▶ Incorporación de nuevos cursos (Python, Digital Business, Sostenibilidad y Riesgo Climático, curso metodológico de ALM y liquidez y Eficiencia 360°, etc.).
- ▶ Revisión de materiales asegurando cobertura de los *building blocks* esenciales y *trending topics* de cada línea de actividad desde una óptica de aplicabilidad en proyectos.
- ▶ Foco en las certificaciones profesionales, en particular Inteligencia Artificial (Google, Microsoft, Amazon, CISA), SAS, gestión de riesgos y valoración (FRM, ERP y CFA), *agile* y *vendors*.

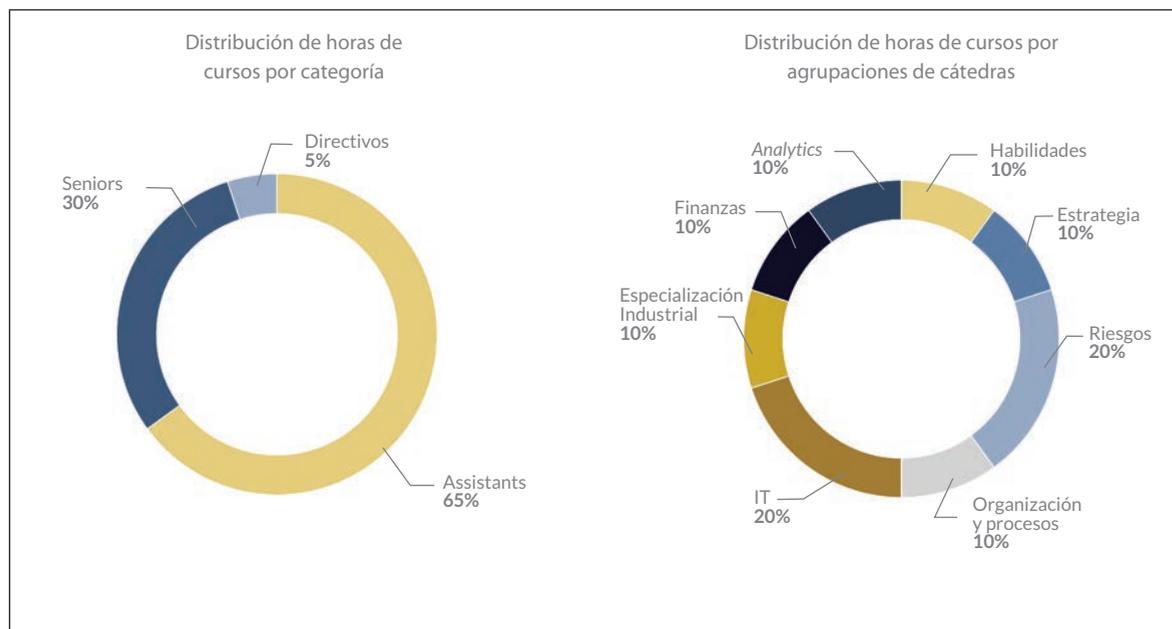
### Homogeneización de contenidos:

- ▶ Se mantiene la estructura del Plan de Formación del anterior ejercicio, único para todas las geografías, con modificaciones enfocadas a la mejora del mismo.
- ▶ Aumento de horas formativas en todas las geografías.
- ▶ Creación de nuevas alianzas con universidades.

### Nuevos métodos de aprendizaje:

- ▶ Revisión de la metodología de impartición, introduciendo los conceptos a través de la experiencia práctica (casos prácticos, ejemplos de proyectos, etc.), mejorando las ratios de seguimiento.

- ▶ Ampliación de contenidos voluntarios para complementar la formación bajo demanda a través de la plataforma online Moodle.
- ▶ Adaptación de calendarios a formato online para facilitar la asistencia a los cursos respetando necesidades específicas de los proyectos.



## Plan de Formación de Management Solutions

Los cursos del Plan de Formación se estructuran en torno a 24 cátedras, alineadas con los ejes de gestión de la Firma.

<b>Estrategia y gestión comercial</b>	Estrategia corporativa y retos de negocio, gestión comercial, <i>marketing</i> digital, etc.	<b>Riesgo operacional y control interno</b>	Riesgo operacional, SIRO, metodología de control interno, etc.	<b>Telecomunicaciones</b>	Fundamentos de la industria de telecomunicaciones, regulación, etc.
<b>Finanzas: contabilidad</b>	Contabilidad, análisis de estados financieros, <i>reporting</i> financiero, IFRSs, circuitos contables, etc.	<b>Riesgos - Reporting</b>	<i>Reporting</i> regulatorio y de capital, MIR y actualización regulatoria.	<b>Curso de servicios profesionales en AAPP</b>	Servicios profesionales en la Administración Pública.
<b>Finanzas: control de gestión</b>	Control de gestión, sistemas de información, tasas de transferencias y costes, etc.	<b>Otros riesgos</b>	<i>Conduct</i> , <i>compliance</i> , AML, Paladín, MRM y Gamma, etc.	<b>Tecnología</b>	Diseño de BBDD, Arquitecturas, <i>Big Data</i> , Nuevas Tecnologías, Digitalización, <i>Assessment</i> Riesgos Tecnológicos, <i>Cloud</i> , <i>Blockchain</i> , etc.
<b>Data science</b>	Matemáticas aplicadas, modelización financiera, herramientas (SAS, R, Python), modelos estadísticos y sesiones de <i>Machine Learning</i> .	<b>Skills</b>	<i>Interpersonal skills</i> , formación a directivos, formación a formadores, Moodle, etc.	<b>Organización y procesos</b>	Organización y gobierno, transformación de procesos, métodos <i>Agile</i> , gestión de proyectos, <i>governance</i> , <i>backoffice</i> mayorista/minorista, etc.
<b>Negocios mayoristas</b>	Mercados financieros, tesorería, renta fija y variable, derivados, <i>project finance</i> , etc.	<b>Banca</b>	Sistema financiero, análisis de coyuntura, negocio bancario, etc.	<b>AAMM y Banca Privada</b>	Gestión de activos y banca privada.
<b>Riesgo de crédito</b>	Regulación, capital y RORAC, gestión de riesgos, provisiones, ICAAP/ILAAP, <i>stress test</i> , <i>pricing</i> , apetito al riesgo, etc.	<b>Energía</b>	Gestión de riesgos en la industria energética, regulación, <i>commodities</i> , etc.	<b>Servicing</b>	<i>Servicing</i> inmobiliario y de deuda.
<b>Riesgos de mercado y ALM</b>	Riesgo de mercado, riesgo de contrapartida, riesgo de liquidez, ALM, riesgos estructurales, etc.	<b>Seguros</b>	Sector asegurador, su regulación, motores de primas (Prophet y AFM), etc.	<b>Banca transaccional</b>	Regulación asociada (SEPA, PSD2, etc.), liquidación y custodia, productos transaccionales, etc.
<b>Compliance</b>	Código de conducta, PRL, protección de datos personales, política de confidencialidad, y prevención de delitos penales.	<b>Consumo</b>	Curso de especialización de la industria de consumo.	<b>Sostenibilidad</b>	Curso de introducción al ámbito de sostenibilidad, con foco en riesgos climáticos.

Adicionalmente hay otros componentes de formación que complementan los contenidos técnicos: certificaciones, idiomas, y cursos de habilidades.

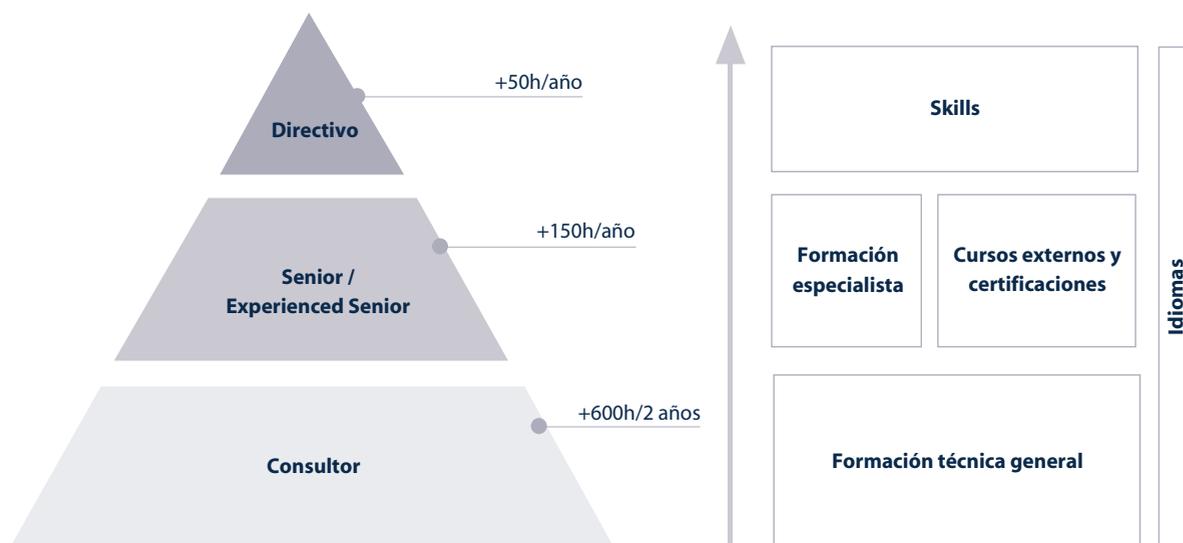
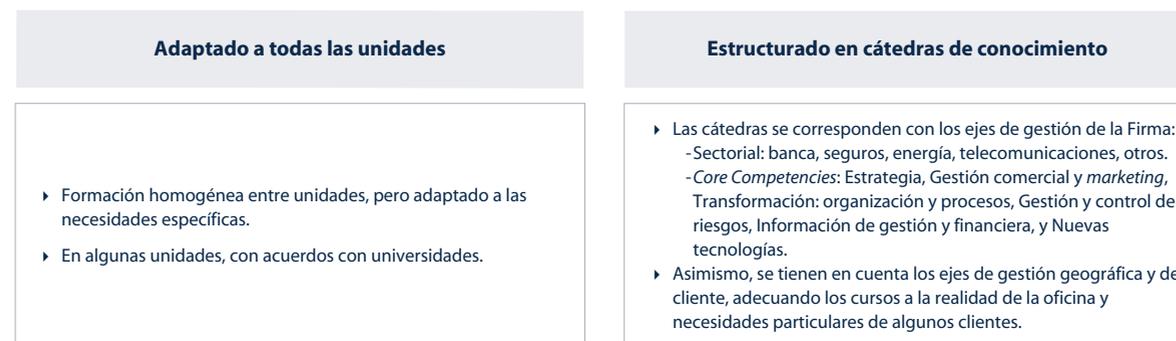
<b>Certificaciones</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Riesgos y valoración: FRM, ERP, CFA</li> <li>▶ Auditoría de sistemas: CISA</li> <li>▶ <i>Big Data</i>: CCA</li> <li>▶ IA: Azure, AWS, Google <i>Cloud</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Arquitectura: SOA</li> <li>▶ Soluciones: Prophet, Tableau</li> <li>▶ Gestión de proyectos: PMP</li> <li>▶ <i>Agile</i>: PSM, PMI</li> </ul>
<b>Idiomas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Inglés, alemán, portugués, italiano, francés, español, etc.</li> </ul>	
<b>E-learning</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ <i>Skills</i>: Curso de acogida, interpersonal skills, generando negocio a través del equipo, formación a formadores, etc.</li> <li>▶ Cumplimiento: Código de Conducta y Políticas Corporativas, Confidencialidad, Gestión de Riesgo penal, Tratamiento de datos personales, Prevención de riesgos Laborales (en aquellos países donde es requisito normativo), Curso COVID-19.</li> <li>▶ Data Science: Métodos matemáticos, cursos de modelización (técnicas no supervisadas de machine learning, series temporales), refuerzo de R y Python, técnicas específicas de programación.</li> <li>▶ Tecnología: DVR, Gestión de identidades, Actualización y parcheado, Instalación de Software no corporativo, Diseño de sistemas informacionales, DevOps, QlickView, Fundamentos de SAP.</li> </ul>	

## Estructura del Plan de Formación

El Plan de Formación cuenta con una estructura, contenidos y horas de formación ligados a la carrera profesional, cuenta con más de 250.000 horas para toda la Firma, tiene adaptación a necesidades locales, y se basa en las áreas de conocimiento.

Los contenidos están asociados a las necesidades de los consultores según su evolución en la carrera profesional, incluyendo formación técnica, habilidades e idiomas.

El Plan de Formación se estructura de acuerdo a cátedras de conocimiento, asociadas a los ejes de gestión de la Firma.



### “Tratamos de ofrecer a nuestros profesionales el mejor entorno para desarrollar su talento”

Aplicamos un riguroso proceso de selección que combina la búsqueda de brillantes expedientes académicos con sólidas aptitudes personales.

La Firma ofrece un plan de carrera basado en el mérito y respaldado por un crecimiento orgánico y sostenido.

Realizamos un estrecho seguimiento de la carrera de todos nuestros profesionales (con un riguroso sistema de evaluación continua y un sistemático proceso de tutorías) con el objetivo de potenciar su talento, conocimiento y habilidades necesarias para ejercer con éxito su profesión.

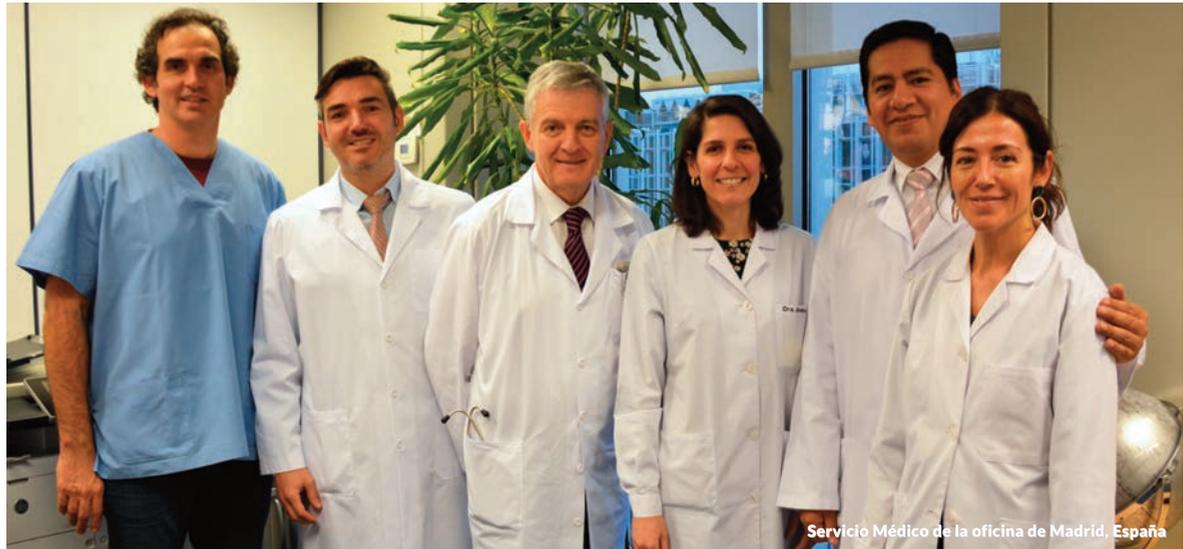
Desplegamos además un Plan de Formación que cuenta con el máximo reconocimiento en el mercado por la calidad y diversidad de sus contenidos.

Por todo ello, podemos afirmar con orgullo, que los profesionales de Management Solutions son verdaderamente diferenciales y la clave del éxito de la Firma.

**Cristina López**  
Socia de Management Solutions

# Políticas de prevención de riesgos laborales y servicio médico

*Management Solutions cuenta con un excelente servicio médico que está desempeñando un papel fundamental en la gestión de la pandemia de COVID-19*



Management Solutions cuenta con políticas de prevención de riesgos laborales y con un servicio médico que dan respuesta eficaz a la legislación vigente en los países en los que la Firma cuenta con oficinas. Además, los profesionales de la Firma pueden adscribirse a servicios de asistencia médica privada opcional y acceder a otros servicios dependiendo del país en el que se encuentren. A continuación, y a modo de ejemplo, se describen los servicios y políticas de aplicación en la sede principal de Management Solutions en España.

El Servicio de Medicina del Trabajo y Prevención de Riesgos Laborales de la Firma cubre cuatro disciplinas preventivas:

- ▶ Medicina del Trabajo
- ▶ Seguridad en el Trabajo
- ▶ Higiene Industrial
- ▶ Ergonomía y psicología aplicada

El Servicio de Medicina del Trabajo actúa en cuatro áreas: preventiva, asistencial y de asesoramiento, así como medicina predictiva. Management Solutions es una de las primeras empresas en España que ha aplicado la farmacogenómica y la genética en la personalización de la prevención médica y de los tratamientos en enfermedades graves.

La prevención se efectúa sobre el medio ambiente de trabajo y sobre los propios empleados.

## *Medio ambiente*

Sobre el medio ambiente se realizan estudios de higiene ambiental y del nivel de ruido. Asimismo, se ha realizado una evaluación de riesgos y un plan de prevención que se actualizan periódicamente, junto con unas guías preventivas, accesibles

para todos los empleados a través de la Intranet corporativa. Adicionalmente, se realizan los siguientes controles periódicos:

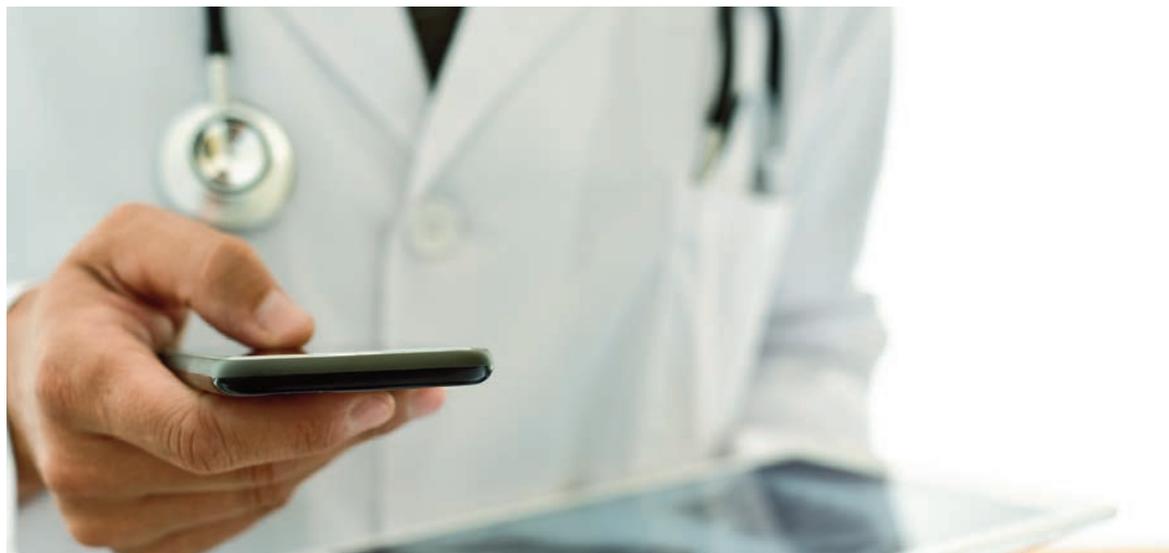
- ▶ Alimentos suministrados en las máquinas de *vending*.
- ▶ Planos termohigrométricos de las oficinas, evaluando temperatura, humedad relativa e iluminación, así como calidad del aire.
- ▶ Niveles de iluminación en las áreas de trabajo.
- ▶ Velocidad media del aire en el sistema de climatización.
- ▶ Clasificación de la calidad de aire interior (método IDA) en función de las concentraciones de CO<sub>2</sub> interior y exterior en las oficinas.
- ▶ Calidad del aire interior, determinando la concentración de bacterias y hongos en el medio ambiente y analizando los niveles de CO y CO<sub>2</sub>.

