

MEMORIA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA 2010

MS^o
Management Solutions
Making things happen



ESPÍRITU DE SUPERACIÓN

ESPAÑA REINO UNIDO ALEMANIA SUÍZA ITALIA PORTUGAL ESTADOS UNIDOS MÉXICO PERÚ BRASIL ARGENTINA CHILE

www.msspain.com

© Management Solutions 2011

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.

Créditos

Dirección: Carlos Camps Sinisterra
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
Shutterstock, iStockphoto

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



Índice

	06	14	30
Introducción	Management Solutions, <i>Making things happen</i>	Hitos de 2010	
Mensaje del Presidente	/08	Fundamentos estratégicos	/16
La Memoria de Responsabilidad Social Corporativa en Management Solutions	/10	Principios éticos del código de conducta	/18
Plan Director de RSC	/11	Nuestra marca	/20
		Implantación geográfica	/22
		Industrias	/24
		Líneas de Servicio	/26
		Área de I+D	/28
		Espíritu de superación	/32
		Diversificación	/34
		Crecimiento	/36
		Comunicación	/38



40

Compromiso con el cliente

Orientación al cliente	/42
Control de calidad	/43
Compromiso con la industria	/44

50

Compromiso con nuestros profesionales

El factor humano en Management Solutions	/52
Políticas de Recursos Humanos	/53
Formación	/56
Políticas de prevención de riesgos laborales y servicio médico	/58
Medios de apoyo al empleado	/60
Comunicación interna	/61
Club Deportivo	/66

68

Compromiso con el entorno

Universidad	/70
Patrocinio y mecenazgo	/74
Colaboraciones solidarias	/75
Acción Social	/78
Medio Ambiente	/84

Introducción

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 y la calidad. La Firma reconoce la importancia que el ejercicio de su actividad tiene para lograr 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 principios 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 el entorno y que podrían ejercer una influencia sustancial en las evaluaciones y decisiones de nuestros grupos de interés.



Management Solutions



Mensaje del Presidente



Alfonso Serrano-Suñer, Presidente y CEO de Management Solutions

En 2010 Management Solutions ha continuado su desarrollo y crecimiento en todos los ámbitos: facturación, clientes, oficinas, plantilla, inversiones, etc. Un año más, estamos orgullosos de los resultados y metas alcanzados, así como de la forma en la que los hemos logrado: con el esfuerzo y compromiso de todos los profesionales de la Firma, ganándonos cada día la confianza de nuestros clientes.

Siempre hemos entendido que este compromiso va mucho más allá de la voluntad de cumplir las obligaciones contraídas. De este entendimiento nace nuestra clara vocación a la responsabilidad social y su consideración como un elemento estratégico de la gestión de nuestra Organización.

Son muchas y diversas las actuaciones de Management Solutions en todos los países en los que está presente, orientadas a reforzar su compromiso con la sociedad y con cada uno de los colectivos con los que se relaciona. También en este ámbito hemos seguido creciendo en 2010 y, para asegurarnos de su correcta coordinación e impulso en todas

nuestras oficinas, hemos incluido el capítulo de la responsabilidad social corporativa en el plan estratégico del Grupo, desarrollando un plan director con objetivos concretos sobre los que hacemos seguimiento. Se trata de aprovechar al máximo nuestras capacidades, en beneficio del desarrollo y bienestar social, muchas veces en coordinación con nuestros clientes.

Acompañamos a nuestros clientes en sus retos estratégicos, incluidos los de expansión internacional, y hacemos nuestros sus objetivos de integración y cooperación en las comunidades de los países en los que están presentes.

Ofrecemos a nuestros profesionales un plan de carrera cada vez más atractivo, producto del crecimiento y diversificación de nuestros servicios y del mantenimiento de una gestión basada en el mérito individual; aspecto especialmente relevante en un *partnership* como es Management Solutions, donde todos nuestros profesionales pueden optar, en función de sus méritos y de los resultados obtenidos, a formar parte del colectivo de socios de la Firma.

Para todo lo anterior, es imprescindible contar con una cultura corporativa basada en el esfuerzo, el compromiso, la búsqueda de la excelencia, la orientación a resultados y estrictos principios éticos, que entendemos que son la base de un modelo de negocio rentable y sostenible a largo plazo. Tenemos muy presente la importancia de transmitir esta cultura (unidad, integridad, vocación de servicio, solidaridad) a toda la Organización y lograr que la misma sea fácilmente identificable por todos nuestros clientes, profesionales y sociedad en su conjunto.

Una línea estratégica de nuestra política de responsabilidad social es el vínculo con la Universidad, colaborando con más de 50 universidades en Europa y América a través de convenios de colaboración para becas y prácticas, impartición de clases y seminarios especializados,

cooperación en programas de investigación, participación en foros de empleo, patrocinio y apoyo a fundaciones y asociaciones universitarias.

El compromiso social de Management Solutions incluye su presencia en asociaciones profesionales relacionadas con su actividad, así como en asociaciones culturales a través de políticas de patrocinio y mecenazgo.

Si bien el impacto medioambiental de nuestra actividad es muy limitado, 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.

Finalmente, seguimos apoyando y fomentando 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 encomiable dedicación a los más desfavorecidos.