### Empleados

A todos los profesionales de Management Solutions se les ofrece la realización de un chequeo médico completo en el momento de su incorporación a la Firma y, de forma voluntaria, con una periodicidad anual.

La asistencia médica abarca el accidente de trabajo y la enfermedad profesional, así como la patología por enfermedad común o accidente no laboral. Existe también un procedimiento ante viajes internacionales - independientemente de si son por motivos profesionales, por voluntario en programas de Acción Social o personales - consistente en información higiénico-sanitaria del país de destino e indicación de las vacunas necesarias o profilaxis ante enfermedades como la malaria.

El servicio médico dispone de un servicio de fisioterapia en sus propias instalaciones, disponible para todos los empleados de Management Solutions que lo necesiten.



### Seguro médico

Adicionalmente, los profesionales de Management Solutions pueden adscribirse a un servicio de asistencia médica privada opcional, subvencionado al 50% por la Firma. Este servicio incluye, además de su completo cuadro médico, la modalidad de reembolso de gastos, cobertura dental con franquicias especiales, cirugía refractiva de la miopía y asistencia en viajes.

### Información sobre la salud

El servicio ofrecido por Management Solutions supera con creces lo exigido por los organismos e instituciones públicas sobre la salud y seguridad en el trabajo. A través de la Intranet se establece un sistema de comunicación con los empleados que garantiza a los profesionales una información muy completa referente a la salud, así como guías de prevención de riesgos y noticias de interés.

### Campañas específicas

*Vacunación antigripal.* Prevención de los procesos gripales al inicio del otoño.

*Plan de prevención cardiovascular.* Prevención continua de enfermedad cardiovascular (infartos, ACVA, etc.), a través de los chequeos de ingreso y periódicos, siguiendo protocolos del *National Cholesterol Education Program, Adult Treatment Panel III*.

*Prevención oncológica.*

- ▶ En los chequeos médicos rutinarios se hace una estratificación del riesgo de cáncer colorrectal y se realizan las recomendaciones personalizadas en función de los resultados del chequeo y de los antecedentes personales y familiares, siguiendo guías de la Asociación Española de Gastroenterología.

# Políticas de prevención de riesgos laborales y servicio médico

- ▶ En mujeres mayores de 35 años se efectúa un cálculo del riesgo de presentar un cáncer de mama en los 5 años siguientes y en el resto de la vida estimada, siguiendo modelos de la Asociación Americana del Cáncer. En varones a partir de una determinada edad se analizan marcadores tumorales de cáncer de próstata.
- ▶ Prevención del cáncer de cérvix. En función de las características personales de cada paciente se efectúan indicaciones de determinación del VPH en cérvix uterino.

*Tratamientos antitabaco.* Son campañas continuas adaptadas a cada paciente.

*Lucha contra la hipertensión arterial.* Dentro de los estudios médicos necesarios para el adecuado diagnóstico, se realizan en el propio servicio médico registros Holter de la presión arterial.

*Consejos generales y vacunación en viajes internacionales.* Protección frente a enfermedades en viajes a países con tasas elevadas de incidencia y prevalencia de estas enfermedades. Estas campañas se realizan de forma continua.

*Campaña de prevención de la trombosis venosa profunda y tromboembolismo pulmonar.* En mujeres que precisan de la toma de determinados fármacos (por ejemplo en casos de ovarios poliquísticos) que incrementan el riesgo de trombosis venosa, existe un procedimiento para el estudio de variables genéticas que las hagan más susceptibles a presentar un proceso trombótico y poder prevenirlo.

## **Lucha frente al COVID-19**

Desde el principio de la pandemia la Firma puso en práctica un plan específico de prevención frente al SARS CoV-2 incluyendo:

- ▶ Creación de un comité de seguimiento diario sobre el impacto del COVID-19 en la Firma.



### ▶ Medidas preventivas medioambientales:

- Sistemas de climatización.
- Procedimientos de limpieza.

### ▶ Medidas preventivas colectivas:

- Ordenación del espacio de trabajo conforme a la distancia de seguridad.
- Reorganización del trabajo (por parte de Recursos Humanos).
- Coordinación de actividades empresariales.
- Información sobre la pandemia y las normas de protección.
- Aprovisionamiento de equipos de protección y tests.

### ▶ Medidas preventivas individuales.

### ▶ Seguimiento del estado de salud frente al COVID-19 mediante:

- Desarrollo de una plataforma específica con monitorización continua de la salud de todos nuestros profesionales.
- Protección de los vulnerables.
- Seguimiento de los casos confirmados.
- Seguimiento de los contactos.
- Asesoramiento e información a profesionales.

### ▶ Refuerzo de comunicación y coordinación:

- Comunicación permanente con los profesionales a través de comunicados y de la intranet corporativa.
- Coordinación con clientes y proveedores.
- Coordinación con los edificios sede de las oficinas corporativas.



## Contamos con robustas políticas de prevención de riesgos laborales

### **Prevención de riesgos laborales**

*Revisiones anuales.* Un técnico superior en prevención de riesgos laborales revisa periódicamente las instalaciones, incluyendo la elaboración o actualización del plan de seguridad, el estudio básico de seguridad y la evaluación de riesgos.

*Estudios ergonómicos.* En función de que lo solicite un empleado, o a requerimiento del servicio médico, se realizan estudios ergonómicos por un técnico superior en prevención de riesgos laborales para una correcta adaptación del puesto a la persona.

*Formación en PRL.* Todos los profesionales realizan un curso básico de prevención de riesgos laborales desarrollado por nuestros técnicos de prevención. De igual forma, los equipos de primera intervención realizan cursos específicos en centros habilitados para impartir este tipo de formación.

*Documentación.* En el área de Servicio Médico de la Intranet está disponible una serie de documentos orientados a la prevención de riesgos laborales que pueden resultar de mucha utilidad.

- ▶ Directorio de riesgos y medidas preventivas. Recopilación de las posibles situaciones que pueden dar lugar a riesgos, así como de las medidas preventivas útiles para evitarlos.
- ▶ Normas básicas de prevención de incendio y manejo de extintores. La prevención es el aspecto más importante de la seguridad contra incendios.
- ▶ Normas básicas generales de evacuación. Normas a seguir en caso de activarse la señal de evacuación de los edificios.

- ▶ Seguridad en instalaciones fuera del horario de oficina. Normas básicas de seguridad a seguir durante la estancia en cualquier instalación, fuera del horario de oficina.
- ▶ Normas básicas de seguridad a seguir durante la estancia en instalaciones de clientes. Se ha realizado un plan de seguridad vial y dentro de las acciones anuales se ha comenzado un estudio para analizar el nivel de somnolencia y la repercusión que pueda tener en los accidentes laborales de tráfico, aplicando la escala de Epworth.

# Medios de apoyo al empleado

*El área de Medios tiene como principal objetivo generar valor para la Firma*

## Áreas de soporte

El área de Medios tiene como objetivo fundamental la generación de valor para la Firma. Esta generación de valor en muchos casos se concreta en la prestación de servicios administrativos y de soporte a todos los profesionales de forma eficiente. Algunos de ellos ya se han descrito en los apartados anteriores, si bien se extienden a otras áreas, como Tecnología, Documentación y Servicios Generales.

En un año todavía marcado por la pandemia y por fenómenos climáticos como el temporal de nieve Filomena en Madrid, el área de Medios ha liderado la aplicación del Plan de Continuidad de Negocio, que fue desplegado con rapidez en todas sus fases, siendo capaz de garantizar el 100% de los procesos necesarios para el correcto funcionamiento de la Firma en remoto.

## Tecnología

La misión de esta área es dotar a la Firma de la tecnología (aplicaciones, sistemas y comunicaciones) necesaria para el desarrollo y el soporte del negocio, bajo cuatro principios fundamentales: seguridad, funcionalidad, movilidad y conectividad; y todo ello bajo el criterio de máxima eficiencia.

Los profesionales de la Firma disponen de herramientas que les permiten trabajar y acceder a la información con rapidez y seguridad en diferentes entornos: en oficinas de Management Solutions, en oficinas de clientes, desde su propia casa o desde lugares de tránsito (aeropuertos, hoteles, etc.). Contar con esta tecnología ha sido de especial importancia a partir de 2020, ya que la pandemia ha obligado, con las restricciones a los desplazamientos, las medidas de distanciamiento, etc., a implantar fórmulas de trabajo en remoto para los profesionales de la Firma.

## Apertura de la nueva oficina de Madrid

La nueva oficina de Madrid, que complementa las instalaciones ya existentes en Torre Picasso, está situada en la planta 6ª del Edificio Bilma (calle de María Tubau 9). La oficina cuenta con una superficie total de cerca de 3.000 m<sup>2</sup>, con mayor amplitud y luminosidad de los puestos de trabajo, salas de reuniones flexibles, áreas de trabajo complementarias, tanto en nuestra propia oficina como en las zonas comunes del edificio.

La oficina alberga además el International Training Hub, el centro internacional de formación de Management Solutions, dotado de las últimas tecnologías relacionadas con formación, elearning y conectividad, incluyendo una sala de conferencias con capacidad para 120 personas, además de dos salas adicionales de formación para 50 y 30 personas respectivamente. El centro también cuenta con una sala de cocreación y 4 salas de reuniones.



International training hub, Oficina de Bilma (España)

Además, durante este año, se ha comenzado a poner en valor el acuerdo suscrito con Microsoft, garantizando la evolución de la plataforma tecnológica de la Firma, aprovechando las oportunidades cloud con máxima calidad, funcionalidad y seguridad, mediante la utilización de las aplicaciones y servicios más avanzados en dichas materias.

#### Documentación

En Management Solutions damos mucha importancia a la difusión del conocimiento. Facilitar el acceso a la información es un elemento fundamental de apoyo a nuestros profesionales para la correcta ejecución de los proyectos. El servicio de documentación organiza la información generada diferenciando entre documentación propia y de terceros:

- ▶ Documentación propia: documentos de normativa y regulación, cursos de formación, presentaciones, publicaciones propias, análisis de coyuntura macroeconómica, etc., accesibles a través de la Intranet corporativa
- ▶ Documentación de terceros: libros, publicaciones y fuentes de información externas especializadas, accesibles mediante petición a la Biblioteca de la Firma.

#### Infraestructuras y Servicios Generales

Gestión de infraestructuras y logística, diseño gráfico, traducción, etc., son servicios que completan todo lo anterior y que procuran facilitar el trabajo realizado por los profesionales de Management Solutions.

El trabajo del equipo de infraestructuras es necesario para gestionar de forma eficiente la apertura y puesta en marcha de nuevas oficinas o la ampliación de las ya existentes. En este sentido, en 2021 se han puesto en marcha dos nuevas oficinas en Düsseldorf y Pittsburgh, se ha inaugurado la segunda oficina de Madrid en el edificio Bilma, y finalizaron las obras de ampliación de las oficinas de Lisboa y de Ciudad de México.

## Divulgación de información en materia de Ciberseguridad

La seguridad tecnológica de la Firma comienza por sus profesionales. Con el objetivo de mejorarla, la formación y divulgación en materia de seguridad y continuidad de negocio es una prioridad.

Por ello se ha continuado con el plan de divulgación en materia de ciberseguridad, que incluye vídeos sobre aspectos clave en este ámbito como el uso de activos de la Firma, actualizaciones y parcheado, software no corporativo, itinerancia y dispositivos móviles, gestión de identidades y DVR.



#### Acuerdos corporativos

Los profesionales de la Firma disfrutan de algunas condiciones preferentes por el hecho de pertenecer al colectivo de Management Solutions.

#### Acceso a ofertas bancarias para colectivos

La Firma pone a disposición de sus profesionales las mejores ofertas bancarias para colectivos, incluyendo condiciones ventajosas a la hora de acceder a productos como cuenta nómina, tarjetas, préstamos, hipotecas, oficinas virtuales, etc.

#### Tarjetas de crédito

Disponemos de acuerdos que permiten a los profesionales de Management Solutions acceder a tarjetas de crédito totalmente gratuitas y con condiciones especiales de pago, límites de crédito, seguros y otras ventajas.

#### Agencia de viajes

Los profesionales de Management Solutions pueden beneficiarse de una serie de ventajas y precios exclusivos, tanto en sus viajes de empresa como en sus viajes privados y vacaciones. Este servicio se gestiona a través de la Intranet y de la página que el proveedor de la Firma ha personalizado para Management Solutions.

#### Corporate wellness

Los profesionales de Management Solutions pueden acogerse a un programa que permite el acceso a gimnasios y otras instalaciones de *corporate wellness* con condiciones ventajosas.

#### Otras ofertas

Adicionalmente a los acuerdos corporativos, Management Solutions recibe frecuentemente distintas ofertas dirigidas al colectivo de empleados, por parte de entidades financieras, concesionarios de automóviles, gimnasios, instituciones culturales, empresas de servicios, etc.

# Comunicación interna

*La comunicación interna constituye un elemento de integración para todos los profesionales de la Firma*

La comunicación interna no se refiere exclusivamente a la transmisión de mensajes corporativos, sino que constituye un elemento de cohesión e integración entre las distintas oficinas y áreas de la Firma.

## **Intranet corporativa**

El principal canal de comunicación interna, aparte del correo electrónico, es la Intranet corporativa, de cuya actualización, mantenimiento y mejora se encarga el departamento de Marketing y Comunicación.

Gracias a la conexión VPN todos los profesionales de Management Solutions pueden acceder a este recurso desde cualquier parte del mundo, sin tener que estar físicamente en nuestras oficinas.

Los contenidos de la Intranet, traducidos a tres idiomas (español, inglés y portugués) son muy amplios, si bien se pueden destacar los siguientes:

- ▶ Noticias de actualidad, tanto de la Firma (proyectos destacados, nuevos clientes, relación con universidades, eventos, etc.) como de los sectores y áreas de actividad en las que operamos (seleccionadas y resumidas por el Área de I+D).
- ▶ Información financiera y macroeconómica de los principales países en los que operamos: cotizaciones diarias de los principales índices bursátiles, tipos de interés, tipos de cambio, PIB, inflación, etc.
- ▶ Documentación: documentos de normativa y regulación, cursos de formación, presentaciones, publicaciones propias e informes, políticas corporativas, etc.
- ▶ Acceso a las aplicaciones corporativas.
- ▶ Acceso a información personal: asignación a proyectos, nóminas, cuenta personal, etc.
- ▶ Información relativa a las Áreas de Medios (Recursos Humanos, Marketing, Servicios Generales, Tecnología, etc.)
- ▶ Información sobre I+D: información relativa a las iniciativas en curso desarrolladas por el Área I+D, acceso directo a las publicaciones, informes de coyuntura y otros apuntes normativos publicados por el área, así como un nuevo apartado sobre *hot topics* en materia de innovación y regulación.
- ▶ Información, contenidos, fotografías, etc. sobre actividades organizadas por Acción Social o el Club Deportivo.

Durante 2021, y actuando siempre bajo un enfoque de mejora continua, se han introducido novedades con el objetivo de facilitar a los profesionales de la Firma el acceso a información y/o trámites de interés, así como mejorar la organización de la información y documentos corporativos.

Entre las principales novedades destacan la creación de microsites específicos para información y trámites relacionados con el trabajo en remoto, la reorganización del apartado de Apuntes normativos con la inclusión de normativa de los ámbitos de energía, telecomunicaciones y tecnología, o la incorporación de nuevos contenidos multimedia como webinars, así como la elaboración y difusión de píldoras informativas sobre algunas de nuestras principales actividades en consultoría.

## **Yearly Meeting Global**

El evento de comunicación interna más importante realizado por Management Solutions es el *Yearly Meeting*: convención anual, de carácter internacional, que reúne a una gran parte de los profesionales de la Firma y que se celebra a finales del mes de julio en Madrid, marcando el cierre del ejercicio fiscal.

En esta reunión anual, los socios exponen a los profesionales de Management Solutions un resumen de los resultados y logros alcanzados durante el ejercicio, así como los retos planteados para el próximo año fiscal, todo ello agrupado alrededor de seis ejes estratégicos de gestión: diversificación, crecimiento rentable, innovación I+D, gestión de recursos humanos, comunicación y flexibilidad organizativa.

En el *Yearly Meeting* participan también como ponentes, presidentes, consejeros y altos directivos de nuestros principales clientes, así como representantes del mundo académico.

De esta forma, los profesionales de Management Solutions tienen la oportunidad de acceder a distintos enfoques y puntos de vista sobre temas relacionados con su actividad, expuestos por líderes de máximo prestigio.



YEARLY MEETING 2021  
— RESILIENCE & LEADERSHIP —



YEARLY MEETING GLOBAL  
EVENTO VIRTUAL  
23 DE JULIO DE 2021  
+2.000 ASISTENTES



D. ESTEBAN DOMINGO

VICE-PRESIDENT OF THE RAC,  
MEMBER OF EMBO,  
THE EUROPEAN ACADEMY  
AND OF THE NAS,  
PROFESSOR "AD HONOREM"  
CSIC



YEARLY MEETING 2021  
**RESILIENCE & LEADERSHIP**  
23 DE JULIO DE 2021



D. NUNO MATOS

CHIEF EXECUTIVE, WEALTH  
AND PERSONAL BANKING  
HSBC



YEARLY MEETING 2021  
**RESILIENCE & LEADERSHIP**  
23 DE JULIO DE 2021

# Comunicación interna

## Yearly Meeting 2021

El 23 de julio, Management Solutions celebró su Yearly Meeting 2021, bajo el lema “Resilience & Leadership”.

Debido a las circunstancias relacionadas con la pandemia del COVID-19, el evento se celebró por segundo año consecutivo de manera virtual, con una retransmisión en *streaming*, dando así la oportunidad de que todos los profesionales de la Firma pudieran asistir el mismo día al evento.

Como en anteriores ocasiones, se repasaron los logros obtenidos por la Firma durante el ejercicio fiscal 2021, se fijaron los retos para el ejercicio 2022 y se contó con la participación, como ponentes invitados, de destacados representantes del mundo empresarial.

El *Yearly Meeting* se inició con el repaso a la situación del entorno de mercado, realizado por D. Ignacio Layo (Socio de Management Solutions), y continuó con la ponencia de D. Alfonso Serrano-Suñer (Presidente de Management Solutions) que expuso los avances de la Firma durante el ejercicio que concluyó en agosto de 2021, así como los retos para el futuro en materia de diversificación, innovación, gestión de recursos humanos, crecimiento rentable, flexibilidad organizativa y comunicación.

En esta ocasión los profesionales de Management Solutions tuvieron el privilegio de contar con la participación, como ponentes invitados, de D. Nuno Matos (Chief Executive Officer, Wealth and Personal Banking, HSBC) y D. Esteban Domingo (Vice-President of the RAC, Member of EMBO, The European Academy and of the NAS, Professor “Ad honorem”, CSIC).

## Yearly Meetings locales

Durante el último trimestre de 2021, y como complemento al *Yearly Meeting* global celebrado en julio, más de 1.000 profesionales participaron en los *Yearly Meetings* locales celebrados en EE.UU., México, Brasil, Perú, Colombia, Chile, Argentina, Reino Unido, Alemania, Polonia, Países Bajos, Portugal e Italia, con el objetivo de repasar los logros obtenidos por Management Solutions a nivel local en el ejercicio 2021, así como los retos de cada oficina de cara al ejercicio 2022.

Estos eventos, que en esta ocasión tuvieron que celebrarse de manera virtual debido a las restricciones derivadas de la pandemia, se consolidan como un elemento clave de la estrategia de comunicación de la Firma, puesto que facilitan a los profesionales que no hubieran podido presenciar el evento corporativo, acceso a la misma información utilizada en el *Yearly Meeting* global, añadiendo además una visión ampliada sobre los logros locales de cada oficina.

**YEARLY MEETINGS LOCAIS**  
**13 EVENTOS VIRTUAIS**  
**+ 1.000 PARTICIPANTES**

## Ponentes invitados en las anteriores ediciones del Yearly Meeting

### Yearly Meeting 20. Formato virtual

D. José García Cantera, Global CFO de Grupo Santander  
D. Antonio Lorenzo, CEO de Scottish Widows y Group Director Insurance de Lloyds Banking Group

### Yearly Meeting 19. Teatro Real de Madrid

D. C.S. Venkatakrishnan, Chief Risk Officer de Grupo Barclays  
Dña. María Dolores Dancausa, Consejera Delegada de Bankinter

### Yearly Meeting 18. Teatro Real de Madrid

D. Rafael Miranda, Presidente de Acerinox  
Dr. Michael Kemmer, Director General, Miembro del Consejo de la Asociación de Bancos de Alemanes, 2010/2017

### Yearly Meeting 17. Teatro Real de Madrid

D. Rodrigo Echenique, Vicepresidente de Banco Santander, Presidente de Banco Santander España y Presidente de Banco Popular  
D. Gonzalo Gortázar, Consejero Delegado de CaixaBank, Vicepresidente primero de Repsol y Presidente de VidaCaixa

### Yearly Meeting 16. Palacio Municipal de Congresos

D. José María Roldán, Presidente de la AEB y Vicepresidente de la EBF  
D. Jaime Pérez Renovales, Secretario General y del Consejo - Director General de RRHH de Grupo Santander

### Yearly Meeting 15. Teatro Real de Madrid

D. Teppo Paavola, Sr. EVP, GM of New Digital Businesses de BBVA  
D. Juan Colombás, Executive director and Chief Risk Officer de Lloyds Banking Group  
D. Víctor Matarranz, Head of Group Strategy and of the Executive Chairman's Office de Banco Santander

### Yearly Meeting 14. Palacio Municipal de Congresos

D. Emilio Saracho, Deputy CEO, EMEA de J.P. Morgan  
D. Francisco Gómez, Consejero Delegado de Banco Popular  
Dña. Eva Castillo, Consejera de Telefónica

### Yearly Meeting 13. Teatro Real de Madrid

D. Emilio Botín, Presidente de Banco Santander  
D. Antonio Brufau, Presidente de Repsol  
D. José Ignacio Goirigolzarri, Presidente de Bankia  
D. Julio L. Martínez, Rector de la Universidad Pontificia Comillas

### Yearly Meeting 12. Palacio Municipal de Congresos

D. Manuel Soto, Vicepresidente Cuarto de Grupo Santander  
D. José María Abril, Vicepresidente de Telefónica  
D. Antonio Huertas, Presidente de Grupo Mapfre

### Yearly Meeting 11. Palacio Municipal de Congresos

D. Alfredo Sáenz, Vicepresidente Segundo y Consejero Delegado de Grupo Santander  
D. José Luis San Pedro, Director General de Negocios de Grupo Iberdrola  
D. Alfonso Alonso, Director de Transformación de Telefónica

### Yearly Meeting 10. Palacio Municipal de Congresos

D. Jorge Morán, Director General de la División Global de Seguros y Banca Directa de Grupo Santander  
D. José Antonio Olavarrieta, Director General de CECA  
D. José Luis López, Vicepresidente y Consejero de Banesto

### Yearly Meeting 09. Palacio Municipal de Congresos

D. Francisco González, Presidente de BBVA  
D. Juan Carlos Rebollo, Director de Contabilidad y Control de Grupo Iberdrola  
D. Fernando Madeira, CEO de Terra Latinoamérica  
D. José Antonio Álvarez, CFO de Grupo Santander

### Yearly Meeting 08. Palacio Municipal de Congresos

D. Ángel Cano, Consejero Delegado de Grupo BBVA  
D. Francisco Iniesta, Director Asociado de IESE Business School  
D. Honorato López Isla, Vicepresidente y Consejero Delegado de Unión FENOSA  
D. José María Nus, Consejero de Banesto

### Yearly Meeting 07. Meliá Castilla

D. Adolfo Lagos, Director General de Grupo Santander  
D. José Sevilla, Director General del Área de Riesgos de Grupo BBVA  
D. Gregorio Villalabeitia, Vicepresidente y Consejero de Telefónica  
D. Marcel Planellas, Secretario General de ESADE

### Yearly Meeting 06. Meliá Castilla

D. Marcial Portela, Consejero Delegado de Santander Brasil  
D. Manuel Méndez del Río, Director General de Riesgos de BBVA  
D. Jorge Gost, Consejero Delegado de Banco Pastor  
D. Carlos J. Álvarez, Director General Financiero de Gas Natural  
D. Jaime Requeijo, Director de CUNEF

### Yearly Meeting 05. Palacio de Congresos

D. Fernando Ramírez, Director General Económico Financiero de Grupo Repsol YPF  
D. Ignacio Sánchez-Asiain Sanz, Director General de Medios de BBVA  
D. Juan Andrés Yanes, Director General Adjunto de la Dirección General de Riesgos de Grupo Santander  
D. Francisco Gómez Roldán, Consejero Delegado de Abbey Nacional PLCD  
Dña. M<sup>ª</sup>. Josefa Peralta Astudillo, Decana de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de ICADE

### Yearly Meeting 04. Teatro Real de Madrid

D. Matías Rodríguez Inciarte, Vicepresidente y Director General de Riesgos de Grupo Santander  
D. José María Fuster, Director General de Medios de Banesto y Responsable de la estrategia tecnológica de Grupo Santander  
D. Juan Antonio Hernández Rubio, Director General Económico Financiero de Unión FENOSA  
D. Juan Hoyos, Socio Director de McKinsey para España y Portugal  
Dña. Susana Rodríguez Vidarte, Consejera de Grupo BBVA y Decana de la Universidad Comercial de Deusto



## “La comunicación interna es el elemento vertebrador de la cohesión e integración de todos los profesionales de la Firma”

En estos últimos dos años en los que nos hemos visto obligados a trabajar en gran medida en remoto, la comunicación interna ha desempeñado un papel fundamental como elemento de cohesión e integración y eje de transmisión de nuestros principios y valores a todos nuestros profesionales en todas las geografías en las que estamos presentes.

Para ello, contamos con un exhaustivo plan de comunicación interna con el objetivo de trasladar a todos nuestros profesionales, estén donde estén y de manera homogénea y transparente, la información general de nuestra Firma, nuestra cultura, la estrategia, los logros, los retos y, a su vez, atender las necesidades específicas de cada una de nuestras oficinas.

**Ana Isabel Quesada**  
Socia de Management Solutions

# Club Deportivo

*Cerca de 1.000 profesionales participan cada año en los torneos y actividades organizados por el Club Deportivo*

El Club Deportivo surge como una iniciativa de Management Solutions con el objetivo de ofrecer a sus profesionales una propuesta motivadora para el ocio y que, a su vez, sirva como actividad integradora.

Además de una correcta gestión y aprovechamiento del ocio y tiempo libre, el Club Deportivo trata de fomentar los valores de la Firma, como son el espíritu de superación, el trabajo en equipo, la consecución de metas y objetivos comunes, realización personal, dinamismo, etc.

El Club Deportivo trata de fomentar y facilitar la práctica de todos aquellos deportes de interés para los profesionales de la Firma, entre ellos, fútbol, baloncesto, pádel, golf, tenis, atletismo, etc. y lo hace a través de dos vías: organizando campeonatos internos y patrocinando la participación en competiciones externas de ámbito interempresarial.

Además, como refuerzo a las actividades deportivas y de *corporate wellness* existentes, desde 2019 Management Solutions pone a disposición de sus profesionales una plataforma deportiva que permite acceder a gimnasios y otro tipo de actividades deportivas y servicios digitales en 11 países diferentes con descuentos sobre las tarifas habituales.

## **Campeonatos organizados por la Firma**

El Club Deportivo organiza cada año competiciones internas, atendiendo a los intereses expresados por los profesionales. De este modo se organizan torneos y *clinics* de golf, maratones de pádel y fútbol, la Carrera Solidaria de Management Solutions, ligas internas de fútbol, baloncesto, pádel o tenis, así como jornadas de diferentes deportes.



La mayoría de estas actividades tuvieron que suspenderse durante 2021 por la pandemia. Sin embargo, pudimos realizar algunas actividades como por ejemplo el campeonato interno de pádel de la oficina de Madrid, que contó con la participación de más de 100 profesionales de la Firma, el "MS NL Summer Camp", una yincana organizada en Ámsterdam en la que participaron todos los profesionales de la oficina de Países Bajos, o la iniciativa internacional de Kilómetros solidarios, una nueva competición de running por equipos apoyándose en una app.

### Competiciones externas

El Club Deportivo también patrocina la participación de equipos de Management Solutions en ligas interempresas, así

como la participación en múltiples carreras organizadas en distintos países.

Durante 2021, la pandemia impidió que muchas de las actividades en las que los equipos de Management Solutions participan todos los años pudieran celebrarse con normalidad. No obstante, hemos podido intervenir, o lo estamos haciendo, en varias iniciativas. Por ejemplo, cerca de 50 profesionales de la Firma, divididos en equipos, participaron en la Carrera de las Empresas by Santander, una prueba deportiva por equipos de 2, 3 y 4 personas. Por su parte, en Madrid, los equipos masculino y femenino de fútbol sala y un equipo de pádel, se encuentran disputando sendas Ligas Interempresas.

Adicionalmente, numerosos profesionales de la Firma participaron en distintas carreras benéficas celebradas en varios países –muchas de ellas adaptadas a formato virtual–, como la carrera "Corre por una causa" de la Fundación Entreculturas (en Madrid y Barcelona), "Madrid en marcha contra el cáncer" y "Barcelona en marcha contra el cáncer" organizadas por la AECC; la XI Carrera Down Madrid, organizadas en España; "The Big Walk" y la "Cancer Research UK Winter Run" celebradas en Reino Unido; o la carrera solidaria "Rumpshaker" y la "JP Morgan Corporate Challenge" en Estados Unidos.



## Compromiso con el entorno

Management Solutions es consciente de la importancia que el ejercicio de su actividad tiene para lograr un crecimiento sostenible de la sociedad. Por eso, la Firma asume su compromiso con las comunidades de los países en los que opera.

El apoyo al mundo académico y a la creación de empleo, el respeto a los derechos humanos y el cuidado del entorno están presentes en su estrategia empresarial, y orienta su crecimiento de manera compatible con los principios de desarrollo sostenible.



**+350**

colaboraciones  
con universidades



**+3.000**

participantes  
Acción Social



**+50**

actuaciones  
solidarias





# Universidad

*La Universidad es un eje fundamental de nuestra política de responsabilidad social*

Para Management Solutions, la interacción con la universidad es un objetivo irrenunciable. Además de la contribución a la creación de empleo con la contratación de recién titulados, ofreciéndoles la oportunidad de desarrollar una excelente carrera profesional, Management Solutions mantiene una estrecha relación con el mundo universitario en muy diversos ámbitos: convenios de colaboración para becas y prácticas, impartición de clases y seminarios especializados, cooperación en programas de investigación, presentaciones de casos prácticos, participación en foros de empleo y colaboración con fundaciones y asociaciones universitarias.

En septiembre de 2012 Management Solutions reforzó su compromiso con el mundo universitario con la creación en España del primer Máster en Consultoría de Negocio, organizado en colaboración con la Universidad Pontificia Comillas y con una duración de dos años. En 2021 se graduó la octava promoción del Máster y se inició la décima promoción.

Por su parte, en México concluyó la cuarta promoción del Diplomado en Consultoría de Negocio con el Instituto Tecnológico de Monterrey que se imparte a todas las nuevas incorporaciones de las oficinas de México y se inició la quinta promoción.

Además, desde 2019 Management Solutions imparte un programa de formación para los profesionales senior de la oficina de Brasil en colaboración con el instituto Insper, una de las instituciones de enseñanza superior más prestigiosa de Latinoamérica, incluyendo contenidos relacionados con gestión comercial y *marketing* aplicado a los servicios financieros, transformación digital, y resolución de problemas.

## **Programas de prácticas**

Management Solutions contribuye a la transmisión del conocimiento Universidad - Empresa mediante convenios con las universidades más prestigiosas del mundo, incorporando a la Firma estudiantes en prácticas que, en función de sus méritos, podrán convertirse en futuros profesionales de Management Solutions.

En el ejercicio 2021 más de 200 estudiantes realizaron prácticas universitarias en la Firma. Estas prácticas permiten a los alumnos seleccionados por la Firma tener un primer contacto con el mundo empresarial.

## **Seminarios y cursos especializados**

Management Solutions, a través de sus socios y directivos, mantiene de forma activa y no remunerada una permanente presencia docente en su ámbito de actuación.

Durante el ejercicio 2021 continuamos colaborando con universidades, tanto en grados como en formación de postgrado, y escuelas de negocios:

- ▶ Anahuac
- ▶ Auburn University
- ▶ Babson
- ▶ Bentley University



Premios a los mejores PFC de Comillas-ICAI, España

- ▶ Boston College
- ▶ Católica-Lisbon School of Business and Economics
- ▶ Centro Universitario de Estudios Financieros (CUNEF)
- ▶ City University/CASS
- ▶ Delft
- ▶ ESADE
- ▶ Escuela Colombiana de Ingeniería Julio Garavito
- ▶ Faculdade Impacta de Tecnologia
- ▶ Facultad de Ciencias de la Universidad de Lisboa
- ▶ FCT NOVA Facultad de CC y Nova
- ▶ FCUL
- ▶ Fordham University
- ▶ ICADE Business School
- ▶ Imperial College London
- ▶ Instituto Politécnico Nacional - Escuela Superior de Cómputo
- ▶ Instituto Tecnológico Autónomo de México
- ▶ Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey
- ▶ ISCTE
- ▶ ISEG
- ▶ IST Instituto Superior Técnico
- ▶ London School of Economics
- ▶ New Jersey Institute of Technology
- ▶ Nova
- ▶ NYU
- ▶ Pontificia Universidad Católica del Perú
- ▶ Pontificia Universidad Javeriana
- ▶ Samford
- ▶ Tufts
- ▶ UCL University College London
- ▶ Universidad Adolfo Ibáñez
- ▶ Universidad Autónoma de Barcelona
- ▶ Universidad Autónoma de Madrid
- ▶ Universidad Carlos III
- ▶ Universidad Católica de Argentina
- ▶ Universidad Complutense de Madrid
- ▶ Universidad de Barcelona
- ▶ Universidad de Buenos Aires
- ▶ Universidad de Castilla-La Mancha
- ▶ Universidad de Chile
- ▶ Universidad de Deusto

- ▶ Universidad de León
- ▶ Universidad de Lima
- ▶ Universidad de Los Andes
- ▶ Universidad de Málaga
- ▶ Universidad de Navarra
- ▶ Universidad de Salamanca
- ▶ Universidad de Santiago de Chile
- ▶ Universidad de Utrecht
- ▶ Universidad del País Vasco
- ▶ Universidad Diego Portales
- ▶ Universidad Iberoamericana
- ▶ Universidad Nacional Autónoma de México
- ▶ Universidad Panamericana
- ▶ Universidad Politécnica de Cataluña
- ▶ Universidad Politécnica de Madrid
- ▶ Universidad Politécnica de Valencia

- ▶ Universidad Pompeu Fabra
- ▶ Universidad Pontificia Comillas
- ▶ Universidad Rey Juan Carlos
- ▶ Universidad Sergio Arboleda
- ▶ Universidad Técnica Federico Santa María
- ▶ Universidade Presbiteriana Mackenzie
- ▶ University of Alabama – Tuscaloosa
- ▶ University of Bristol
- ▶ University of Leeds
- ▶ University of Lodz
- ▶ University of Massachusetts Amherst
- ▶ Warsaw School of Economics
- ▶ Warsaw University of Technology
- ▶ Warwick
- ▶ Worcester Institute of Technology

### Refuerzo de la presencia en las universidades estadounidenses

Durante 2021 Management Solutions aumentó su relación con el mundo universitario norteamericano.

Fruto de la excelente relación con el Boston College, la Firma fue invitada a participar en su “Endeavor Program”, en donde expertos de Management Solutions impartieron un webinar de metodologías Agile y compartieron con los alumnos experiencias relevantes relacionadas con el sector de consultoría.

Por otro lado, en Alabama, la Firma participó en varios eventos divulgativos como la primera mesa redonda organizada por la Data Science Society of Auburn, con el objetivo de conectar a estudiantes de grado, maestría y doctorado con data scientists de distintas industrias y

poder conocer el día a día de un profesional de la ciencia de los datos en una consultora; o la impartición de webinars y casos prácticos como el realizado para los alumnos de la AIMS (Alabama Information Management Society) sobre la implementación de FR2052a en el proceso de reporting.

Además, la Firma mantuvo una presencia activa en foros de empleo, participando en alrededor de 50 eventos, y con presentaciones de empresa y sesiones de Q&A para estudiantes de universidades como New York University, Boston College, University of Massachusetts (Amherst), Bentley University, Auburn, The University of Alabama – Tuscaloosa, etc.

## **Presentaciones, casos prácticos y foros de empleo**

Las presentaciones de empresa y los foros de empleo constituyen un punto de encuentro fundamental entre los estudiantes de último año y las empresas. Management Solutions ocupa un lugar destacado en los principales foros y por el stand corporativo pasan miles de universitarios interesados en conocer más de cerca en qué consiste la consultoría de negocio, los proyectos en los que trabajamos y las posibilidades de carrera que les brinda una firma en constante crecimiento y expansión.

Management Solutions ofrece, como valor añadido de su asistencia a los foros, la presencia de profesionales de la Firma que en su día estudiaron en la universidad correspondiente, y cuya experiencia puede ser de gran valor y utilidad para los estudiantes de último año y recién titulados que aspiran a formar parte de nuestra organización.

## **Management Solutions colabora con el Programa Avanzado en “Industria Conectada. Liderazgo y Transformación Digital”, España**

D. Alfonso Serrano-Suñer, Presidente de Management Solutions, impartió una de las sesiones del Programa Avanzado en “Industria Conectada. Liderazgo y Transformación Digital”, perteneciente a ICAI, en el que participan dos directivos de la Firma.

A través este programa, la Cátedra de Industria Conectada –perteneciente a la Escuela Técnica Superior de Ingeniería (ICAI) de la Universidad Pontificia Comillas– busca formar a los líderes y profesionales en las más vanguardistas aptitudes de liderazgo y transformación digital, con el apoyo de directivos de primer nivel de empresas de distintos sectores.

Durante su intervención, D. Alfonso Serrano-Suñer, que dirige el Grupo de trabajo sobre Transformación Digital del

Aparte de la recepción de los currículos, en algunos casos el departamento de Recursos Humanos realiza in situ pruebas psicotécnicas (con el fin de acelerar el proceso de selección de nuevas incorporaciones), desayunos de trabajo con los estudiantes y casos prácticos.

*Management Solutions participa en Try IT! 2021 de la UPM, España*

Management Solutions participó como ponente en Try IT! 2021, un congreso orientado a difundir las tendencias en el sector de las tecnologías de la información y la informática organizado por la Escuela Técnica Superior de Ingenieros Informáticos de la Universidad Politécnica de Madrid (UPM).

Durante el congreso, celebrado en esta ocasión de manera virtual, expertos en diferentes campos de la informática compartieron sus conocimientos con los alumnos de la Escuela,

Círculo de Empresarios desde 2017, realizó una detallada exposición de los pilares de la transformación (estrategia y movilización, organización y cultura, procesos comerciales, procesos operativos, modelización y datos, ciberseguridad, protección de la información y nuevas tecnologías).

Además, en el marco de las actividades del programa, se organizó una competición por equipos consistente en el diseño de un plan de transformación digital para una empresa real. El equipo de Dña. Estefanía Espinar, gerente de Management Solutions, resultó elegido ganador de la competición por el jurado de expertos, focalizándose en el producto e incorporando elementos como la impresión 3D, la realidad aumentada o la economía colaborativa.

dando la posibilidad de conocer las últimas tendencias tecnológicas y su aplicación en el mundo empresarial.