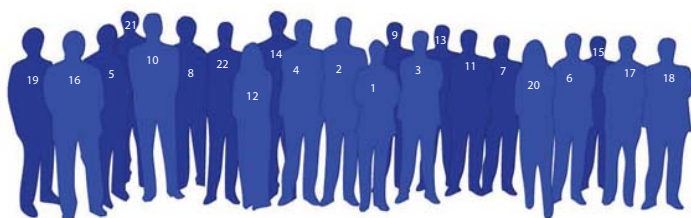
En las páginas de esta Memoria pretendemos reflejar con transparencia y de forma detallada los avances logrados en 2010 en nuestro compromiso social, gracias a la entrega y dedicación de todos los profesionales de Management Solutions.

Como cada año, incorporamos algunas modificaciones en la estructura y enfoque de los contenidos, con el fin de facilitar su comprensión. En esta ocasión, hemos querido acercarnos aún más a nuestros grupos de interés incluyendo opiniones y comentarios de algunos socios miembros del Comité Ejecutivo de Management Solutions.

Alfonso Serrano-Suñer
Presidente y CEO de Management Solutions



Comité ejecutivo



1. Alfonso Serrano-Suñer
2. Ignacio Layo
3. José Ramón Gorrochategui
4. Fernando Castiñeiras
5. Carlos Camps
6. José Luis Carazo

7. Miguel Ángel Poblet
8. Raúl García de Blas
9. Marcos Fernández
10. Pedro Martínez
11. Rafael Guerra
12. Nuria Navarro

13. Manfred Nolte
14. Carlos Carnicero
15. Alberto Rilo
16. David Coca
17. Luis Lamas
18. Juan Fabios

19. Julio Holgado
20. M^a José Leongentis
21. José Arrieta
22. Carlos Suárez

La Memoria de RSC en 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.

Desde entonces, la Firma elabora anualmente su Memoria de Responsabilidad Social Corporativa, 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, si bien son el foco de nuestras actuaciones, también pueden ayudarnos a conseguir nuestros objetivos.

En la presente Memoria de Responsabilidad Social Corporativa, se detallan los logros conseguidos por Management Solutions durante el periodo comprendido entre el 1 de enero y el 31 de diciembre de 2010 en Europa (España, Reino Unido, Alemania, Suiza, Italia y Portugal), Norteamérica (Estados Unidos y Puerto Rico) y Latinoamérica (México, Perú, Brasil, Chile y Argentina).

Proceso de elaboración de la Memoria

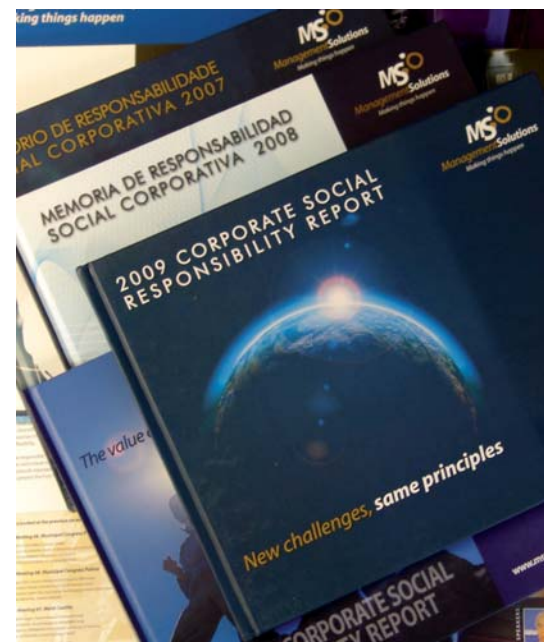
El proceso de elaboración de nuestra Memoria sigue las directrices y recomendaciones efectuadas por organizaciones internacionales de referencia, como la *Global Reporting Initiative* (GRI), organización cuya misión es mejorar la calidad, rigor y utilidad de las memorias de Responsabilidad Social Corporativa. A su vez, la estructuración de los contenidos pretende facilitar su lectura, consulta y comprensión por parte de todos nuestros grupos de interés.

Consideramos que nuestros clientes, los profesionales que integran Management Solutions y 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 éstos.

En Management Solutions entendemos 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 clientes, profesionales y sociedad en su conjunto, detectar nuestros recorridos de mejora, identificar nuevas oportunidades, evaluar nuevas ideas e iniciativas y poner en marcha nuevos proyectos, pudiendo ayudar a la definición de futuras líneas de actuación.

Esta manera de entender la responsabilidad social corporativa se canaliza en Management Solutions desde un doble enfoque: por un lado, el enfoque empresarial, entendido como el compromiso que la Firma como entidad asume con sus diferentes grupos de interés (compromiso con el cliente, compromiso con los profesionales y compromiso con la sociedad); y, por otro, desde el enfoque de Acción Social, en el que se respalda la sensibilidad de los profesionales, apoyando y fomentando su colaboración con diversas ONGs y asociaciones benéficas.



Plan Director de RSC

Introducción



Profesionales de Management Solutions en la oficina de Chile



Foro de empleo en la Universidad Carlos III



Voluntarias en el Cine Solidario

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.

Como reflejo de este compromiso hemos considerado necesario asentar esta práctica sobre una estrategia a largo plazo que quede formalmente definida mediante un Plan Director. Este Plan Director será la estructura que ayude a organizar, coordinar y gestionar de forma más efectiva nuestra labor en RSC a nivel global.

Como no podía ser de otro modo, la RSC de la Firma se sustenta en su filosofía empresarial, compuesta por su cultura y valores (compromiso con la excelencia, orientación al cliente, trabajo en equipo y flexibilidad organizativa) así como por 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, el cual hemos querido complementar con un estándar internacional que dote a la Firma de unas líneas directrices que abarquen nuestra amplia visión de la RSC y que sirvan para dirigir nuestros esfuerzos, trabajando por un proyecto común, con una visión a largo plazo.

Por esta razón, Management Solutions ha elegido los ocho Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM), iniciativa internacional firmada por los países miembros de las Naciones Unidas y que acordaron conseguir para el año 2015. Estos objetivos suponen en sí una meta perfecta que sintetiza nuestro modelo de negocio y nuestra manera de pensar como individuos. Management Solutions se adhiere a través del presente texto a esta iniciativa internacional y se compromete a dar a conocer y respetar sus 8 metas relacionadas con temas como la pobreza, la infancia, la educación y el medio ambiente, aspectos que consideramos claves para garantizar un futuro mejor para las próximas generaciones.

Las responsabilidades que se derivan de esta adhesión suponen compromiso y colaboración para mejorar las vidas de

miles de millones de personas, y para crear un ambiente que contribuya a la paz y la seguridad mundial.

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 y el cuidado del entorno están siempre presentes durante el ejercicio de su actividad, orientando su crecimiento de manera compatible con los principios de desarrollo sostenible.

Management Solutions 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 cualquier actividad. Por esta razón, su compromiso va más allá y colabora, en la medida de sus posibilidades, en iniciativas que permitan mejorar nuestro entorno socioeconómico, a través de actividades de acción social, patrocinio y mecenazgo.

Plan Director de RSC en Management Solutions

Objetivos

Queremos establecer aquí los que serán los compromisos generales de la Firma durante los próximos años en materia de RSC, unos objetivos que son un claro reflejo de la filosofía empresarial expuesta anteriormente.

En primer lugar, el compromiso con la excelencia y la calidad que tan bien definen a Management Solutions hace que uno de los objetivos clave sea desarrollar su actividad de una manera excelente, a todos los niveles.

Esta calidad ha de obtenerse minimizando los impactos negativos derivados del desarrollo de su actividad. Si bien el impacto medioambiental de la actividad de la Firma es muy limitado (aspectos medioambientales propios de una oficina), existe una especial sensibilidad por este tema.

También es un objetivo clave seguir promoviendo los valores sociales y la conservación del medio ambiente. Para ello, nos proponemos seguir aumentando el número de iniciativas solidarias, poniéndonos este año como meta concreta cumplir con al menos una actividad por cada uno de los ocho Objetivos de Desarrollo del Milenio.

Por último, seguiremos trabajando para aumentar el alcance de nuestras acciones de RSC a nivel global y consolidar la Acción Social en todos los países en los que tenemos presencia permanente.

Sistema de Gestión

El mayor objetivo que nos marcamos para seguir reforzando nuestro compromiso con la RSC, de cara a 2011, es la creación y puesta en marcha de un Área de RSC que, dependiendo directamente del Comité Ejecutivo de la Firma, constituya el principal motor y a su vez órgano de gestión en esta materia, y que esté capacitada para asumir las siguientes funciones:

1. Velar por la integración de la RSC en la visión estratégica del negocio. La RSC tiene que ser un área transversal que afecte a todas las áreas de negocio y que esté presente en toda la cadena de valor.
2. Impulsar programas que cumplan con los ODM, tanto desde el enfoque empresarial como desde la labor de Acción Social.
3. Impulsar iniciativas que generen valor a los distintos grupos de interés. Es necesario integrar las expectativas tanto de 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, inculcándoles las actitudes y procedimientos necesarios.
5. Seguir y evaluar los compromisos y obligaciones asumidos voluntariamente en nuestro Plan Director. Se trata de ver en qué medida se han cumplido los objetivos marcados y analizar las razones de las posibles desviaciones.



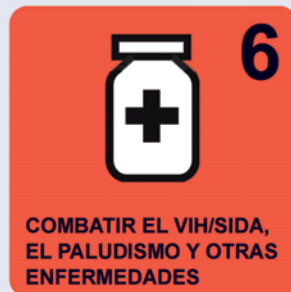
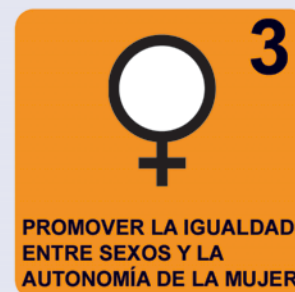
¿Qué son los Objetivos de Desarrollo del Milenio?

Los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM) son ocho ambiciosos objetivos de desarrollo humano que se intentan conseguir para 2015. Estos objetivos se basan directamente en las actividades y metas incluidas en la Declaración del Milenio, aprobada por 189 países y firmada por 147 jefes de estado y de gobierno en la Cumbre del Milenio de las Naciones Unidas, celebrada en septiembre de 2000.

Los ODM se componen de los 8 objetivos que se detallan a continuación, cada uno de ellos dividido en metas cuantificables que se supervisan mediante 60 indicadores concretos.

Los países pobres se han comprometido a gobernar mejor e invertir en sus poblaciones con salud y educación. Los países ricos se han comprometido a apoyarlos a través de la asistencia, alivio de la deuda y a través de un sistema comercial más justo.