Bajo el título "Las nuevas reglas del juego que vienen: Regulación de finanzas digitales", la ponencia de Management Solutions, realizada por D. Jorge Monge, socio de la Firma, trató sobre cómo la implantación de la digitalización en el mundo de las finanzas es un reto tecnológico que se ha visto aún más acelerado por la pandemia global. Proporcionar servicios financieros como pagos, transferencias, inversiones o financiación de manera digital implica la aplicación de las últimas tendencias tecnológicas a todos los niveles; y el nuevo marco regulatorio establecerá las reglas del juego que hay que conocer para participar en esa transformación.

*Webinars sobre modelos de Scoring en la City, University of London, Reino Unido*

Expertos de Management Solutions impartieron dos seminarios en la City, University of London, relacionados con los modelos de scoring utilizados por las entidades financieras. En los eventos, que contaron con la asistencia de los estudiantes de últimos cursos de dicha universidad, se profundizó en cómo debe ser implementado un modelo de scoring, cómo el modelo debe ser capaz de adaptarse a las distintas tipologías de clientes para ser capaz de estimar la probabilidad de impago.

*Seminario sobre Riesgo Operacional en la Universidad de Lisboa, Portugal*

Profesionales de Management Solutions impartieron un seminario sobre Riesgo Operacional dirigido a los estudiantes de los últimos cursos de la Universidade de Lisboa. El seminario se impartió en la Facultad de Ciencias, y en el mismo se profundizó en los beneficios derivados del uso de tecnología en la implementación de motores de cálculo de riesgo operacional, en concreto, en empresas del sector energético.

*SFINKS'21 de la Warsaw University of Technology, Polonia*

Management Solutions fue el principal sponsor del simposio SFINKS'21 sobre física interdisciplinar en economía y ciencias

sociales, organizado por la Warsaw University of Technology. Durante el evento, Management Solutions hizo la entrega del premio al mejor proyecto en el ámbito de data science y tuvo la oportunidad de presentar las últimas tendencias de la industria sobre los modelos de medición del impacto de riesgos climáticos, así como las mejores prácticas en modelos ESG (Medioambiental, Social y de Gobierno).

#### *Colaboración con el Tecnológico de Monterrey, México*

Durante 2021 Management Solutions profundizó en su relación con el ITESM (Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey).

Así, además del Diplomado en Consultoría de Negocio que dio inicio a su 5ª promoción, Management Solutions participó como ponente invitado en el evento de inauguración del semestre lectivo en carreras relacionadas con gestión y administración empresarial, tanto en febrero como en agosto de 2021, como muestra del estrecho vínculo existente entre la Firma y la Universidad

Por otro lado, entre los meses de mayo y noviembre de 2021, Management Solutions participó en el Assessment Talento Tec del Campus Hidalgo, donde se realizaron evaluaciones y actividades prácticas con grupos reducidos de alumnos con el objetivo de mejorar sus habilidades relacionadas con búsqueda de empleo y procesos de selección.

#### *Seminarios sobre Scoring bancario en los tiempos de Big Data, Brasil*

Management Solutions impartió seminarios sobre Scoring bancario en los tiempos de Big Data en la Universidade Presbiteriana Mackenzie, una de las universidades más prestigiosas de Brasil, y en la Faculdade Impacta Tecnologia (FIT), uno de los mejores centros de formación superior especializada en tecnología del país.

Durante ambos seminarios, expertos de Management Solutions compartieron con los asistentes sus conocimientos y la experiencia internacional de la Firma en la implementación de

### **Management Solutions participa en el Consejo Asesor Internacional de ICADE, España**

El presidente de Management Solutions, D. Alfonso Serrano-Suñer, formará parte del nuevo Consejo Asesor Internacional de ICADE, compuesto por expertos internacionales en distintos ámbitos y puesto en marcha por Comillas ICADE con el objetivo de potenciar su presencia internacional y conseguir acreditaciones internacionales relevantes.

El Consejo Asesor Internacional de ICADE, busca reflejar la diversidad en términos de nacionalidad y geografía, sectores, empresas y otras instituciones educativas, y supone la consolidación de la relación entre universidad e industria, servicios, y organizaciones sin ánimo de lucro.

Sus miembros brindarán asesoramiento, orientación y apoyo a la decana y al equipo de gestión de la Facultad en actividades e iniciativas estratégicas, en el desarrollo de una

educación universitaria de calidad y la consolidación de una marca internacional.

Las funciones del consejo incluyen, entre otras, analizar el contenido y las habilidades de programas para determinar su efectividad y valor; ayudar a identificar las habilidades de empleabilidad requeridas por el mercado laboral; apoyar y sustentar los estándares de calidad y las competencias de los programas; evaluar la relevancia y eficacia de los programas en satisfacer necesidades económicas y sociales; evaluar los espacios, los equipos y las instalaciones físicas para contribuir a su mejora; contribuir a facilitar intercambios internacionales y promover becas; patrocinar proyectos de investigación; proporcionar conferenciantes, equipo y material instructivo, y ayudar con el desarrollo general de las carreras profesionales de los estudiantes.





modelos de scoring, profundizando en cómo el aumento de la información disponible y la irrupción del Big Data han transformado su gestión.

*Webinars sobre Machine Learning y nuevas tecnologías en universidades chilenas*

Management Solutions impartió un webinar sobre “Aplicación de Machine Learning para la prevención de fraude” en la Facultad de Ingeniería y Ciencias de la Universidad Diego Portales de Chile, en el que se profundizó sobre las posibilidades que aportan el uso de técnicas de aprendizaje automático en la detección de actividades fraudulentas y delitos que puedan afectar a las organizaciones.

Adicionalmente Management Solutions participó en la Digital Week organizada por la Universidad Adolfo Ibáñez, compartiendo con los alumnos de los últimos cursos la experiencia internacional y conocimientos que atesora la Firma

## Acto de presentación de los trabajos desarrollados por la Cátedra iDanae

La presentación de los trabajos desarrollados por la Cátedra iDanae en el curso 20/21 se celebró en el Salón de Actos de la Real Academia de Ciencias Exactas, Físicas y Naturales (RAC) en un evento híbrido al que asistieron 70 personas y que también fue seguido en directo a través de una retransmisión en streaming por cerca de 400 participantes de 20 países.

El acto estuvo presidido por D. Jesús María Sanz-Serna, Presidente de la RAC, D. Guillermo Cisneros, Rector de la Universidad Politécnica de Madrid (UPM), D. Alfonso Serrano-Suñer, Presidente de Management Solutions, y Dña. Ernestina Menasalvas, Catedrática de la UPM y Directora de la Cátedra, y contó con la participación de Académicos de la RAC, además de destacados representantes del ámbito docente y empresarial.

Durante el evento, Dña. Ernestina Menasalvas realizó un repaso de los trabajos realizados durante el segundo año de existencia de la Cátedra iDanae (surgida en 2019 de la colaboración entre la UPM y Management Solutions en los campos formativo, científico y técnico) detallando los trabajos desarrollados por la misma.

El acto también incluyó una sesión magistral sobre los retos y oportunidades de la inteligencia artificial y el uso de los datos, a cargo de D. Víctor Robles, Vicerrector de Estrategia y Transformación Digital de la UPM, y una mesa de debate sobre las temáticas desarrolladas en la Cátedra, moderada por D. José María Fuster, Presidente de la Asociación de amigos de la Real Academia de Ciencias, profesor ad honorem de la UPM y Asesor de la comisión de seguimiento de la Cátedra, que contó con la intervención de D. José Duato, Académico de la RAC, D. Víctor Robles, y D. Manuel Ángel Guzmán, Socio responsable de I+D de Management Solutions.

A continuación, se realizó la entrega del Premio iDanae a la mujer con excelente carrera profesional STEM, organizado por la Cátedra y que recayó en Dña. Loreto Ordóñez, CEO de Engie España, además de los 4 accésits otorgados a Dña. Raquel Barco Morena, Universidad de Málaga, Dña. Coral Calero Muñoz, Universidad de Castilla-La Mancha, Dña. Eva Pagán Díaz, Red Eléctrica Española, y a Dña. María del Mar Viana Rodríguez, Consejo Superior de Investigaciones Científicas.

También se realizó la entrega del Premio iDanae al mejor TFG del curso 2020-2021, que recayó en D. Daniel Rubio Adeva.

en el ámbito del big data, machine learning y nuevas tecnologías.

### **Colaboraciones con la investigación en el mundo universitario**

Fruto de la doble apuesta por la investigación y en el mundo universitario, Management Solutions ha puesto en marcha cátedras en colaboración con prestigiosas universidades, con el fin de desarrollar actividades académicas, de investigación o transferencia de conocimiento.

#### *Cátedra iDanae en Big Data y Analytics en la UPM, España*

La Universidad Politécnica de Madrid (UPM) y Management Solutions firmaron en 2019 un convenio de colaboración para la creación de la Cátedra iDanae (Inteligencia, datos, análisis y

estrategia) en *Big Data* y *Analytics* con el objetivo de promover la generación de conocimiento, difusión y transferencia de tecnología, y fomentar la I+D+i en el área de Análisis de Datos.

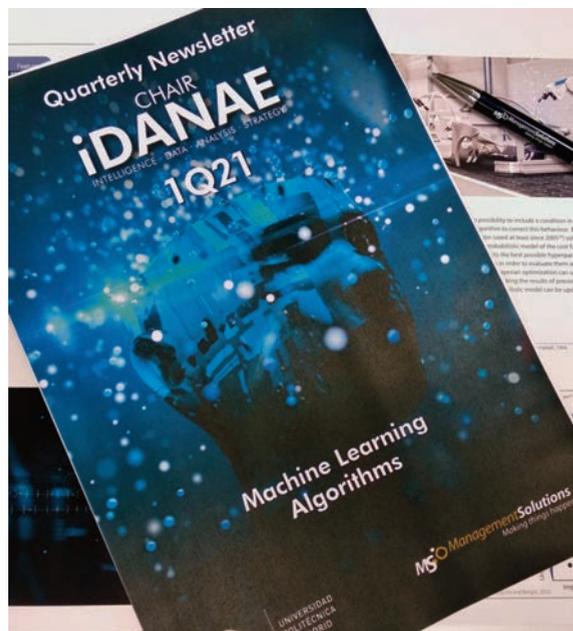
Esta cátedra pretende poner foco en el desarrollo de cuatro componentes, que son parte del ciclo de puesta en valor de los activos más importantes de la sociedad actual como la información y el conocimiento.

- ▶ Inteligencia, a través de la generación de algoritmos que den soluciones a los retos actuales.
- ▶ Datos, como fuente de información para la obtención de conocimiento.
- ▶ Análisis, a través de técnicas robustas y modelos avanzados, incorporando técnicas de *Machine Learning*.

- ▶ Estrategia, diseñada a partir de los análisis de tendencias en la tecnología del conocimiento, que permita generar un plan de desarrollo futuro a largo plazo.

La cátedra tiene una clara vocación formativa y divulgativa; por ello se realizan sesiones de formación sobre temas de interés relacionados con el ámbito del análisis de los datos, y otros actos y sesiones divulgativas. Asimismo, la cátedra tiene un plan de becas para apoyar a los mejores estudiantes en su carrera académica, así como un premio al mejor proyecto fin de carrera.

Una de las líneas de trabajo que desarrolla la Cátedra iDanae, impulsada por Management Solutions y la Universidad Politécnica de Madrid (UPM), es el análisis de las metatendencias en el ámbito de *Analytics*. Para la detección de las metatendencias es importante analizar los proyectos de inversión públicos y privados, así como los elementos destacados por organizaciones, empresas y otros grupos de interés relacionados.



### **Aula Abierta: Los fondos NextGen. La relevancia de la medición de su impacto social**

Management Solutions participó como ponente en el Aula Abierta de Economía de Impacto, el foro de encuentro y debate de la Cátedra de Impacto Social.

El Fondo de Recuperación Europeo, más conocido como NextGeneration EU, es un instrumento temporal concebido por la UE para ayudar a reparar los daños económicos y sociales inmediatos causados por la pandemia del coronavirus en Europa. Con un total de 750.000 millones de euros, es el mayor paquete de estímulo jamás financiado a través del presupuesto de la UE destinado a reconstruir una Europa, posterior al COVID-19, más ecológica, digital y mejor adaptada a los retos actuales y futuros.

El aula abierta, organizada por la Cátedra de Impacto Social, junto con SPAIN NAB, Foro Impacto y ES|IMPACT, y la Oficina Comillas Alumni, estuvo moderada por D. Bernardo García (ES|IMPACT) y contó con la participación de D. Román García (Comisión Europea), Dña. Laura Blanco (SpainNAB) y D. David Coca (Management Solutions) que debatieron acerca del potencial de estos fondos para empresas, ONG, universidades y demás organizaciones con vocación de generar Impacto Social y sobre la problemática relacionada con la medición del impacto generado por estos fondos.

# Universidad

Durante 2021 la cátedra publicó cuatro informes trimestrales analizando metatendencias en el ámbito de Analytics tales como “Algoritmos de Machine Learning”, “Gestión del riesgo de externalización de servicios en la nube”, “Modelización por componentes” y “Modelos de Deep learning”; un concurso de debate y oratoria sobre Data Science, y concedió el Premio iDanae al mejor TFG del curso 2020-2021, que recayó en D. Daniel Rubio Adeva.

Además, la Cátedra organizó la primera edición del Premio iDanae a la mujer con excelente carrera profesional STEM, con el objetivo de visibilizar las carreras académicas y profesionales de mujeres en el ámbito STEM y de ampliar la base de talento femenino en este ámbito.

Una vez evaluadas y analizadas las candidaturas recibidas, el jurado de expertos compuesto por dos académicos de la Real Academia de Ciencias de España y dos miembros de la Cátedra iDanae, determinó conceder el Premio a la candidatura de Dña.

Loreto Ordóñez Solís, CEO de Engie España, además de otorgar cuatro accésits a otras tantas brillantes candidatas.

## *Cátedra de Impacto Social en la Universidad Pontificia Comillas, España*

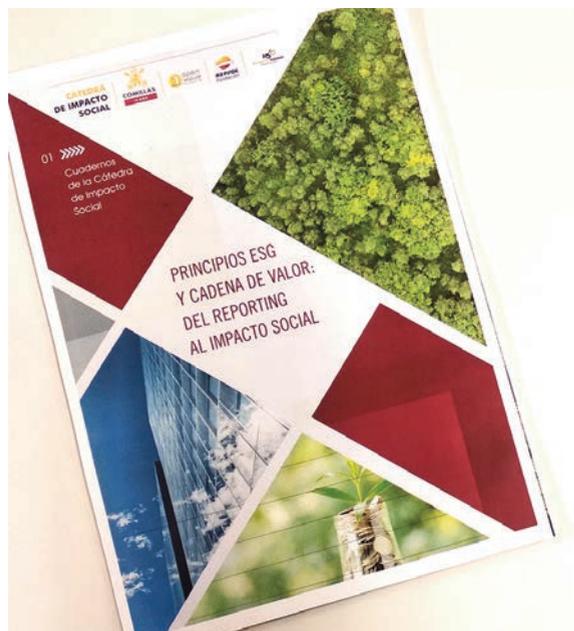
La Universidad Pontificia Comillas, Open Value Foundation, Fundación Repsol y Management Solutions firmaron en 2020 un convenio de colaboración para la creación de la Cátedra de Impacto Social, con el objetivo de promover el conocimiento, la investigación y la innovación en torno a la inversión de impacto, poniendo en relación el crecimiento sostenible de las empresas y el impacto social y medioambiental de sus operaciones e inversiones.

La Cátedra pretende proporcionar espacios de debate y reflexión, y de formación de profesionales especializados y crear un *think tank* de conocimiento pionero en España con reconocidos expertos para reflexionar sobre el futuro de la

inversión en la materia, la medición del impacto, y la gestión de los riesgos y el fomento de la transparencia en los ámbitos medioambiental, social y de buen gobierno corporativo (ESG).

En línea con este objetivo, la Cátedra celebró en 2021 una serie de eventos divulgativos, tales como talleres, sesiones con expertos, o mesas redondas y Aulas Abiertas de Economía de Impacto que profundizaron en temáticas como “El camino hacia la inversión de impacto”, “Los fondos NextGen, la relevancia de la medición de su impacto social” o “Cómo evitar el Impact Washing”.

La Cátedra concedió también los primeros premios a los mejores trabajos fin de grado y fin de master sobre impacto social en el ámbito económico-empresarial, además de lanzar el primer Programa superior de Gestión y Medición del Impacto social.



## La integración de los principios ESG en la cadena de valor

La Cátedra de Impacto Social, puesta en marcha por la Universidad Pontificia Comillas, Management Solutions, Open Value Foundation y Fundación Repsol, presentó su primer whitepaper, que lleva por título “La integración de los principios ESG en la cadena de valor. Del reporting al impacto social”.

Esta primera publicación se trata de una tesis sobre las diferentes formas de integración de los principios ESG (medioambientales, sociales y de gobierno en sus siglas en inglés) en la estrategia de las entidades. Para ello, la publicación realiza una revisión, a través de ejemplos ilustrativos, de las mejores prácticas de transformación de los procesos empresariales hacia la sostenibilidad, en las distintas fases de la cadena de valor de cada compañía.

Durante el evento de presentación, Dña. Soledad Díaz-Noriega, Socia de Management Solutions, repasó las principales conclusiones del documento. El acto contó además con la participación de Dña. M<sup>a</sup> Teresa Corzo, Decana de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, D. Carlos Ballesteros, Director de la Cátedra de Impacto Social en ICADE, D. José M<sup>a</sup> Bolufer, Gerente de Negocio Responsable e Innovación Sostenible de Telefónica, y Dña. M<sup>a</sup> José Gálvez, Directora de Sostenibilidad de Bankia y Vicepresidenta de SPAINSIF. D. Alfonso Serrano-Suñer, Presidente de Management Solutions, fue el encargado de realizar la clausura del acto, que fue retransmitido en directo por streaming desde la Universidad Pontificia Comillas

Además de todo lo anterior, este año se han llevado a cabo importantes publicaciones como: i) un primer cuaderno de trabajo sobre los impactos ESG y su integración en la cadena de valor de las empresas, y ii) un trabajo de investigación realizado por el Think Tank formado por más de 50 organizaciones (entidades financieras, empresas, Administraciones Públicas, Tercer y Cuarto Sector, etc.) sobre el lenguaje común para medir y gestionar el impacto social.

*Cátedra de Estudios sobre el Hidrógeno en la Universidad Pontificia Comillas, España*

La Universidad Pontificia Comillas, Acerinox, Carburos Metálicos, Fundación Cepsa, Enagás, Toyota y Management Solutions firmaron en 2021 un convenio de colaboración para la creación de la Cátedra de Estudios sobre el Hidrógeno con el objetivo de estudiar el papel del hidrógeno como nuevo vector energético en el proceso de transición hacia una

economía descarbonizada y contribuir a su desarrollo.

La cátedra pretende servir de punto de encuentro para todos los agentes implicados en la cadena de valor del hidrógeno y contribuir al desarrollo del sector del hidrógeno renovable en España.

**Patrocinios y colaboraciones con Fundaciones Universitarias**

Management Solutions colabora regularmente con Fundaciones y escuelas universitarias a través del patrocinio de premios, actos de graduación, etc.

*Club Empresarial ICADE, España*

El Club Empresarial ICADE es una asociación sin ánimo de lucro, promovida en el año 2004 por un grupo de empresarios ex-

alumnos de ICADE, junto con el Decanato de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad Pontificia Comillas, para fomentar el espíritu emprendedor en esta comunidad universitaria, así como para crear un auténtico foro de reflexión e influencia en la sociedad española.

Management Solutions, a través de varios de los socios de la Firma, colabora con las iniciativas que el Club pone en marcha en beneficio de los alumni y alumnos de la Universidad Pontificia Comillas; de manera adicional el Presidente de Management Solutions es desde 2019 Vicepresidente del Club.