Management Solutions cree firmemente que estos objetivos no deberían ser sólo un compromiso de los gobiernos de todos los países sino que deberían marcar también la agenda de las empresas. Los ODM se pueden cumplir si todos los actores hacen su parte.



Management Solutions, *Making things happen*

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

+ de **900**
profesionales

15
oficinas

+ de **400**
proyectos

Cientes

*Excelencia en la
relación con el
cliente (vocación de
servicio)*

Cometiéndonos con la excelencia



Management Solutions
Making things happen

Equipo

- Talento (selección)
- Conocimiento (formación)
- Habilidades (experiencia)
- Promoción (mérito)

Sociedad

- Universidad
- Patrocinio y Mecenazgo
- Acción Social
- Deporte

FUNDAMENTOS ESTRATÉGICOS

ESTRATÉGICOS

NUESTRA CULTURA Y VALORES

Comprometiéndonos con la excelencia



- Clientes**
Atender y superar las expectativas de nuestros clientes.
- Pasión**
Trabajar con pasión y dedicación por el éxito de nuestros clientes.
- Innovación**
Innovar en productos, servicios y procesos para mejorar la experiencia de nuestros clientes.

FUNDAMENTOS ESTRATÉGICOS





Fundamentos estratégicos



Management Solutions ejerce hoy un claro liderazgo en la consultoría de negocio en industrias reguladas. Este liderazgo se traduce en más de un millón de horas anuales de consultoría de negocio, un equipo global de más de 900 profesionales, 15 oficinas plenamente operativas en América y Europa, más de 350 clientes, todos ellos referentes en sus respectivas industrias, y más de 400 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, posible gracias a un equipo multidisciplinar, joven e internacional, nos sitúa, hoy en día, como firma líder en la consultoría de negocio en industrias reguladas.

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 objetivo consiste en superar las expectativas de nuestros clientes y convertirnos en sus socios de confianza. Todo esto sólo se consigue mediante conceptos que aplicamos en la práctica, como responsabilidad, máxima exigencia, preparación y entrenamiento, haciendo que nuestros clientes sientan Management Solutions como “suyo”, participando activamente en la definición de nuestros propios retos estratégicos.

Cultura y valores

Compromiso con la excelencia, orientación al cliente, trabajo en equipo y flexibilidad organizativa son los pilares básicos de nuestra cultura corporativa, una cultura referente en el sector y que se pone de manifiesto en tres ámbitos fundamentales: clientes, equipo y entorno.

Compromiso con los clientes

Management Solutions excede el umbral del asesoramiento, siendo partícipes de las metas de nuestros clientes, que asumimos como propias y tratamos de alcanzar con nuestro trabajo, asociando excelencia y resultados.

En Management Solutions sentimos como propios los retos de nuestros clientes y les facilitamos el mejor camino para conseguirlos, basando nuestro trabajo en una fuerte cultura de compromiso, principal característica de nuestros servicios. Estamos donde estamos porque así lo quieren nuestros clientes.



Compromiso con los profesionales

Management Solutions tiene el compromiso de procurar a sus profesionales un plan de carrera basado en resultados, que permita el desarrollo y potenciación de sus capacidades.

Si bien, en última instancia, los resultados se traducen en logros personales, 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 a un equipo. El concepto de equipo en Management Solutions está precedido por la figura del cliente y seguido por el individuo; es decir, por este orden: cliente, equipo, individuo.

La Firma se esfuerza por retener el talento tratando de ofrecer el mejor entorno para desarrollarse personal y profesionalmente dentro de nuestra organización. Somos lo que somos gracias al talento de nuestros profesionales.

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.

Compromiso con la excelencia...

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

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

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

Principios éticos del código de conducta

La información de este apartado pretende dar a conocer los principios que rigen la conducta de todos nuestros profesionales

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 un compromiso absoluto con nuestros clientes, con los miembros de nuestra Firma y con la sociedad en general, de mantener el 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 en 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

Los directivos de Management Solutions tienen como misión generar oportunidades para todos los profesionales y es su deber y responsabilidad transmitir los valores y cultura corporativa, así como las mismas oportunidades que ellos han vivido.

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 cliente y con los profesionales de Management Solutions.

Profesionalidad

Cada empleado se diferencia 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 humano. 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.

Confidencialidad

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 personal 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.

Realizamos un uso responsable y productivo de los sistemas de comunicación propiedad de Management Solutions.

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 entorno 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.

Impulsamos iniciativas que faciliten a los empleados su colaboración en diferentes actividades de voluntariado.

Nuestra marca

A través de nuestra marca, transmitimos nuestra cultura y valores a los grupos de interés de la Firma



La marca Management Solutions es un fiel reflejo de la cultura y valores de la Firma, al mismo tiempo que 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 tipografía, representan la propia identidad de la Firma. Son los encargados de transmitir nuestros valores y nos diferencian ante 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, propuestas comerciales y entregables), ésta se convierte automáticamente en un vehículo de transmisión de nuestros valores.

Por este motivo, debemos seleccionar cuidadosamente los cauces utilizados para la comunicación de la marca Management Solutions y trabajar para que la calidad proyectada a través de ella resulte acorde con nuestros niveles de exigencia. Sólo de este modo conseguiremos consolidar nuestra marca como credencial ante nuestros públicos objetivo.