*Fundación Escuela de Ingenieros de Bilbao, España*

Management Solutions se incorporó en 2007 en calidad de socio a la Fundación Escuela de Ingenieros de Bilbao, cuya

**Management Solutions patrono fundador de la Cátedra de Estudios sobre el Hidrógeno de la Universidad Pontificia Comillas, España**

En 2021, con el objetivo de estudiar el papel del hidrógeno como nuevo vector energético en el proceso de transición hacia una economía descarbonizada y contribuir a su desarrollo, se constituyó la Cátedra de Estudios sobre el Hidrógeno, puesta en marcha por la Universidad Pontificia Comillas ICAI-ICADE con la participación activa de Acerinox, Carburos Metálicos, Fundación Cepsa, Enagás, Toyota y Management Solutions como empresas patrono.

Esta nueva cátedra nace con la vocación de servir de punto de encuentro para todos los agentes implicados en la cadena de valor del hidrógeno y contribuir al desarrollo del sector del hidrógeno renovable en España.

Durante el acto protocolario de la firma de la constitución de la Cátedra, D. David Coca, socio de Management

Solutions, destacó que “se dispone ya de tecnología, y tendremos fondos europeos y reformas, para que el Hidrógeno pueda jugar un papel clave en la descarbonización masiva y realista con efectos muy beneficiosos también en la economía y el empleo en muchos colectivos y territorios. Management Solutions reafirma su compromiso con la innovación y con la universidad en materias de amplio interés social y colaborará intensamente con la Cátedra en la investigación en ámbitos económicos, de gestión y regulatorios, así como en la posterior aplicación práctica y efectiva a proyectos de transformación empresarial sostenible”.



Creación de la Cátedra de Estudios sobre el Hidrógeno, España

# Universidad

## Colaboración con la red Nova Talent, Europa

Durante 2021 Management Solutions ha comenzado a colaborar con Nova Talent, una red cuyo objetivo es identificar y conectar talento, concretamente al 3% de profesionales con mayor talento de todos los sectores de los 72 países en los que ya opera la red. Gracias a esta colaboración, durante este ejercicio ya se han incorporado a alguna de las oficinas europeas de la Firma varios miembros de la red.

misión es velar por la excelencia de todas las tareas docentes y de investigación que la Escuela de Ingenieros desarrolla. La Fundación, creada en 1997, cumple con su cometido mediante la organización de conferencias, cursos y seminarios, emisión de dictámenes, realización de publicaciones y estudios, fomento de investigaciones, etc., siempre con el fin de mejorar y promocionar la docencia y la investigación en el ámbito de la ingeniería. Además, colabora directamente con el mundo laboral otorgando premios, distinciones y galardones para quienes hayan destacado en el ejercicio de la ingeniería.

### Fundación Universidad de Deusto, España

La Firma colabora con la Fundación Deusto con una donación económica que sirve para la ayuda a los fines estatutarios de la Fundación, entre los que se encuentran invertir y promover proyectos de investigación, estudio o divulgación.

### Programa de patrocinio de carreras profesionales de la LSE, Reino Unido

Management Solutions se incorporó en 2019 a "LSE Careers Patrons", uno de los principales programas de patrocinio de la London School of Economics (LSE), escuela universitaria de referencia tanto en el Reino Unido como a nivel mundial.

El programa "LSE Careers Patrons", en el que participan cerca de 30 empresas líderes en sus respectivos sectores, tiene como objetivo servir como punto de contacto entre el mundo universitario y el empresarial, facilitando la organización de eventos de *networking* con estudiantes y *alumni*, seminarios especializados, el acceso a ofertas de empleo, etc. Además, gracias a las aportaciones de las empresas participantes en el programa, la LSE puede seguir manteniendo algunos de los programas que ofrece a su comunidad, como el centro de voluntariado.



**Premios y reconocimientos a los mejores Trabajos Fin de Grado y expedientes universitarios,**

Durante 2021 Management Solutions mantuvo su implicación con los estudiantes universitarios patrocinando premios a los mejores Trabajos Fin de Grado (TFG) y a los mejores expedientes.

*Premio Management Solutions al mejor TFG de ADE sobre "Data Analysis y Data Science" de ICADE*

Management Solutions patrocinó una de las categorías de los premios a los mejores Trabajos de Fin de Grado (TFG) de Administración y Dirección de Empresas de ICADE (Universidad Pontificia Comillas) correspondientes al curso 2019-2020.

Organizados por áreas temáticas, Management Solutions patrocinó el premio "Data Analysis and Data Science", que fue concedido al proyecto "Aplicabilidad de herramientas de Big Data y Business Analytics a la mejora de la ecomovilidad urbana: el caso BICIMAD", realizado por D. Ignacio Alonso López-Linares. D. Miguel Ángel Poblet, Socio de Management Solutions, fue el encargado de entregar el premio patrocinado por la Firma en un acto que estuvo presidido por el Rector de la Universidad, D. Julio Martínez, SJ, acompañado por la Decana de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Dña. M<sup>a</sup> Teresa Corzo, y la Decana de la Facultad de Ciencias Humanas y Sociales, Dña. Susanne Margret.

*Premio al mejor Proyecto Fin de Carrera de ICAI*

Management Solutions patrocinó una de las categorías de los premios a los mejores Proyectos de Fin de Carrera (PFC) de la

Escuela Técnica Superior de Ingeniería ICAI (Universidad Pontificia Comillas) correspondientes al curso 2019-2020.

Organizados por áreas temáticas, Management Solutions patrocinó el premio del área de "Integración en la gestión de la Inteligencia Artificial", que fue concedido al proyecto "Aplicación de técnicas de procesado de señal para la generación automática de características en Aprendizaje Automático" realizado por D. Álvaro Clemente y dirigido por D. Pablo González.

D. Miguel Ángel Poblet, Socio de Management Solutions, fue el encargado de entregar el premio patrocinado por la Firma en un acto que estuvo presidido por el Rector de la Universidad, D. Julio Martínez SJ, acompañado por el Director de la Escuela, D. Antonio Muñoz, y por D. Jaime de Rábago, Presidente de la Asociación Nacional de Ingenieros de ICAI y



Premio al mejor TFG de Ingeniería Informática en Deusto, España



Premio Joaquín Font de la Universidad de Barcelona, España

# Universidad

Decano del Colegio Nacional de Ingenieros del ICAI, invitado de honor al acto.

## *Premio al mejor TFM de la Escuela de Ingeniería de Bilbao*

Management Solutions patrocinó uno de los premios de empresa al mejor Trabajo Fin de Máster (TFM) en el ámbito de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC) y de la digitalización industrial, de la Escuela de Ingeniería de Bilbao de la Universidad del País Vasco del curso 2020/21.

D. Iker Yabar, Director de Management Solutions, fue el encargado de entregar el premio patrocinado por la Firma, que recayó en Dña. María Fernández, Máster en Ingeniería de Telecomunicación, por su trabajo "Diseño e implementación de un sistema automatizado para la gestión de accesos privilegiados", que pretende dar respuesta a una de las

mayores vulnerabilidades a las que se enfrenta un administrador IT como son los permisos de administración de los equipos.

## *Premio al mejor TFG de Ingeniería en Deusto*

Management Solutions patrocinó el premio al mejor Trabajo de Fin de Grado (TFG) de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de Deusto (Bilbao, España) con el objetivo de reconocer el TFG más innovador dentro del ámbito de la transformación digital, valorando especialmente las tecnologías propuestas, la capacidad de innovación de las soluciones obtenidas y su aplicabilidad social y empresarial.

D. Iker Yabar, Director de Management Solutions, fue el encargado de entregar el premio patrocinado por la Firma

correspondiente al curso 2020/2021, que recayó en D. Ander Eguiluz Castañeira por su trabajo "Diseño e implementación de un sistema de control y análisis de movilidad interurbana mediante bicicleta en base a un servicio web de consulta de información agregada". La entrega del premio se realizó durante Forotech Academy, una semana de la ingeniería organizada por la Facultad de Ingeniería de Deusto que busca acercar la ingeniería y la tecnología a la sociedad.

## *Premio al mejor TFG de Ingeniería Informática en Deusto*

Management Solutions patrocinó el premio al mejor Trabajo de Fin de Grado (TFG) de Ingeniería Informática de la Universidad de Deusto (Bilbao, España) correspondiente al curso 2018/19, que había sido pospuesto debido a la pandemia y que buscaba reconocer al TFG más innovador dentro del ámbito de la transformación digital, valorando

## Concurso de Modelización de problemas de Empresa, España

Management Solutions patrocinó uno de los premios del concurso de Modelización de problemas de Empresa, actividad organizada por la Facultad de Ciencias Matemáticas de la Universidad Complutense de Madrid (UCM), dirigida a estudiantes de grados y dobles grados de la Facultad.

La Facultad de Ciencias Matemáticas de la UCM, en colaboración con diversas empresas, organizó este concurso en el que los estudiantes debían resolver satisfactoriamente problemas relacionados con el desarrollo de la actividad empresarial utilizando métodos matemáticos englobados dentro del ámbito de machine learning.

El premio patrocinado por Management Solutions recayó en D. Abdelaziz el Kadi Lachehab, por la solución planteada al problema "Sistemas de Recomendación".



especialmente las tecnologías propuestas, la capacidad de innovación de las soluciones obtenidas y su aplicación en el mundo empresarial.

D. Iker Yabar, Director de Management Solutions, fue el encargado de entregar el premio patrocinado por la Firma, que recayó en D. Unai Bermejo por su trabajo "Diseño y desarrollo de un sistema de computación en clúster para el descubrimiento, agrupación y clasificación de contenido terrorista en las redes sociales a través de técnicas de procesamiento de lenguaje natural."

*Premio Joaquim Font de la Universidad de Barcelona*

Management Solutions patrocinó el premio Joaquim Font de la Facultad de Matemáticas e Informática de la Universitat de

Barcelona, que se otorga al alumno con mejor expediente del Grado en Ingeniería Informática.

D. Josep Rotés, Socio de Management Solutions, fue el encargado de entregar el premio del curso 2020/2021, que recayó en D. Martí Pedemonte Bernat por su desempeño durante el Grado en Ingeniería Informática. El premio fue entregado durante el acto de graduación de los alumnos del Grado en Ingeniería Informática, Doble titulación en Matemáticas – Ingeniería Informática y Máster en Fundamentos de Ciencia de Datos, celebrado en el edificio histórico de la Universidad de Barcelona y que estuvo presidido por D. Joan Guàrdia, Rector de la institución.



**“Mantener una estrecha relación con el mundo universitario ha sido siempre una prioridad para la Firma”**

La principal fuente de captación de talento de la Firma es la Universidad. Por otro lado, nuestros trabajos de investigación también se apalancan en el mundo universitario. Con todo ello no es de extrañar el esfuerzo que realizamos todos los años por ser un socio de confianza de las principales universidades de los países en los que operamos. El respaldo al mundo académico es por lo tanto un pilar del compromiso de la Firma con nuestro entorno.

Esto se materializa a través de múltiples iniciativas: desde la impartición de clases y seminarios especializados; convenios de colaboración para becas y prácticas universitarias; premios a la excelencia académica; patrocinios de fundaciones y asociaciones universitarias; así como la cooperación en programas de investigación y la creación de cátedras conjuntas, como la de iDanae (Big Data y Analytics), la de Impacto Social o la de Hidrógeno.

A todo lo anterior se suma nuestra satisfacción al contribuir todos los años, independientemente del contexto existente en los países en los que operamos, a la creación de empleo joven para recién titulados, ofreciéndoles la posibilidad de desarrollar una excelente carrera profesional.

**Flavio Bonilla**  
Socio de Management Solutions



Premio al mejor TFG de Ingeniería en Deusto, España

# Patrocinio y mecenazgo

## *La Firma mantiene una política activa de patrocinio y mecenazgo*

El patrocinio y mecenazgo de actividades culturales y empresariales está siempre presente en la estrategia empresarial de Management Solutions. Por esta razón, la Firma colabora, en la medida de sus posibilidades, con instituciones culturales y otras asociaciones sin ánimo de lucro.

### **Teatro Real de Madrid, España**

Desde la fundación de la Firma, Management Solutions es Patrocinador del Teatro Real de Madrid. Con la aportación económica realizada a favor del Teatro Real, contribuimos a fomentar la difusión, el aprecio y el conocimiento de las artes líricas, musicales y coreográficas; a proteger, conservar y promover el enriquecimiento de los bienes que integran el patrimonio artístico; a la defensa, promoción e investigación del patrimonio lírico-musical español y a fomentar la asistencia de los ciudadanos a su programación y actividades.

Durante 2021 el Presidente de Management Solutions fue nombrado Vice-Presidente de la Junta de Protectores del Teatro Real y de su Comisión Permanente. En dicha Junta están representados los principales patrocinadores de la institución.

La Junta de Protectores tiene como finalidad promover la participación de la sociedad civil en la buena marcha de tan emblemática institución española.

### **Escuela Superior de Música Reina Sofía, España**

Con el objetivo de apoyar al talento musical joven, Management Solutions y la Fundación Albéniz firmaron en 2021 un acuerdo de colaboración en el área de la formación camerística de la Escuela Reina Sofía, en virtud del cual la Firma apoyará a uno de los grupos de cámara de la Escuela.

Dña. Paloma O'Shea, Presidenta Fundadora de la Escuela Superior de Música Reina Sofía, y D. Alfonso Serrano-Suñer, Presidente de Management Solutions, suscribieron el acuerdo de colaboración por el cual Management Solutions participará en la labor de formación de jóvenes talentos que la Fundación desarrolla a través de la Escuela Reina Sofía, centro de alta formación musical de gran prestigio internacional con sede en Madrid, que en 2021 celebró su 30 aniversario.

A través del desarrollo de este acuerdo, Management Solutions apoyará la constitución de un grupo de cámara en el seno de la Escuela Reina Sofía, que llevará el nombre de la entidad desde el presente curso 2021-2022, el "Grupo Tchaikovsky de Management Solutions".

Este convenio subraya la importancia de la música de conjunto en la formación de un músico como complemento indispensable a su destreza como solista y participación en orquesta. Asimismo, subraya la apuesta de Management Solutions por valores compartidos como la calidad, el esfuerzo y el desarrollo del talento, así como su incondicional apoyo a las artes y la música.



Firma del acuerdo de colaboración con la Escuela Superior de Música Reina Sofía, España

Los alumnos que conforman el Grupo Tchaikovsky de Management Solutions en el presente curso 2021/2022 son la violinista Dña. Paula Sastre, el viola D. Álvaro García y el chelista D. Guillem Gràcia.

### **Fundación pro-RAE, España**

Management Solutions se incorporó en 2021 a la Junta de Protectores de la Fundación pro-RAE, una institución que tiene como finalidad esencial respaldar, en la medida de sus posibilidades, todas aquellas actividades que constituyen el objeto o fines de la Real Academia Española (RAE).

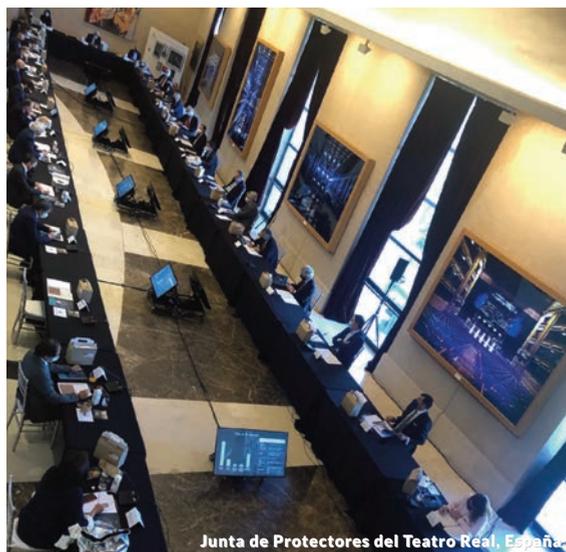
La Fundación pro-RAE se creó en 1993 para brindar apoyo a la RAE, institución con más de 300 años de historia y que tiene como misión principal velar por que los cambios que experimente la lengua española en su constante adaptación a las necesidades de sus hablantes no quiebren la esencial unidad que mantiene en todo el ámbito hispánico.

El acto protocolario de la firma del convenio entre las dos organizaciones se celebró en la sede de la RAE en Madrid y contó con la presencia de Dña. Ana Murillo, secretaria general de la Fundación, y D. Miguel Ángel Poblet, Socio Director de Medios de la Firma.

### **Club Español de la Energía (ENERCLUB)**

Management Solutions participa como socio en el Club Español de la Energía (ENERCLUB), constituido como punto de encuentro, diálogo y difusión entre empresas y profesionales del sector energético y cuyo principal objetivo es facilitar la divulgación y formación de ideas en relación con la utilización racional de la energía, conservación del medio ambiente y desarrollo sostenible.

Gracias al apoyo y aportación económica de los socios, ha sido posible el desarrollo de su actividad a lo largo de más de veinte años en torno a cuatro grandes áreas: conocimiento energético, formación, publicaciones y difusión *online*.



Junta de Protectores del Teatro Real, España

### **Club de Gestión de Riesgos de España**

Management Solutions es socio protector del Club de Gestión de Riesgos de España. Con su aportación económica contribuye a la creación y sostenimiento de las actividades objeto fundacional del club.

Los objetivos principales de esta asociación son servir de punto de encuentro y foro de debate de la gestión, control, análisis y medición de los riesgos derivados de la actividad empresarial, así como fomentar el intercambio de ideas, experiencias y contraste de opiniones sobre las mejores prácticas en esta materia. Asimismo, entre sus objetivos está el de mantener contactos estrechos con autoridades reguladoras y otros organismos con esos fines y la divulgación del conocimiento a través de la organización y desarrollo de programas de formación (FRM) y cursos por internet.

Como socio protector del Club y miembro de su Consejo de Administración, Management Solutions contribuye igualmente

### **Management Solutions se convierte en Gran Amigo del Real, España**

Management Solutions colaboró por quinto año consecutivo con la Fundación Amigos del Teatro Real mediante una aportación económica, quedando nuevamente de manifiesto su compromiso con el patrocinio y mecenazgo de asociaciones e instituciones culturales dentro de su estrategia de Responsabilidad Social Corporativa.

Además en 2021 Management Solutions se convirtió en Gran Amigo del Real, gracias al decidido apoyo que la Firma y sus profesionales han otorgado a la Fundación de Amigos del Teatro Real, constituida para apoyar, fomentar y desarrollar las actividades y proyectos culturales del Teatro Real.

a la financiación y mantenimiento de las diferentes actividades que se organizan.

### **UK Finance, Reino Unido**

En 2014 Management Solutions se incorporó en calidad de asociado a UK Finance, asociación de banca y entidades financieras líder en Reino Unido, que representa los intereses de más de 240 entidades financieras diferentes que operan en más de 180 países.

UK Finance promueve e impulsa políticas e iniciativas que favorecen tanto a sus asociados como al público en general, basando su trabajo en tres prioridades: i) velar por la correcta relación entre entidades financieras y clientes, independientemente de su tamaño; ii) promover el crecimiento del Reino Unido, tratando de consolidarlo como centro financiero global; iii) elevar los estándares de calidad aplicados en la industria, tanto de carácter profesional como éticos.

# Patrocinio y mecenazgo

## **Finance and Leasing Association, Reino Unido**

Management Solutions se incorporó en 2021 en calidad de asociado a la Finance and Leasing Association (FLA), asociación sectorial que congrega a organizaciones líderes en los sectores de financiación de activos, consumo y financieras de auto en el Reino Unido.

La FLA representa a 246 miembros -entre los que se incluyen las principales entidades del Reino Unido en los sectores de financiación de activos, consumo, financieras de auto y otro tipo de empresas que operan en el sector- ante el Gobierno, Reguladores e Instituciones Europeas, siendo actualmente la asociación de esta índole más grande de Europa.

La FLA promueve políticas e iniciativas con el objetivo de mejorar el entorno empresarial en el que sus miembros operan, ayudándoles a crecer de una manera sostenible, y conseguir un mercado financiero en el que tanto los consumidores como las

empresas confíen, todo esto bajo los valores de confianza, liderazgo y colaboración.

## **AIFIRM Associazione Italiana Financial Industry Risk Managers**

Management Solutions es miembro desde 2016 de AIFIRM (Associazione Italiana Financial Industry Risk Management), asociación que reúne y representa a los profesionales del mundo financiero, bancario y asegurador que trabajan en las áreas de riesgos de las principales entidades del país, y que tiene como objetivos mejorar los estándares organizativos de las funciones corporativas implicadas en la medición de riesgos, y difundir el conocimiento de los criterios de medición de riesgos, mejorando su funcionamiento y utilización.

## **Real Academia de Ciencias Exactas, Físicas y Naturales, España**

Como muestra de su compromiso social con el mundo académico y la investigación en general y, en concreto, con la difusión y transformación del conocimiento científico, Management Solutions colabora con la Real Academia de Ciencias Exactas, Físicas y Naturales (RAC), institución pública española dedicada al estudio e investigación de las Matemáticas, la Física, la Química, la Biología y la Geología, y de sus aplicaciones, así como a su promoción para el beneficio de la sociedad.

Management Solutions, a través de su presidente D. Alfonso Serrano-Suñer, forma parte desde julio de 2020 del patronato de la Fundación de la RAC, y es miembro de la Asociación de Amigos de la Real Academia de Ciencias de España (aRAC), colaborando a través de un patrocinio activo, más allá del soporte financiero, en acciones y eventos para la divulgación de la Ciencia, y trabajando con académicos de la sección de ciencias exactas de la RAC para investigar los algoritmos y modelos matemáticos más avanzados para la gestión de riesgos.

## **Instituto de Actuarios Españoles**

Management Solutions forma parte, como miembro protector, del Instituto de Actuarios Españoles (IAE), principal asociación de actuarios española y miembro de pleno derecho del *Groupe Consultatif Actuariel Europeen* y de la *International Actuarial Association*.

Dicho Instituto tiene como principales finalidades representar a sus miembros en cuantas cuestiones se relacionan con su actividad actuarial, organizar e impulsar toda clase de estudios y actividades relacionadas con la profesión de actuario, colaborar con los organismos y autoridades competentes siempre que para ello sea requerido, regular la actividad profesional que, en todo caso, se ajustará a los más exigentes principios científicos y éticos, ejercer tutela, protección y vigilancia sobre las actividades profesionales de los miembros del Instituto, dirimir las



Firma del acuerdo de colaboración con la Fundación Pro-RAE España

cuestiones de carácter profesional que puedan surgir entre los miembros del mismo y establecer y mantener relaciones e intercambios con aquellos organismos de carácter técnico, científico o profesional, nacionales o extranjeros, dedicados a actividades que total o parcialmente tengan afinidad con los fines del Instituto.

### **Consortio Alastria, España**

Management Solutions, junto con las principales compañías españolas de banca, energía y telecomunicaciones, fundó en 2017 la primera red nacional multisectorial del mundo que emplea *blockchain* con el objetivo de habilitar y acelerar la transformación digital de los distintos sectores industriales y empresariales.

La red Alastria garantiza la identidad de los participantes y el registro indeleble de las operaciones que se realizan sobre ella, permitiendo a los participantes ofrecer y recibir servicios con eficacia legal en el ámbito español y acorde con la regulación europea.

La participación de Management Solutions en este consorcio en calidad de Socio Fundador, permite a la Firma colaborar en el diseño de la primera DLT española, construir proyectos y ofrecer servicios sobre la plataforma, así como innovar y contribuir a la sociedad española creando una plataforma de servicios y productos *blockchain*.

### **Círculo de Empresarios, España**

El Círculo de Empresarios de España es un centro de pensamiento y de debate al servicio de la sociedad española en su conjunto, que tiene como principales objetivos la promoción del libre mercado y de la libre empresa, el reconocimiento del valor social de empresario como creador de empleo, riqueza y bienestar general, y el fomento del espíritu emprendedor.

Management Solutions, a través de su Presidente, colabora con la Institución y dirige, desde 2017, el Grupo de trabajo sobre Transformación Digital, que tiene como principal objetivo elaborar una serie de documentos que faciliten el

## **Sesión científica de la RAC: La modelización por componentes, un nuevo paradigma de modelización, España**

Management Solutions impartió una sesión científica en la Real Academia de Ciencias de España (RAC) que trató sobre las ventajas que aporta la modelización por componentes.

Durante la sesión se expusieron los retos existentes y las oportunidades que surgen en el ámbito de la modelización por componentes, una nueva estrategia que tiene su reflejo en la forma de modelizar, en las arquitecturas tecnológicas y en el desarrollo de herramientas especializadas.



entendimiento e implicaciones de la transformación digital, dirigidos fundamentalmente a las empresas, con un contenido didáctico, práctico y que cuente con respaldo académico/experto.

Actualmente participan más de 30 profesionales con amplio conocimiento sobre la materia en representación de los sectores más relevantes de la economía española.

### **Club CDO Spain & Latam**

Management Solutions es patrocinador oficial del Club CDO Spain & Latam, un espacio exclusivo de networking e intercambio de los Chief Data Officers (CDO) para transformar la cultura del dato en las empresas españolas y latinoamericanas.

El Club CDO es una asociación compuesta por los CDO de algunas de las principales empresas de España y de la región latinoamericana, creada para dar servicio y valor a los profesionales del dato, generar *networking* y proporcionar

conocimiento a sus miembros, con el objetivo de poder ser un colectivo clave en la transformación digital de las compañías y que el dato sea el elemento estratégico de las organizaciones.

### **Cámaras de comercio**

Management Solutions forma parte como socio protector de la Cámara de Comercio Española en China, la Cámara de Comercio de Brasil en España, la Cámara de Comercio Española en Brasil, la Cámara de Comercio Polaco-Española, la Cámara de Comercio Española en Italia, la Cámara de Comercio Británica en España y la Cámara de Comercio Española en Reino Unido, instituciones todas ellas que tienen como objetivo el fortalecimiento de los lazos entre empresas e instituciones.

La pertenencia a estas instituciones refuerza la vinculación de la Firma con instituciones y organizaciones de referencia en los mercados en los que Management Solutions opera.

# Convenios de colaboración

*Management Solutions tiene firmados diversos convenios de colaboración con distintas fundaciones y entidades que promueven causas solidarias, de emprendimiento o integración social*

## **Fundación Síndrome de Down de Madrid, España**

Con el objetivo de reforzar su compromiso con la integración laboral de personas con síndrome de Down y discapacidad intelectual, y de manera adicional a las actividades y voluntariados en los que tanto la Firma como los profesionales que la integran participan a lo largo del año y que se detallan en el capítulo de Acción Social, Management Solutions firmó en 2015 un convenio con la Fundación Síndrome de Down de Madrid (Down Madrid) en el marco del programa “Empleo con Apoyo Stela”, que tiene como objetivo facilitar y promover la inserción social y laboral de las personas con síndrome de Down y discapacidad intelectual en entornos ordinarios de trabajo.

Down Madrid es una entidad sin ánimo de lucro, declarada de Utilidad Pública, cuya misión es la consecución de la autonomía individual de las personas con síndrome de Down u otras discapacidades intelectuales y su plena inclusión social.

## **Fundación Créate, España**

Management Solutions ha colaborado con la Fundación Créate desde su fundación, en 2011, participando activamente en los eventos y programas organizados por la Fundación.

En 2021, la Firma colaboró y patrocinó el programa Drawing ED, en el que más de 3.000 alumnos de primaria, secundaria y bachillerato, desarrollan su talento emprendedor de la mano de sus docentes, poniendo en juego sus habilidades y capacidades para idear, prototipar y comunicar un proyecto de emprendimiento.

## **Proyecto de Microfinanzas**

La Fundación BBVA para las Microfinanzas es una entidad sin ánimo de lucro cuyo objetivo es promover el acceso al crédito y a la actividad financiera de los estratos más desfavorecidos de



la sociedad, con el fin de facilitar el desarrollo de actividades productivas a pequeña escala y, de este modo, contribuir a mejorar el nivel de vida de las familias y al desarrollo sostenible de las sociedades en las que opera.

La Fundación centra su actividad inicialmente en América Latina (con actividad en Colombia, Panamá, Perú, Chile y República Dominicana), que constituye el centro corporativo de la red, a la que además de capital, aporta sistemas de gobierno y de gestión compartidos, una base tecnológica común, facilidades para la obtención de recursos financieros en los mercados internacionales y, en general, las ventajas derivadas de las economías de escala y de alcance que posibilita una red de estas características.

Management Solutions, en coordinación con el Área de Riesgos de la Fundación, colaboró en el pasado en el diseño e implantación de un modelo de riesgos para microfinanzas, su integración en los procesos de contratación, el diseño e implantación de una plataforma tecnológica de gestión de riesgos y la mejora de la eficiencia comercial y operativa.

### **Viajes 2000, España**

Management Solutions firmó en 2014 un convenio de colaboración con Viajes 2000, perteneciente al Grupo Ávoris, con el fin de reforzar su compromiso con la integración laboral de personas con discapacidad. Desde entonces, la agencia presta a la Firma los servicios propios de agencia de viajes, que incluyen aspectos relacionados con la reserva de billetes en cualquier medio de transporte, gestión de reservas de hotel para desplazamientos profesionales, etc.

Viajes 2000 se encuentra calificado como Centro Especial de Empleo (empresas cuyo objetivo es proporcionar a las personas con discapacidad la realización de un trabajo productivo y remunerado). El compromiso de Viajes 2000 es impulsar la igualdad de oportunidades y la plena inclusión de las personas con discapacidad mediante la generación de empleo y la búsqueda de la accesibilidad universal.

### **Fundación Prodis, España**

Management Solutions colabora con el Programa de Formación para la Inclusión Laboral de Jóvenes con algún tipo de discapacidad (Promentor) puesto en marcha por Fundación Prodis, incorporando a la Firma profesionales provenientes de dicha Fundación.

Fundación Prodis busca proporcionar los apoyos necesarios a las personas con discapacidad para mejorar su calidad de vida y la de sus familias. La Fundación puso en marcha en 2005 el programa Promentor, una iniciativa de profesionales de Prodis en colaboración con la Universidad Autónoma de Madrid, que tiene como principales objetivos colaborar con las personas con discapacidad intelectual en el diseño de sus Proyectos de Vida a través de planes individualizados basados en la metodología de la Planificación Centrada en la Persona (PCP).

El programa procura proporcionar una formación laboral ajustada a las diferencias individuales para su inclusión laboral en la empresa ordinaria, así como un servicio de empleo con apoyo continuado que fomente la igualdad de oportunidades (en la incorporación, mantenimiento y promoción del puesto de trabajo). El programa ofrece también una formación continua a lo largo de la vida para los trabajadores que ejercen su derecho al trabajo en la empresa ordinaria y dota de los apoyos necesarios para que los trabajadores con discapacidad intelectual puedan disfrutar de su tiempo libre participando como miembros de pleno derecho en su comunidad.

Para lograr cumplir con estos objetivos, el programa se inicia con un curso de "Formación para la inclusión laboral" (reconocido por la Universidad Autónoma como título propio) tras el que todos los alumnos que se gradúan acceden al Programa de "Empleo con Apoyo", que les proporciona los apoyos necesarios para incorporarse al mercado laboral.

### **Ibermática Social, España**

Management Solutions firmó en 2020 un convenio de colaboración con Ibermática Social, iniciativa pionera en el sector de la integración laboral de personas con discapacidad en el ámbito de las TIC (Tecnologías de Información y Comunicación), con el objetivo que reforzar su compromiso con el desarrollo profesional y la integración laboral de colectivos de personas discapacitadas.

Ibermática Social es un Centro Especial de Empleo, creado por Ibermática en 2007 con el apoyo de la Organización Nacional de Ciegos Españoles (ONCE), en el que personas con discapacidad física trabajan y se forman en profesiones del ámbito informático, con el objetivo de integrarse en empresas de ese sector.

### **Convenios de colaboración con colegios**

Management Solutions mantiene un Convenio de Colaboración con el Colegio Everest de Madrid, dando la oportunidad a estudiantes de Bachillerato de tener una primera experiencia en un entorno laboral. Durante 3 días, grupos de alumnos del centro tienen la oportunidad de conocer el funcionamiento de la Firma, su misión y objetivos, los valores que comparten los profesionales de Management Solutions, además de las industrias en las que opera la Firma y las líneas de servicio que presta, a través de reuniones con profesionales de distintos perfiles y cargos, teniendo también la oportunidad de ver de cerca los diferentes tipos de proyecto que se desarrollan y realizando un caso práctico sobre consultoría en el sector financiero.

# Acción Social

*La Firma apoya y fomenta las actuaciones solidarias desarrolladas por sus profesionales*



Desde la creación del Grupo de Acción Social, los profesionales de Management Solutions han realizado numerosas actividades en colaboración con diversas ONG y asociaciones benéficas.

Si bien una parte importante de las actuaciones habituales que veníamos desarrollando se vieron limitadas por las restricciones derivadas de la pandemia por COVID-19, durante 2021 se han ido reactivando poco a poco las actividades solidarias, gracias a la relajación de las medidas de confinamiento por parte de las autoridades, y a la implicación de los profesionales de Management Solutions con el permanente respaldo de la Firma.

## **Actuaciones solidarias organizadas por Management Solutions**

### *Verano Solidario*

Desde 2006, Management Solutions facilita la participación de sus profesionales en un voluntariado de verano organizado por una ONG por medio del cual los profesionales que así lo deseen tienen la oportunidad de colaborar con un proyecto solidario destinado a ayudar a los más desfavorecidos. Así, ese año, un grupo de quince profesionales de Management Solutions aceptó la propuesta de la Firma, que sufragaría todos los gastos del viaje, de dedicar sus vacaciones de verano a colaborar con las Misioneras de la Caridad en Calcuta (India). De esta manera nació el Verano Solidario, actividad que tuvo continuidad en 2007 con el voluntariado en Guayaquil (Ecuador), así como desde 2008 a 2011, con Calcuta nuevamente como destino.

Entre 2012 y 2017 el Verano Solidario consistió en colaborar con el programa de "Voluntarios a terreno" impulsado por la ONG Ayuda en Acción. Así, en 2012 y 2013 los profesionales de la

Firma viajaron al Hogar Teresa de los Andes de Bolivia, un centro que atiende a cerca de 200 niños con discapacidad intelectual de diversos grados; entre 2014 y 2016 el voluntariado se llevó a cabo en Santo Domingo de los Tsáchilas, en Ecuador; mientras que en 2017 la actividad se desarrolló en Waslala (Nicaragua), en conjunto con la Fundación Madre Tierra (FUMAT), con el objetivo de reducir la pobreza de los hogares rurales.

En 2018 y 2019 el Verano Solidario tuvo lugar de nuevo en Calcuta, contando en la edición de 2019 con la participación de más de 50 voluntarios procedentes de las oficinas de España, Reino Unido, Polonia, Estados Unidos, México, Colombia, Brasil, Perú y Chile. Los voluntarios, organizados en diferentes grupos debido a la buena acogida de la actividad, tuvieron la oportunidad de dar clases de apoyo y organizaron diferentes excursiones para los niños acogidos en diversos centros de New Light, además de colaborar con varios centros de Madre Teresa: Prem Dam, para enfermos terminales y crónicos; Shanti Dan, para mujeres y niñas con discapacidad; y el orfanato Sishu



Bhavan, realizando distintas tareas como el lavado de ropa, la preparación de las comidas, así como el acompañamiento de los internos.

En 2020 y 2021, y como consecuencia de las restricciones impuestas con motivo de la pandemia, Management Solutions se ha visto obligada a posponer esta iniciativa para cuando dichas restricciones desaparezcán.

#### *Cine Solidario*

En 2005 Management Solutions puso en marcha el Cine Solidario, una actividad familiar en la que aprovechando la cercanía de las fiestas navideñas y utilizando como reclamo un estreno cinematográfico, la Firma recauda alimentos y regalos para los más necesitados. El éxito de la actividad en Madrid hizo que la iniciativa fuera extendiéndose a otras oficinas de la Firma, celebrándose también con éxito ediciones del Cine



Solidario en Bilbao, Barcelona, São Paulo, Boston, Santiago de Chile y Ciudad de México.

Durante 2020 y 2021, la situación provocada por la pandemia de COVID-19 impidió que estos eventos pudieran celebrarse. No obstante, Management Solutions no ha querido dejar de ayudar durante estos años tan complicados, especialmente para los colectivos más desfavorecidos, a las ONG con las que venía colaborando de manera recurrente.

Por este motivo, la Firma realizó una donación equivalente a las recaudaciones obtenidas en las ediciones de 2019, que fue complementada por las aportaciones de los profesionales, logrando superar los 10.000 kilos de comida. Los alimentos fueron repartidos entre los comedores sociales de las Misioneras de la Caridad en Madrid, el Banco de Alimentos de Bizkaia, el Banc dels Aliments de Barcelona, la Casa Hogar Amparo en Ciudad de México y el Hogar San Ricardo en Santiago de Chile.

#### *Donación de ordenadores y teléfonos móviles*

Management Solutions colabora habitualmente con diferentes organizaciones donando los ordenadores y teléfonos móviles usados una vez que son renovados. De este modo se logra reducir el impacto ambiental de la Firma al mismo tiempo que se satisface la necesidad que tienen de este material los colectivos más desfavorecidos.

#### *Kilómetros Solidarios*

Más de 350 profesionales de todas las oficinas de la Firma participaron en la primera edición de Kilómetros Solidarios, una iniciativa puesta en marcha por el Grupo de Acción Social de Management Solutions, por la que la Firma donó un kilo de comida por cada kilómetro recorrido por los participantes.

Gracias a la excelente acogida de la actividad se alcanzó la cifra de 7.657 km. que se tradujeron en 7.657 kilos de alimentos no

# Acción Social



percederos destinados a los bancos de alimentos de España, Perú, México, Colombia y Argentina, las 5 nacionalidades de los equipos que finalizaron en los primeros puestos.

## *Un plátano por La Palma, España*

Con el objetivo de lograr fondos destinados a colaborar con los damnificados por la erupción del volcán de Cumbre Vieja (La Palma, España), Management Solutions organizó la campaña "Un plátano por La Palma". Gracias a la participación de más de 50 profesionales, que elaboraron creativas y vistosas recetas utilizando como ingrediente base el plátano de Canarias, la Firma donó más de 1.000 euros al cabildo de La Palma, destinados a colaborar con los damnificados por la erupción en La Palma (España).

## *Campaña "Agasalho", Brasil*

El Grupo de Acción Social de Management Solutions Brasil colaboró por primera vez con la ONG "Anjos da Noite", una asociación que distribuye alimentos, ropa y tiempo a las

personas más necesitadas de São Paulo, la gran mayoría sin hogar, con el fin de su reinserción social.

La campaña "Agasalho" permitió que los integrantes de la oficina de Brasil pudieran llevar ropa de abrigo a la oficina para que, posteriormente, los voluntarios de Management Solutions Brasil se encargasen de realizar la entrega en la Asociación. La donación se completó con la compra de cincuenta mantas por parte del Grupo de Acción Social de Brasil, utilizando fondos de anteriores recaudaciones solidarias.

## *Día del niño Brasil*

Con motivo del "Día das Crianças", Management Solutions organizó nuevamente una campaña de apoyo a los hogares Casa Saica I, II y III, centros de Sao Paulo donde residen actualmente cerca de 30 niños y adolescentes. Cada voluntario de la Firma que participó en la actividad recibió el nombre, edad y aficiones de uno de los niños de esos hogares, para poder preparar un regalo personalizado para "su niño", ajustándose a las preferencias del menor (juguetes, disfraces,



botas de fútbol, ropa, etc.). Además, todos los menores recibieron también una edición del poema "Los derechos del niño" de Ruth Rocha, escritora brasileña de literatura infantil y juvenil, con el objetivo de promover su bienestar y educación.