Por otra parte, la uniformidad de la marca cobra una especial relevancia dentro del actual contexto de expansión que está viviendo la Firma. Nuestra marca ha de cumplir una función integradora al representar aquellos valores que son compartidos por los más de 900 profesionales que integran Management Solutions en todo el mundo, quienes, a su vez, la proyectan día a día en cada relación que establecen con sus clientes y entorno.

Web Management Solutions

La web externa 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.

Nuestro *site*, traducido en tres idiomas (español, inglés y portugués), incluye información general sobre Management Solutions, las industrias en las que operamos, las líneas de servicio que ofrecemos y un apartado específico de carreras profesionales, dirigido de forma particular a personas interesadas en participar en nuestro proceso de selección.

“Nuestra marca es el reflejo de nuestros valores”

Nuria Navarro *Socia de Management Solutions*

Nos enorgullece que, independientemente de que estemos en Brasil, EE.UU. o Polonia, todos nuestros clientes reconozcan en nuestra forma de actuar, nuestros fundamentos estratégicos. Todo lo que somos se lo debemos principalmente a ellos. Los proyectos que realizamos no son otra cosa que la resolución de los retos que nos trasladan a través de los mandatos que nos otorgan.

Nuestra marca nos ayuda a ello. No se trata de un simple logo. Es el reflejo de nuestros valores y principios, y el firme compromiso de todos nosotros con nuestra misión, para seguir siendo socios de confianza de nuestros clientes.



Además, este año se han potenciado los contenidos gracias al rediseño del apartado de Publicaciones Recientes, incluyendo las publicaciones especializadas elaboradas por la Firma, los informes de Coyuntura Macroeconómica, realizados por el Área de I+D, y las memorias de responsabilidad social corporativa, documentos todos ellos que pueden ser descargados directamente por los internautas.

Durante 2010 hemos recibido 62.386 visitas a nuestra página web, procedentes de 119 países distintos, lo que supone un aumento de visitas con respecto a 2009 de más de un 60%, dato que refleja el impacto creciente que nuestra organización tiene en la sociedad.



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 las publicaciones corporativas.
- ▶ Presencia en la sociedad de nuestra imagen: universidades y foros de empleo, fundaciones y patrocinios.
- ▶ Diseño de nuestras oficinas.

Implantación geográfica

La apuesta internacional seguirá siendo un eje estratégico de la Firma

La decidida vocación internacional que Management Solutions ha tenido desde sus orígenes, ha hecho que la globalidad haya sido siempre una de sus señas de identidad. Actualmente, nuestra presencia se concreta en tres grandes áreas geográficas, como son Europa, Latinoamérica y Norteamérica, e iniciando actividad en Asia, contando con quince oficinas situadas en trece países.

Dar cobertura a las necesidades de nuestros clientes en todos y cada uno de los países en los que están presentes, ha consolidado a nuestra Firma como líder en consultoría de negocio en los mercados en los que opera. Este liderazgo se ha conseguido con el trabajo comprometido diario de nuestros profesionales y estando siempre alerta a las oportunidades y las necesidades de nuestros clientes.

Este liderazgo se plasma en un posicionamiento geográfico basado en los conceptos de “One Team” y de multilocalidad. Pensando en global y actuando en local hemos conseguido reforzar la presencia de cada una de nuestras oficinas dentro de sus mercados, pero manteniendo, por encima de todo, la visión global de nuestra actividad.

Durante 2010 hemos seguido ampliando nuestro radio de acción, no sólo en los países que históricamente han sido eje de nuestra expansión, y en los que tenemos oficinas ya consolidadas, sino extendiendo más allá de sus fronteras nuestro ámbito de actuación.

La favorable evolución macroeconómica de la Región Latinoamericana frente a la crisis global ha permitido que nuestras oficinas de México, Brasil, Chile y Argentina, hayan logrado un crecimiento excelente, con un aumento significativo del número de horas de consultoría y del tamaño de la plantilla (apostando por el talento de los profesionales locales); un crecimiento que se ha visto reforzado por la apertura de la oficina de Perú. Con esta nueva sede, Management Solutions da una total cobertura a la Región a través de cinco oficinas plenamente operativas, desde donde atiende al resto de mercados latinoamericanos, entre los que destacan Venezuela, Colombia y la práctica totalidad de Centroamérica.

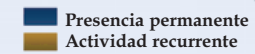
En Europa, y desde el liderazgo ejercido en el mercado español, se ha incrementado nuestra cuota de mercado en

Europa	América
Presencia permanente	Presencia permanente
Alemania	Argentina
España	Brasil
Italia	Chile
Portugal	Estados Unidos
Reino Unido	México
Suiza	Perú
	Puerto Rico
Actividad recurrente	Actividad recurrente
Andorra	Colombia
Bélgica	Ecuador
Dinamarca	El Salvador
Francia	Guatemala
Luxemburgo	Nicaragua
Noruega	Panamá
Países Bajos	República Dominicana
Polonia	Uruguay
	Venezuela
Asia	
Actividad recurrente	
China	

dos países claves como son Reino Unido y Alemania, retomando operaciones en el sur del continente (refuerzo de la presencia de la Firma en Italia y Portugal). Además, y en línea con la estrategia de la Firma iniciada en los dos últimos años, se han incrementado muy significativamente las actividades en Centroeuro, destacando la apertura de la oficina de Alemania (Frankfurt) en 2009 y de Suiza (Zúrich) en 2010.

Mención especial merecen los logros conseguidos durante el pasado año en un mercado tan complejo y competitivo como es el de Estados Unidos. Los aumentos significativos alcanzados, tanto en el volumen de actividad como en las grandes operaciones corporativas desarrolladas, deben actuar como impulso para el desarrollo de la actividad en el futuro.

Finalmente, durante el año 2010, la Firma ha consolidado su presencia en China. Management Solutions es consciente de la relevancia de esta zona en la actual economía mundial y de la importancia de lograr una presencia permanente en este mercado.



Europa

1250 - Lisboa

Av. Alicia Moreau de Justo, 1
C1107AAD - Buenos Aires

Industrias

Nuestros profesionales tienen 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 intrínsecas de cada empresa, el entorno sectorial en el que ésta desarrolla 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 nuestros clientes. Sólo así se puede realizar un correcto asesoramiento, aplicando la metodología adecuada para cada mercado.

Management Solutions tiene estructuradas sus prácticas en 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 líderes de mercado.

Entidades financieras

El sector financiero lleva tres años inmerso en la adecuación de sus modelos de negocio y soporte en torno a las variables de liquidez, solvencia, morosidad y eficiencia, con la firme voluntad de encontrar nuevas formas de realizar sus operaciones en el medio y largo plazo.

Esta tendencia está siendo impulsada por una nueva regulación -aún en fase de definición en numerosos aspectos- que sin duda va a provocar una profunda transformación de los principales mercados financieros y de las entidades que los componen. Estos nuevos requerimientos regulatorios, unidos a las tensiones de liquidez de los mercados mayoristas, el aún inacabado proceso de saneamiento de activos y el inicio de la devolución de los apoyos públicos recibidos durante los dos últimos años, van a requerir enormes esfuerzos al conjunto de entidades del sector.



Energía

La completa liberalización del sector ha puesto de manifiesto la escasa percepción del valor diferencial del producto/marca en los negocios tradicionales (agua, luz, gas, etc.) y la necesidad de desarrollo de producto de valor añadido. El cliente, acostumbrado al uso de bienes primarios contratados al proveedor designado por la regulación, no asocia a la marca los tradicionales valores inherentes a otros sectores de actividad. Este hecho coincide con la consolidación de energías alternativas y del gas, y con una compleja coyuntura económica marcada por un estancamiento e incluso disminución del consumo energético.

Estas circunstancias plantean numerosos retos de gestión relacionados, no sólo con el esfuerzo defensivo del posicionamiento actual y con la diversificación, sino también con la forma de medir, soportar y gestionar eficazmente los negocios con un adecuado seguimiento y control de los diversos riesgos de mercado, crédito, negocio y operativos asociados a estas actividades.



Telecomunicaciones

El sector de las telecomunicaciones mantiene su dinamismo habitual. Ante la amenaza histórica de comoditización de sus servicios, el sector se está reinventando continuamente convirtiéndose en un eje principal del progreso de las economías más desarrolladas. La permanente demanda de nuevos servicios por parte de los clientes, el surgimiento de nuevas formas de comunicación en la sociedad mediante las redes sociales y la digitalización de la información, están permitiendo que a pesar del estancamiento generalizado de la economía, el sector goce de buena salud.

Parte fundamental de este dinamismo se debe a la evolución del ancho de banda de las comunicaciones, especialmente la banda móvil y la generalización de la fibra óptica a las redes tradicionales. La combinación de este nuevo potencial de capacidad de transferencia, junto con la innovación de los fabricantes y desarrolladores, está permitiendo crear una "nueva experiencia de usuario" a los clientes finales, que está redefiniendo el rol de todos los intervinientes en la cadena de valor de la industria.

En cualquier caso, el sector no es ajeno a la reducción generalizada del consumo, por lo que este año se ha seguido dando una elevada prioridad a la eficiencia operativa, la gestión de riesgos, el control de la morosidad y la innovación comercial, especialmente en los países más maduros.

Otras industrias

Consumo e Industria

Management Solutions da respuesta a través de esta práctica a las necesidades del tejido industrial, tanto desde el punto de vista generador (producción) como distribuidor (canalización hacia el cliente final).

Tras dos años de fuertes caídas de actividad con sus consecuentes impactos en la adecuación de las capacidades instaladas de producción y distribución, las perspectivas económicas muestran síntomas de recuperación de las sendas de crecimiento. La globalización y las diferencias de velocidad de salida de la recesión de las grandes áreas geográficas están deslocalizando gran parte de la cadena de valor: comprar, producir, fabricar y vender, exige en la actualidad "pensar en global y actuar en local" e implica una permanente transformación de las estructuras organizativas, operativas y tecnológicas de las compañías que operan en estos mercados.

Gobierno

El actual contexto de mercado está exigiendo elevados esfuerzos de reducción presupuestaria en las actuaciones públicas. Esto conlleva necesariamente una mejora de la productividad y eficiencia de todas las agencias gubernamentales, focalizando sus actuaciones en la permanente mejora de su calidad de servicio junto a la necesaria optimización de la gestión de sus costes de estructura. A este espíritu de empresa privada hay que añadir

el creciente interés por reducir el *time to market* entre las decisiones políticas y su implantación efectiva en su ámbito de actuación.