## *Voluntariado de Pascua en São Paulo*

El Grupo de Acción Social de Management Solutions Brasil colaboró nuevamente con los niños en riesgo social extremo de los hogares Casa Lar, Saica I y Saica II

Tras organizar una recaudación de fondos entre todos los integrantes de la oficina de Brasil, el Grupo de Acción Social se encargó de realizar la compra de unos "kits de Pascua", así como todo lo necesario para un desayuno para los niños de entre 1 y 17 años sin recursos y en situación de riesgo social extremo que residen en los tres hogares.



Debido a la actual situación de pandemia, los voluntarios no pudieron asistir a los centros como han hecho otros años, pero se aseguraron de que los niños pudiesen celebrar la Pascua.

**Actuaciones solidarias desarrolladas por los profesionales de Management Solutions y respaldadas por la Firma en colaboración con ONG y asociaciones benéficas**

*Recogida de tapones solidarios*

En respuesta a la sugerencia de uno de sus profesionales, en 2013 Management Solutions puso en marcha en varias oficinas de la Firma una campaña de recogida de tapones de plástico con fines solidarios para colaborar con el programa “Tapones para una nueva vida”. Este programa, puesto en marcha por la Fundación Seur, tiene por objetivo ayudar a niños con problemas de salud que necesitan un tratamiento médico, además de conseguir reciclar toneladas de tapones de plástico evitando así la emisión de CO2. Dada la buena acogida de esta iniciativa por parte de los profesionales de la Firma, durante 2021 se ha continuado con la recogida de tapones.

*XII Torneo Pro-Am de la Fundación Deporte y Desafío, España*

Management Solutions patrocinó un año más el torneo benéfico organizado por la Fundación Deporte y Desafío para recaudar fondos dirigidos a la integración social de las personas con discapacidad física, intelectual o sensorial a través del deporte.

El Torneo de 2021 se celebró nuevamente en el campo de Golf Santander, en Boadilla del Monte, y contó con la participación de 20 equipos (integrados todos ellos por un jugador profesional de golf y cuatro amateurs). Además de ser una de las firmas patrocinadoras del Torneo, Management Solutions, que ha participado en todas las ediciones del Torneo, logró llevarse nuevamente el triunfo tras haber ganado en 2010, en la primera edición del Torneo, y en 2018.

La Fundación Deporte y Desafío es una organización que tiene como objetivo la integración social de personas con discapacidad física, intelectual y/o sensorial a través del deporte, aumentando la libertad de las personas que tienen

una discapacidad, promoviendo su independencia, y colaborando en desarrollar su potencial social, mental y deportivo.

*Navidades Solidarias*

Más de 500 profesionales de Management Solutions tuvieron nuevamente la oportunidad de llevar ilusión a los colectivos más desfavorecidos a través del proyecto “Navidades Solidarias”, que se organizó por decimotercer año consecutivo mediante la puesta en marcha de diversas iniciativas en España, Alemania, Francia, EE.UU., México, Colombia, Brasil, Perú, Chile y Argentina.

En España se organizó la campaña “Reyes Magos de Verdad” en colaboración con Soñar Despierto, que trata de conseguir regalos para niños de casas de acogida que, de otro modo, no recibirían ningún regalo el día de Reyes. Nuevamente la actividad gozó de una gran acogida y, gracias a la participación de más de 140 profesionales de Madrid, Barcelona y Bilbao y La Coruña, se hizo posible que los niños sin recursos de estos

# Acción Social

centros recibieran los regalos que con anterioridad habían solicitado por carta a "sus" Reyes Magos particulares.

El Grupo de Acción Social de la oficina de Alemania organizó nuevamente una colecta de alimentos para colaborar con Frankfurter Tafel, una organización que ayuda a familias desfavorecidas entregándoles packs de alimentos o a través de sus comedores sociales.

En la oficina de Francia se organizó una campaña para recolectar ropa de abrigo y calzado y colaborar así con Accueil Solidarité Saint-Augustin, una organización que ayuda a personas en riesgo de exclusión social, proporcionándoles alimentos, ropa de abrigo y medicación.

Por su parte, los profesionales de las distintas oficinas de Estados Unidos organizaron Torneos de Bolos benéficos gracias a los cuales se recaudaron más de 1.000 libras de alimentos

para Rosie's place, una institución cuya misión es proporcionar un entorno seguro y enriquecedor que ayude a las mujeres pobres y sin hogar a mantener su dignidad, buscar oportunidades y encontrar seguridad en su vida.

En México se organizó nuevamente la campaña "Sé el Rey Mago de un niño", en esta ocasión en colaboración con la Casa de la Amistad, una institución que brinda apoyo y tratamientos sin coste a niños y jóvenes de escasos recursos que padecen cáncer. Gracias a la participación de los profesionales de las oficinas de Ciudad de México se consiguió que ninguno de los niños a los que apoya la ONG se quedara sin su regalo por Navidad.

Los profesionales de la oficina de Colombia celebraron la Navidad con los niños de las zonas de Serrezuela, Capillas y Lomitas a los que apoya la Fundación Mariana Novoa, una organización sin ánimo de lucro que ofrece talleres artísticos a

niños vulnerables y talleres de primeros auxilios y RCP al público general. La actividad consistió en una fiesta con más de 60 niños en la que se realizaron actividades de recreación, y que se cerró con la entrega de regalos recaudados gracias a la generosidad de los profesionales de las oficinas de Bogotá y Medellín, así como de la aportación de la Firma.

En Brasil, el Grupo de Acción Social organizó una colecta para comprar alimentos, que fueron donados a una ONG y un grupo de voluntarios ayudó a la preparación de cerca de 1.000 cenas para distribuir entre las personas sin hogar que duermen en las calles del centro de São Paulo.

Por su parte, los profesionales de la oficina de Perú organizaron una donación de regalos en colaboración con la ONG Alcance Extremo, una institución que ayuda a familias de Lima y provincias que sufren necesidad y son vulnerables. Gracias a la generosidad de los voluntarios y a la aportación de la Firma, se



logró que ninguno de los niños de las zonas de extrema pobreza a los que apoya la ONG se quedara sin su regalo por Navidad.

En Chile, una vez más, se organizó la campaña Viejito Pascuero en colaboración con el Jardín Infantil Tai Tai (centro que da cobijo a más de 70 niños de entre 3 y 5 años de la comuna de Estación Central), y que tenía como objetivo conseguir un regalo para cada niño del centro. Gracias a la participación de los profesionales de la oficina chilena, todos los niños recibieron su regalo directamente del Viejito Pascuero.

La oficina de Argentina inauguró la biblioteca del Hospital General de Niños Pedro de Elizalde con más de 100 libros donados gracias a la colaboración de los profesionales y la aportación de la Firma, con el objetivo de que los niños allí hospitalizados puedan beneficiarse del valor terapéutico de la lectura.

### *Christmas con Ayuda en Acción*

Desde 2007, Management Solutions realiza sus tarjetas navideñas colaborando directamente con ONG con el objetivo de que todos los beneficios obtenidos mediante la impresión de las mismas se dediquen a proyectos solidarios.

En 2021 Management Solutions colaboró nuevamente con Ayuda en Acción, destinando los fondos a colaborar con el proyecto "Una escuela que rompe barreras" que la ONG ha puesto en marcha con el objetivo de apoyar y preparar a los centros educativos para que sean capaces de afrontar crisis como la del COVID-19, y fomentar un sistema educativo inclusivo que tenga en cuenta la diversidad de necesidades y capacidades del alumnado, eliminando toda forma de discriminación, así como los obstáculos a la participación.

Para decidir el diseño de la tarjeta se organizó el tradicional concurso, en el que cerca de 75 jóvenes artistas (hijos, sobrinos

y hermanos de profesionales de Management Solutions) mostraron sus habilidades plásticas, y del que salió el dibujo ganador, realizado por Carmen Martín, de 6 años.

### *Carreras "En marcha contra el cáncer"*

Cerca de 70 profesionales de Management Solutions participaron en las carreras "Madrid en marcha contra el cáncer" y "Barcelona en marcha contra el cáncer", organizadas por la Asociación Española Contra el Cáncer (AECC) en varias ciudades españolas con el objetivo de recaudar fondos destinados a la investigación de dicha enfermedad.

La AECC es una ONG constituida en 1953 que integra en su seno a pacientes, familiares, personas voluntarias y profesionales que trabajan unidos para prevenir, sensibilizar, acompañar a las personas, y financiar proyectos de investigación oncológica que permitirán un mejor diagnóstico y tratamiento del cáncer.



Navidades Solidarias, Estados Unidos



Christmas con Ayuda en Acción

# Acción Social



## *Edición de la carrera "Corre por una causa"*

Más de 100 profesionales de Management Solutions participaron en la carrera "Corre por una causa" organizada por la Fundación Entreculturas con el objetivo de recaudar fondos para atender la emergencia educativa provocada por el COVID-19.

La carrera, organizada por la Fundación Entreculturas (ONG jesuita sin ánimo de lucro que apuesta por la educación como instrumento de desarrollo, transformación y diálogo entre culturas), se celebra cada año en más de una decena de ciudades de España y tiene el objetivo de recaudar fondos para destinarlos a proyectos de cooperación en favor del derecho a la educación, especialmente, de los colectivos más desfavorecidos.

En esta ocasión, la prueba se celebró de manera virtual debido a las restricciones por el COVID-19, lo que le permitió tener carácter global y estar abierta a la participación de profesionales de todas las oficinas de la Firma.



Más de 100 profesionales de Management Solutions participaron en las diferentes modalidades de la carrera (10km, 5km y caminata de 3km, incluyendo además distancias infantiles para niños a partir de 3 años), con el objetivo de recaudar fondos para colaborar con el proyecto "Emergencia educativa" que la ONG ha puesto en marcha en países de América Latina y África para tratar de paliar el impacto de la crisis sanitaria del COVID-19 en la educación de los niños de estos países.

## *Carrera Down Madrid*

Medio centenar de profesionales de Management Solutions participaron en la XI carrera Down Madrid organizada con el objetivo de recaudar fondos destinados al Servicio de Deporte y Salud de Down Madrid para promover la inclusión de las personas con discapacidad intelectual a través del deporte. La carrera contaba con modalidad presencial, en el parque Juan Carlos I de Madrid, y virtual, pudiendo los corredores registrar su recorrido a través de una app.

Management Solutions patrocinó nuevamente la carrera, poniendo de manifiesto el compromiso que la Firma mantiene con Down Madrid desde 2010 a través de la organización de voluntariados o actividades deportivas de integración de manera conjunta.

## *London Winter Run, Reino Unido*

Management Solutions participó por sexto año en la "London Winter Run", organizada por la asociación Cancer Research UK para recaudar fondos que ayuden a luchar contra esta enfermedad.

10 profesionales de la Firma participaron en esta iniciativa celebrada de manera virtual, que ofrecía a los participantes la posibilidad de superar distintos retos durante los meses previos, cerrándose la iniciativa con una carrera virtual en la que los participantes podían escoger su propio recorrido y compartir su tiempo a través de la página de la carrera.



Rumpshaker, Estados Unidos



Rumpshaker, Estados Unidos



Carrera Down Madrid, España

### *J.P. Morgan Corporate Challenge, Estados Unidos y Reino Unido*

Profesionales de las oficinas de Londres, Nueva York, Boston, Birmingham, Pittsburgh, Houston y Atlanta, participaron en el "J.P. Morgan Corporate Challenge Virtual Event 2021" con el objetivo de recaudar fondos destinados a colaborar con la ONG NSPCC en el caso de Reino Unido –una institución dedicada a la protección de los niños– y con la Asociación Central Park Conservancy en el caso de Estados Unidos, cuya misión es preservar y cuidar este icónico espacio público de la ciudad de Nueva York y garantizar su accesibilidad para todos.

### *Carrera Rumpshaker 2021, Estados Unidos*

11 profesionales de Management Solutions participaron en la carrera Rumpshaker 2021 organizada en Birmingham con el objetivo de recaudar fondos en favor de Rumpshaker, una organización sin ánimo de lucro cuya misión es concienciar sobre el cáncer de colon y recaudar fondos para combatirlo y tratarlo, así como dar apoyo a las personas que han superado la enfermedad y a los que todavía luchan contra ella.

La representación de la Firma tuvo una actuación destacada, logrando la primera posición en el tramo de edad entre 20-24 años en la modalidad masculina de 5K, y la segunda posición en el mismo tramo en modalidad femenina 5K. Además, el equipo de Management Solutions consiguió la segunda posición en la categoría por equipos.

### **Campañas de concienciación RSC**

#### *Día Internacional de la Mujer y la Niña en la Ciencia*

El 11 de febrero se celebra el Día Internacional de la Mujer y la Niña en la Ciencia, aprobado por la Asamblea General de las Naciones Unidas, con el fin de lograr el acceso y la participación plena y equitativa de las mujeres y las niñas en la ciencia, así como recordatorio del papel fundamental que desempeñan en las comunidades de ciencia y tecnología, y de la necesidad de fortalecer su participación.

Management Solutions quiso unirse a la conmemoración compartiendo a través de sus canales digitales el testimonio de

varias de sus profesionales con un doble objetivo: por un lado, ayudar a visibilizar el trabajo de las mujeres que se dedican a las áreas STEM (Science, Technology, Engineering and Mathematics), y, por otro, crear referentes femeninos para la infancia que puedan contribuir a la elección de estas áreas como carreras profesionales.

#### *Día Internacional de la Mujer*

La identificación y acompañamiento en el desarrollo del talento –superando estereotipos de género– es uno de nuestros objetivos incuestionables, dado que estamos seguros de que esta es la mejor vía para aportar valor a nuestros clientes y a la sociedad en su conjunto.

Management Solutions se unió a la conmemoración del Día Internacional de la Mujer, que se celebra el 8 de marzo, compartiendo a través de sus redes sociales el testimonio de varias de sus profesionales, con el objetivo de aportar referentes femeninos y mostrar su convencimiento de que la diversidad de los equipos mejora los resultados que construimos entre todos.

# Acción Social

## *Día Mundial del Síndrome de Down*

El Grupo de Acción Social de Management Solutions puso en marcha diversas iniciativas con motivo de la celebración, el 21 de marzo, del Día Mundial del Síndrome de Down, con el objetivo de apoyar a este colectivo.

Las actividades incluyeron campañas de concienciación a través de redes sociales: i) como el reto viral de los calcetines desparejados (en el que los profesionales de la Firma compartieron sus fotos de calcetines desparejados para contribuir a crear conciencia y dar visibilidad a estos colectivos), ii) voluntariados con colectivos con Síndrome de Down (como la limpieza conjunta de un tramo del río Manzanares en España y sesiones virtuales en Francia, México y Colombia, durante las cuales los voluntarios pudieron compartir tiempo con personas con síndrome de Down), o iii) desafíos en los que por cada profesional de la Firma que completó un determinado reto (21.000 pasos en una semana en Reino Unido, o 21 toques a un balón de fútbol, botes de pelota, con una raqueta, etc. en Noruega, Dinamarca, Brasil, Chile y Estados Unidos) la Firma realizó una donación económica a la fundación de apoyo al colectivo Síndrome de Down de dichos países.

Esta campaña se sumó a la lista de colaboraciones (voluntariados, patrocinios, acuerdos de colaboración, etc.) que Management Solutions ha mantenido con distintas fundaciones de apoyo a colectivos con Síndrome de Down desde su constitución.

## *Día del Agua*

Con motivo de la celebración, el 22 de marzo, del Día Mundial del Agua -una iniciativa impulsada por Naciones Unidas con el objetivo de recordar la importancia de los recursos de agua dulce del planeta y de fomentar su gestión sostenible (y a la que dedica uno de sus ODS: Agua limpia y saneamiento)-, Management Solutions se sumó a la #WorldWaterRun 2021, invitando a sus profesionales a participar en este reto global.

La carrera, celebrada de manera virtual debido a las restricciones por el COVID-19, animaba a los participantes a sumar kilómetros a través de una app, con el objetivo de alcanzar la circunferencia del planeta (40.075km), al tiempo que les instaba a compartir en redes el significado del agua para ellos.

## *Día Mundial del Medio Ambiente*

El Grupo de Acción Social de Management Solutions organizó la campaña "Da vida al Bosque de MS" con motivo de la celebración, el 5 de junio, del Día Mundial del Medio Ambiente. La actividad consistía en un reto viral por el que se pedía a los profesionales de Management Solutions que compartiesen sus acciones en favor del medio ambiente; a cambio, la Firma plantó, en colaboración con la ONG Saving the Amazon, un árbol por cada acción recibida en la Amazonía.

De este modo, la iniciativa buscaba ejercer un triple impacto:

- ▶ Concienciar sobre la importancia de la preservación del medio ambiente.
- ▶ Colaborar con el cuidado y reforestación de los bosques (en este caso la Amazonía, el bosque tropical más grande del mundo, ayudando adicionalmente a las comunidades indígenas, que allí habitan).
- ▶ Contrarrestar la huella de carbono que todos producimos en nuestro día a día.

## *Semana Europea de la Reducción de Residuos*

Bajo el lema #ComunidadesCirculares, del 20 al 28 de noviembre de 2021 se celebró la Semana Europea de la Reducción de Residuos, una iniciativa que anima a todo tipo de



actores -ciudadanos, escuelas, empresas, ONG, asociaciones- a llevar a cabo acciones de concienciación sobre la reducción de los desechos y la gestión sostenible de los recursos.

El Grupo de Acción Social de la Firma quiso sumarse a esta iniciativa organizando un nuevo reto que concienciara a sus profesionales de la necesidad de reducir la producción de residuos, al tiempo que les permitiera compensar 1 tonelada de CO2 su huella de carbono.

Para ello, Management Solutions pidió a sus profesionales que compartiesen sus acciones reduciendo/reutilizando/reciclando residuos; a cambio, la Firma compensó 1 tonelada de CO2 de su huella de carbono por cada acción, a través de la siembra de un árbol en el Bosque de MS que, en colaboración con la ONG Saving The Amazon, la Firma ha plantado en la Amazonía colombiana.

*Programa de solidaridad en la empresa, en colaboración con la AECC*

En marzo de 2012, Management Solutions se adhirió a una iniciativa de la AECC que consiste en la difusión mensual de mensajes de salud, prevención y detección precoz del cáncer dirigidos a colectivos empresariales, y que tiene como principal objetivo concienciar a la población sobre la importancia de la prevención y la detección precoz del cáncer.

Durante 2021, Management Solutions ha seguido participando en el Programa de Solidaridad en la empresa mediante la difusión de las newsletters de la AECC sobre diferentes aspectos de la enfermedad, como la importancia de la detección precoz o el impacto psicológico y emocional.



**“Los profesionales de Management Solutions son los que lideran nuestro compromiso social en todas y cada una de las oficinas de la Firma”**

En Management Solutions nos sentimos muy orgullosos del fuerte compromiso social demostrado por todos nuestros profesionales.

Nos involucramos activamente con las comunidades donde desarrollamos nuestra actividad. A través del Grupo de Acción Social de Management Solutions, desarrollamos multitud de actividades solidarias en colaboración con distintas ONG y asociaciones benéficas.

Profesionales de todas nuestras oficinas, con el firme respaldo de la Firma, dan muestra desinteresada de su vocación de servicio con los más desfavorecidos desarrollando, con enorme compromiso, diferentes actividades solidarias.

**Marta Herrero**  
Socia de Management Solutions



Barcelona en marcha contra el cáncer, España

# Medio ambiente

*Estamos especialmente sensibilizados con el impacto medioambiental que pueda generar nuestra actividad*



Si bien el impacto medioambiental de nuestra actividad es muy limitado (aspectos ambientales propios de una oficina), en la Firma existe una especial sensibilidad por este tema. El modelo de gestión medioambiental adoptado por Management Solutions no se basa solo en asegurar el cumplimiento continuado de todos los requisitos reglamentarios pertinentes relativos al medio ambiente, sino en superar sus prescripciones allí donde sea posible.