El éxito de este formidable reto exige la adecuación de la tecnología utilizada a las nuevas variables en juego: visión cliente, eficiencia en los procesos, habilidad para entender las necesidades de los ciudadanos y empresas a las que prestan servicios, etc.; en resumen, establecer el soporte adecuado que permita ofrecer resultados hoy, y entender y atender los retos del futuro.

Construcción

El marco de actuación del sector sigue marcado por un escenario recesivo en las economías occidentales. Las perspectivas de obra pública están estrechamente vinculadas a las reducciones presupuestarias de los Estados, y el mercado inmobiliario (el residencial y, en menor medida, el no residencial) aún se encuentra en fase recesiva. Sin embargo, en los países emergentes la actividad sigue mostrando una extraordinaria fortaleza, impulsada por las oportunidades derivadas de la modernización acelerada de sus infraestructuras (obra civil), sus hogares (residencial), su tejido empresarial (oficinas) y sus hábitos y necesidades de consumo (centros comerciales, atención sanitaria, etc.).

En este contexto, la gestión de los riesgos financieros, el *downsizing* del balance, la reducción de costes y la optimización de procesos han pasado a ser los principales *drivers* de la gestión del corto plazo en las economías occidentales. Sin embargo, la apuesta por la diversificación geográfica parece ser el principal motor de crecimiento sectorial, lo que obliga sin duda a un elevado esfuerzo de adecuación de las organizaciones a este nuevo marco de actuación, así como a la correcta gestión de los riesgos inherentes al mismo.

Líneas de Servicio

Para dar cobertura a las necesidades de sus 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.

FCRC (Financial and Commodities Risk Consulting)

El negocio mayorista, y más concretamente la operativa de tesorería y mercado de capitales, 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, requieren de avanzadas estructuras de soporte, lo que supone un nuevo reto para la industria.

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).

RBC (Retail Business Consulting)

El negocio de *retail* está tratando de personalizar su propuesta de valor al cliente, individualizando su oferta de productos y servicios a las necesidades de cada uno de ellos. Esta titánica migración de un enfoque de "venta de productos" a la "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 la adquisición de ventajas competitivas resulta cada vez más laboriosa. A su vez, 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)

Las denominadas nuevas tecnologías, y en particular las tecnologías Web, irrumpieron con fuerza en los mercados hace ya casi una década. Tras el explosivo *boom* inicial nos encontramos ahora en una etapa en la que las nuevas iniciativas deben ser abordadas desde una perspectiva de servicio a los objetivos de negocio de nuestros clientes.

La utilización de estas tecnologías se produce en dos grandes ámbitos de actuación: su aplicación como potenciadora de la eficiencia y competencias de los empleados, así como su función integradora de aplicaciones ya existentes en las compañías.

Desde la línea de NT ayudamos a nuestros clientes a poner en valor 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.

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 de proyecto son capaces de ofrecer soluciones concretas y comprometidas con su implantación y puesta en funcionamiento. Esta capacidad para resolver de manera global los requerimientos de un proyecto, constituye nuestro principal elemento diferenciador. Somos capaces de liderar las distintas fases que conducen al éxito del mismo, 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 y cada uno de sus profesionales, desempeña en el desarrollo de un entorno empresarial eficiente, solvente y competitivo, lo que redundará en un beneficio para todos los grupos de interés de nuestros clientes (accionistas, empleados, clientes, proveedores, etc.) y, en última instancia, en la sociedad en su conjunto.

Estrategia

Acompañamos al *management* empresarial en su toma de decisiones estratégicas, aportando nuestra visión de los retos planteados, tanto desde una perspectiva global (tendencias, *best practices*, etc.) como específica de cada compañía (alternativas de actuación, recomendaciones de ejecución, etc.).

Organización y procesos

Abordamos los proyectos de nuestros clientes desde una triple perspectiva - funcional, organizativa y tecnológica - consiguiendo mejoras significativas en la efectividad de las actividades realizadas, un incremento de la satisfacción de los usuarios y clientes, junto con la adecuada reducción de los costes.

Gestión Comercial y Marketing

Gracias a nuestros programas de eficiencia comercial, multicanalidad e inteligencia de negocio, apoyamos el crecimiento de las compañías.

Gestión y Control de Riesgos

Proveemos las mejores soluciones y herramientas del mercado para gobernar de manera eficiente los riesgos que las organizaciones se ven obligadas a asumir: riesgos de crédito, de mercado, operacionales, de liquidez, estructurales, reputacionales, de negocio, etc.; así como la gestión integral de los mismos (optimizando la asignación de capital).

Información de Gestión y Financiera

Atendemos a los requerimientos de cada nivel directivo, validando, modificando y estableciendo los orígenes/fuentes de información; definiendo los procesos de transformación (cálculos y métricas); e interviniendo en la implantación tecnológica requerida para su correcta puesta en funcionamiento.

Tecnologías Aplicadas

Somos especialistas en la definición e implantación de la tecnología más adecuada a las necesidades y posibilidades de cada organización.

“Un factor diferencial es nuestra especialización”

J. Ramón Gorrochategui *Socio de Management Solutions*

Nuestras líneas de servicio son las garantes de nuestros niveles de especialización y conocimiento para mantenernos como los socios de confianza de nuestros clientes.