Bajo este planteamiento, la Firma procura la puesta en marcha de mejores prácticas medioambientales en sus operaciones internas, que contribuyan a la reducción del consumo y la minimización de los residuos generados. Asimismo, Management Solutions apuesta por sensibilizar e involucrar en materia medioambiental a los profesionales, atendiendo a su nivel de responsabilidad y proporcionándoles los conocimientos precisos que permitan la implantación de buenas prácticas medioambientales.

### **Política de Sostenibilidad Medioambiental**

La contribución al crecimiento sostenible supone un compromiso al más alto nivel para Management Solutions. Es por ello que en 2021 la Firma desarrolló su política interna en materia de sostenibilidad medioambiental, a través de la cual Management Solutions asume el compromiso de que todas sus actividades se realizarán de manera respetuosa con el medio ambiente, favoreciendo la gestión sostenible de los recursos naturales.

En el desarrollo de su actividad, Management Solutions incorpora criterios de desarrollo sostenible tanto en sus funciones de negocio como internas, concentrando los esfuerzos en minimizar los posibles impactos medioambientales derivados de los procesos, instalaciones y servicios asociados a la misma, garantizando una gestión eficiente de los recursos naturales y una protección adecuada del entorno en el que opera y de los ecosistemas que lo integran.

Además, como socio del Pacto Mundial de las Naciones Unidas, la Firma se compromete a trabajar desde un enfoque preventivo, fomentar la responsabilidad medioambiental y favorecer el desarrollo de tecnologías respetuosas con el medio ambiente.

Por todo ello, Management Solutions se compromete a cumplir los siguientes principios:

- ▶ La consideración de las variables medioambientales, (especialmente las consecuencias del cambio climático, la gestión el agua y la generación de residuos) en el desarrollo de sus actividades, promoviendo la sensibilización medioambiental.
- ▶ El cumplimiento de la legislación medioambiental aplicable a sus actividades procesos, instalaciones y servicios.

- ▶ La medición y análisis de la huella de carbono y otros indicadores de impacto ambiental derivados de nuestra actividad y, una vez establecida dicha medición, la definición de objetivos y compromisos sobre los mismos.
- ▶ El desarrollo de acciones de mejora continua para reducir la huella climática e impacto ambiental de las operaciones, tales como la reducción del consumo de recursos naturales a través de actuaciones de reducción, reutilización y reciclaje de los residuos, contribución a la economía circular, optimización de consumo energético y, en la medida de lo posible, utilización de fuentes de energía renovables en los centros de trabajo y áreas de negocio, y la inversión en tecnologías que reduzcan y optimicen los desplazamientos.
- ▶ La identificación de los posibles riesgos medioambientales derivados de su actividad, a fin de prevenirlos en su caso.

- ▶ La incorporación de requisitos medioambientales a los proveedores relevantes de la Firma.
- ▶ La difusión de la política medioambiental entre todos los profesionales de la Firma, y el impulso de acciones de sensibilización para contribuir a minimizar los impactos negativos.

### **Neutralidad en carbono en 2030**

La movilización sin precedentes de los sectores público y privado para reducir el impacto de la actividad humana en el planeta deja patente la criticidad de abordar las problemáticas medioambientales y reducir el impacto climático de nuestra sociedad.

El objetivo de Management Solutions es impulsar el cambio aportando el talento y las capacidades de sus profesionales y



# Medio ambiente

demostrando el máximo compromiso con los Objetivos de Desarrollo Sostenible y del Acuerdo de París. Tanto a través de las iniciativas internas como en los proyectos desarrollados para sus clientes, la Firma promueve una actividad responsable que sitúe la subida de temperatura por debajo de los 2°C, ayudando a clientes en numerosas geografías a mitigar los riesgos climáticos y adaptarse a los cambios derivados de la transición a una economía baja en emisiones, así como a transmitir de forma clara dicha labor a una sociedad cada vez más concienciada.

En línea con este ambicioso objetivo, si bien el impacto medioambiental de nuestra actividad es muy limitado, Management Solutions ha anunciado su compromiso de alcanzar la neutralidad de carbono en 2030, reduciendo las emisiones de Gases de Efecto Invernadero (GEI) y compensando aquellas emisiones que no sea posible eliminar a través de una evolución constante de su actividad y de las soluciones más innovadoras para lograr un crecimiento sostenible y alineado con los acuerdos medioambientales internacionales.

Nuestro compromiso hacia una actividad respetuosa con el medio ambiente queda reflejado en la Política de Sostenibilidad aprobada durante 2021, en la que el crecimiento sostenible se asienta como una prioridad del más alto nivel.

Adicionalmente, para transparentar este compromiso a nuestros clientes y otros stakeholders externos, Management Solutions se ha adherido desde mayo de 2021 a las recomendaciones de la Task Force on Climate-related Financial Disclosures (TCFD), respondiendo a la demanda creciente de un reporte medioambiental alineado con las mejores prácticas del mercado.

En línea con dichas recomendaciones, la Firma ha realizado el cálculo de la huella de carbono de su actividad, incluyendo tanto las emisiones directas como indirectas. El cálculo se ha realizado utilizando como año base el ejercicio 2019, obteniendo un resultado de 3.734 toneladas de dióxido de

carbono equivalente emitidas a la atmósfera (1,91 toneladas por empleado). Igualmente, se ha realizado el mismo cálculo para los ejercicios 2020 y 2021, en los que, debido a las circunstancias excepcionales que han afectado a todas las actividades económicas, se ha apreciado una reducción muy significativa, hasta las 2.617 y 882 toneladas equivalentes (1,21 y 0,38 por empleado), respectivamente.

## Acciones de sensibilización

Como muestra de la sensibilización de Management Solutions con los impactos del cambio climático, la Firma desarrolla actuaciones de forma continua en diferentes frentes:

- ▶ Organización de campañas de concienciación entre sus empleados (enmarcadas en iniciativas como el día mundial del Medio Ambiente, Semana europea de la reducción de residuos o el día mundial del Agua).

- ▶ Desarrollo e impartición de seminarios que profundizan en la problemática asociada al cambio climático y en las actuaciones que desde las organizaciones se deben llevar a cabo considerando el marco normativo actual. Así, por ejemplo, representantes de la Firma participaron como ponentes en distintos seminarios, tales como el de “Cambio climático y sistema financiero” organizado por el Ministerio de Hacienda de Chile; “Transformando el Riesgo Climático en Oportunidad” en el VI Congreso Latinoamericano de Riesgos desarrollado por la Federación Latinoamericana de Bancos (Felaban) – ambos seminarios desarrollados junto con la IFC-Green Banking Academy, del Grupo Banco Mundial, con quien Management Solutions tiene un acuerdo de colaboración estratégico en este ámbito –; y “Riesgos ESG y los retos para el sector financiero” en el Club de Gestión de Riesgos en España. Sobre todos ellos se puede ampliar información en el apartado Seminarios de Industria del presente documento.



- ▶ Puesta en marcha de la Cátedra de Estudios sobre el Hidrógeno de la Universidad Pontificia Comillas en colaboración con Acerinox, Carburos Metálicos, Fundación Cepsa, Enagás y Toyota, con el objetivo de estudiar el papel del hidrógeno como nuevo vector energético en el proceso de transición hacia una economía descarbonizada y contribuir a su desarrollo.
- ▶ Más allá de la labor de investigación y participación en seminarios estamos apoyando a nuestros clientes, así como a importantes instituciones supranacionales como el Banco Mundial, en varios apartados como:
  - los análisis de impacto,
  - la adecuación normativa,
  - la revisión de los principios de gestión de estos riesgos (mapa de riesgos, gobierno, metodologías de evaluación, integración en la gestión y generación del reporting),

- o la incorporación del riesgo climático en la valoración de activos financieros.

Asimismo, desde 2013 Management Solutions tiene en vigor una Guía de Buenas Prácticas Medioambientales, haciendo llegar a todos sus profesionales unas nociones básicas sobre la gestión ambiental, estableciendo un conjunto de recomendaciones prácticas, útiles y didácticas, con el objetivo de modificar o mejorar los comportamientos habituales dentro de la oficina y lograr una reducción del impacto ambiental provocado por la actividad de la misma y, más concretamente, por cada uno de los profesionales de forma individual.

La aplicación de las acciones recogidas en la Guía de Buenas Prácticas Medioambientales tiene como principales objetivos:

- ▶ Mejorar la eficiencia energética y optimizar el consumo de recursos naturales: agua, energía, materias primas, etc.
- ▶ Preservar los recursos naturales.
- ▶ Disminuir la producción de sustancias contaminantes: emisiones de gases a la atmósfera, contaminación del suelo o de las aguas subterráneas, etc.
- ▶ Minimizar y gestionar adecuadamente los residuos, reduciendo su generación y fomentando su reutilización y reciclaje.
- ▶ Sensibilizar y educar medioambientalmente a todo nuestro entorno.
- ▶ Contribuir a un modelo de desarrollo sostenible, donde el consumo actual de los recursos no comprometa el desarrollo social y ambiental de las generaciones futuras.

En el primer trimestre de 2020 se procedió a actualizar esta Guía para recoger referencias de actuaciones en aspectos relativos a la huella de carbono digital o la contaminación acústica, entre otras.

Las medidas mencionadas se completan con la participación de la Firma en el Club Español de la Energía (ENERCLUB), una importante plataforma de diálogo y punto de encuentro de empresas y profesionales dedicados a la energía, que aboga por el desarrollo sostenible y la preservación del entorno.

### **Reducción del consumo de recursos**

La Firma procura la puesta en marcha de mejores prácticas medioambientales en sus operaciones internas, que contribuyan a la reducción del consumo y la minimización de los residuos generados.

#### *Energía*

La gestión racional de la energía eléctrica en las actividades diarias es un factor clave para reducir el impacto energético de la Firma. Management Solutions no solo confía en la sensibilización de todos los profesionales, sino que presta una especial atención al lugar en el que se establecen sus oficinas.

Por esta razón, los edificios que albergan las oficinas de Management Solutions constan de distintos sistemas de ahorro energético, como termostatos, avanzados sistemas de aislamiento térmico, detectores de presencia, iluminación de bajo consumo, grifería con apertura y cierre automático, etc.

A estas medidas hay que sumar los sistemas de ahorro energético con los que cuentan impresoras y ordenadores. La sede de la Firma en Madrid consiguió el certificado AENOR de Gestión Medioambiental que acredita su compromiso con el medio ambiente y asegura sus buenas prácticas en materia medioambiental. En los siguientes ejercicios nos proponemos seguir reduciendo el consumo de estos recursos, fomentando, entre otras medidas, un uso responsable entre nuestros profesionales.

Por otro lado, la apuesta que desde hace años la Firma ha realizado por la implantación de tecnologías como la videoconferencia, telepresencia, retransmisión de video en



# Medio ambiente

## El Bosque Management Solutions cobra vida

Con motivo del Día Mundial del Medio Ambiente y de la Semana Europea de la Reducción de Residuos, y como medida de concienciación sobre la necesidad de compensar nuestra huella de carbono, Management Solutions lanzó en 2021 sendas iniciativas solidarias animando a sus profesionales a compartir con la Firma sus acciones para proteger el medio ambiente y reducir y gestionar de manera sostenible los residuos.

Por cada acción recibida, la Firma plantó, en colaboración con la ONG Saving the Amazon, un árbol en la Amazonía colombiana.

De esta forma, y gracias a la implicación de nuestros profesionales, el Bosque de MS pudo cobrar vida, contando ya con 150 árboles plantados en el Gran Resguardo Indígena del Vaupés (Colombia), que ayudarán a reducir 150 toneladas de CO2.

Este proyecto, además, tiene un doble impacto sobre el entorno, al dotar de un medio de trabajo a las comunidades indígenas encargadas de realizar la siembra en sus resguardos, contribuyendo de este modo a mejorar su calidad de vida.



directo por streaming o la conexión VPN, ha permitido su uso intensivo por los profesionales durante los confinamientos y restricciones a la movilidad impuestas por las autoridades para mitigar los contagios en el marco de la pandemia por COVID-19. Este hecho ha motivado una reducción muy significativa del número de desplazamientos realizados por nuestros profesionales, permitiendo una gestión más eficiente de la energía y contribuir a la lucha contra el calentamiento global al reducir la huella de carbono corporativa.

Además, los desplazamientos urbanos (y en muchos casos interurbanos) realizados por los profesionales de Management Solutions se efectúan utilizando una plataforma de transporte que desde 2018 es neutra en emisiones al borrar la huella de carbono originada por sus automóviles, invirtiendo en proyectos que combaten la deforestación de una parte de la selva amazónica.

### *Papel*

Debido a nuestra actividad, el consumo de papel es uno de los impactos ambientales más significativos de la Firma. Sin embargo, el incremento del trabajo en remoto de nuestros profesionales por la pandemia por COVID-19 unido a la implantación de iniciativas como la configuración por defecto de la impresión de documentos a doble cara y la creciente concienciación de los profesionales por la utilización de la información en formato electrónico (como los cursos de formación, cuyos temarios se encuentran disponibles online a través de la Intranet y del portal de e-learning) han conseguido una importante reducción del consumo de papel en nuestras oficinas.

A esta reducción del consumo de papel originado por la Firma en los últimos años también han colaborado la reducción del número de ejemplares impresos de publicaciones y otros elementos que utilizan papel, como folletos, tarjetas,

invitaciones para eventos, etc., que en los últimos años han sido sustituidos por la utilización de versiones digitales de dichos contenidos (como ejemplo, en los últimos años se ha eliminado el papel utilizado en las entradas para eventos corporativos, que han sido sustituidas por entradas digitales en códigos QR).

### *Gestión de los residuos*

#### *Fluorescentes y cartuchos de tóner*

Los tubos fluorescentes habituales en cualquier oficina y los cartuchos de tóner para impresoras, una vez agotados, son depositados en los contenedores que los edificios que albergan nuestras oficinas tienen habilitados para ello, o devueltos a la empresa suministradora para su correcta reutilización o reciclado.



*Papel y envases*

El papel y los envases reciclables se separan para que puedan ser reciclados por las empresas gestoras de los edificios. Además, en las oficinas de Madrid, Bilbao y Barcelona se dispone de unos contenedores donde son almacenados todos aquellos documentos que por su confidencialidad deben ser destruidos. Una empresa externa se encarga semanalmente de recoger estos contenedores, así como de destruir y posteriormente reciclar los documentos.

*Ordenadores y móviles*

Como se describe en el apartado de Acción Social, en cuanto a los equipos informáticos y los teléfonos móviles la Firma sigue una política global por la que aquellos dispositivos que aún se encuentran en buenas condiciones son donados a distintas ONG. Los equipos en peores condiciones se venden por piezas que son reutilizadas, o bien, si el modelo ya no está vigente, se entregan a una empresa que se encarga de su apropiado reciclado.

**Principales indicadores de huella medioambiental**

Durante 2021 se ha realizado el cálculo de la huella de carbono de la Firma para las emisiones directas (alcance 1), indirectas asociadas con electricidad (alcance 2) y otras emisiones indirectas (alcance 3), considerando los ejercicios 2019, 2020 y 2021. El ejercicio 2019 servirá como referencia para futuros ejercicios, por ser el último no afectado por el COVID-19.

Nuestra tipología de actividad y el uso intensivo de la tecnología hacen que nuestro impacto medioambiental tenga un recorrido muy limitado, no generando ningún residuo de los considerados como de naturaleza peligrosa. A pesar de esta naturaleza poco contaminante vigilamos nuestros niveles de consumo de recursos más voluminosos (electricidad, agua y papel) y apostamos por cualquier iniciativa de reciclaje y optimización de los mismos.

Alcances	2021	2020	2019
Consumo anual de energía eléctrica (en kWh)	483.165	479.802	661.841
Consumo anual de agua (en litros)	373.821	274.408	645.380

Alcances	2021	2020	2019
Alcance 1 <sup>4</sup>	1,54	1,53	1,53
Alcance 2 <sup>5</sup>	144,95	143,94	198,55
Alcance 3 <sup>6</sup>	735,67	2.471,26	3.533,56
TOTAL (t CO <sub>2</sub> eq)	882,16	2.616,73	3.733,64
Emisiones por empleado (t CO <sub>2</sub> eq / empleado)	0,38	1,21	1,91

<sup>4</sup>Emisiones fugitivas de los equipos de climatización.  
<sup>5</sup>Consumo eléctrico.  
<sup>6</sup>Viajes de negocio, incluyendo aviones, trenes y coches particulares, emisiones derivadas del uso de taxis y VTCs y ciclo de vida de los ordenadores y teléfonos utilizados por los empleados

Para cualquier tipo de opinión, duda o sugerencia sobre la información del presente documento, se ruega ponerse en contacto con:

## Departamento de Marketing y Comunicación

Plaza Pablo Ruiz Picasso 1, Torre Picasso

28020 Madrid, Spain

marketing-comunicacion@managementsolutions.com

Tel. (+34) 91 183 08 00

Fax (+34) 91 183 09 00

Para más información sobre la Firma visite nuestra web:

[www.managementsolutions.com](http://www.managementsolutions.com)

O nuestros canales de redes sociales



### Madrid

Plaza Pablo Ruiz Picasso, 1  
28020 – Madrid

### Barcelona

Avda. Diagonal, 654  
08034 – Barcelona

### Bilbao

Pza. Euskadi, 5  
48009 – Bilbao

### La Coruña

Avda. de Linares Rivas, 30  
15005 – La Coruña

### Londres

6 Bevis Marks  
EC3A 7BA – London

### Frankfurt

Bockenheimer Landstraße, 51-53  
60325 – Frankfurt am Main

### Düsseldorf

Breitestraße 3  
40213 – Düsseldorf

### París

14 Avenue D'Eylau  
75116 – París

### Ámsterdam

Strawinskylaan 3051  
1077 ZX – Amsterdam

### Copenhague

Gl. Kongevej 1.  
1610 København

### Oslo

Edvard Storms gate 2  
0166 – Oslo

### Varsovia

Emilii Plater, 53  
00-113 – Warszawa

### Zúrich

Bellerivestraße, 201  
8034 – Zürich

### Milán

Via Giuseppe Mengoni, 4  
20121 – Milano

### Roma

Via Vincenzo Bellini, 22  
00198 – Roma

### Lisboa

Avenida da Liberdade, 245  
1250-143 – Lisboa

### Pekín

1 Jian Guo Men Wai Avenue  
100004 – Beijing

### Nueva York

1120 Avenue of the Americas  
NY 10036 – New York

### Boston

21 Custom House Street  
MA 02110 – Boston

### Pittsburgh

301 Grant Street - One Oxford Center  
PA 15219 - Pittsburgh

### Birmingham\*

420 20th Street North  
AL 35203 – Birmingham

### Houston

1980 Post Oak Blvd  
TX 77056 Houston

### San Juan de Puerto Rico

154 Calle Rafael Cordero  
PR 00901 – San Juan

### Ciudad de México (Santa Fe)

Prof. Paseo de la Reforma, 1015  
01376 – Ciudad de México

### Ciudad de México (Anzures)

Mariano Escobedo, 748  
11590 – Ciudad de México

### San José de Costa Rica

Centro Empresarial Vía Lindora  
Radial Santa Ana. San José

### Medellín

Carrera 43 A, 1-50  
050021 – Medellín

### Bogotá

Carrera 7, 71-21  
110231 – Bogotá

### Quito

Avenida Río Amazonas 4545  
170135 – Quito

### São Paulo

Rua Funchal, 418  
04551-060 – São Paulo

### Lima

Av. Coronel Andrés Reyes, 437  
San Isidro 27 – Lima

### Santiago de Chile

Enrique Foster Norte, 21  
755-0163 – Santiago

### Buenos Aires

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

\* Desde donde se gestiona Atlanta

© Management Solutions 2022

Todos los derechos reservados

Queda prohibida la reproducción, distribución, comunicación pública, transformación total o parcial, gratuita u onerosa, por cualquier medio o procedimiento, sin la autorización previa y por escrito de Management Solutions.

La información contenida en esta publicación es únicamente a título informativo. Management Solutions no se hace responsable del uso que de esta información puedan hacer terceras personas. Nadie puede hacer uso de este material salvo autorización expresa por parte de Management Solutions.