A través de estas líneas de servicio somos capaces de construir propuestas de valor que sintetizan con concreción la respuesta más adecuada a los retos que nos plantean nuestros clientes, convirtiéndolas, por lo tanto, en oportunidades de colaboración.

Tenemos que entender y comprender con claridad la problemática de nuestros clientes y ajustar nuestra propuesta de valor a sus necesidades, lo que se traduce en un enorme nivel de autoexigencia para lograr superar sus expectativas.



Área de I+D

El grupo de I+D combina su función de investigación, desarrollo e innovación, con la de gestión del conocimiento generado por la Firma

Diseñamos soluciones basadas en nuestra capacidad de crear (conocimiento, *skills* y talento), el respaldo científico (metodología) y la adecuación al medio, comprometiéndonos con su implantación efectiva.

Esta labor la desempeñamos, no sólo al comprometernos con nuestros clientes en el logro de los objetivos marcados en cada uno de nuestros proyectos, sino también en el trabajo previo de I+D imprescindible en muchos de los campos de especialización de Management Solutions.

El equipo de Investigación y Desarrollo de Management Solutions da servicio a la Firma y a nuestros clientes en los aspectos metodológicos que se requieran. La creación de I+D supone una apuesta decidida de Management Solutions por mantenerse en la vanguardia del sector, respondiendo a la creciente demanda de innovación por parte del mercado.

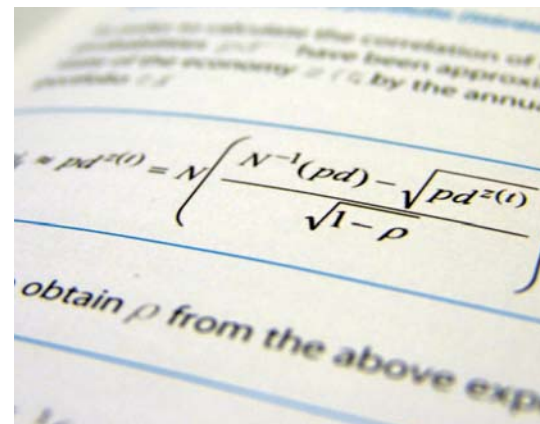
La coyuntura económica actual y el cambiante entorno regulatorio han propiciado que el equipo de I+D haya desarrollado una intensa labor de investigación, haciendo de la Intranet corporativa el principal canal de difusión del

conocimiento entre los profesionales de Management Solutions.

Durante 2010 se han potenciado las Publicaciones y Novedades Normativas de la *Knowledge Area* de la Intranet, con la inclusión de circulares y documentos normativos, publicaciones y *papers* metodológicos, todos ellos emitidos por entidades de referencia y con implicación directa sobre la actividad de la Firma en todos sus sectores y mercados de actuación.

Además, las publicaciones y circulares más importantes, desde el punto de vista de nuestra actividad, se han visto completadas por notas y trabajos elaborados por el equipo de I+D.

Por otra parte, el equipo de I+D mantiene una estrecha colaboración con universidades, ofreciendo tesis en los programas de postgrado y de doctorado, prácticas profesionales en las Facultades de Matemáticas, Estadística y Físicas a nivel nacional, habiendo colaborado en varias ocasiones en la semana de modelización del Máster en



Ingeniería Matemática de la Universidad Complutense de Madrid y firmando nuevos acuerdos y convenios de colaboración.

El equipo de I+D se configura como un servicio más de Management Solutions para nuestros profesionales, en primera instancia, y para los clientes, aportando una visión innovadora y rigurosa a los proyectos en curso.

El equipo de I+D tiene fijados objetivos en materia de gestión del conocimiento, e I+D+i, y ejecuta su trabajo siguiendo un plan plurianual aprobado y supervisado por el Comité Ejecutivo de la Firma:

Gestión del conocimiento

- ▶ Control de calidad y homogeneidad de las metodologías empleadas en las distintas unidades de la Firma.
- ▶ Elaboración de publicaciones periódicas (resúmenes normativos, informes de coyuntura económica, clip de prensa, etc.).



- Relación con las universidades (proyectos fin de carrera, eventos como la semana de la modelización en la Facultad de Matemáticas de la Universidad Complutense de Madrid, colaboración en otros proyectos universitarios, etc.).
- Participación en la elaboración e impartición del plan de formación de la Firma.
- Soporte en proyectos y elaboración de propuestas.
- Gestión de la información (gestión de la documentación regulatoria y metodológica).
- Mantenimiento de herramientas desarrolladas en la Firma.
- Relación con proveedores de *software* científico.

I+D+i

- Investigación: diseño de las mejores prácticas de adecuación normativa y de gestión en nuestros clientes/industrias (riesgo de crédito, mercado y liquidez, capital económico, modelo de *stress test*, etc.).
- Innovación: a través del centro especializado en servicios analíticos predictivos, se desarrollan modelos de análisis detallado de los datos de las empresas para facilitar la toma de decisiones y optimizar el rendimiento. En la

actualidad, las actividades del centro están principalmente orientadas a la maximización del uso de la información disponible, en términos de gestión del riesgo. El desarrollo de la actividad de este centro se realiza de tres formas distintas: Internamente, en colaboración con universidades o directamente con nuestros propios clientes.

- Realización de prototipos: desarrollo de herramientas de soporte que permitan verificar/demostrar el correcto funcionamiento (pruebas piloto) de las metodologías desarrolladas en entornos reales en el cliente, a efectos de facilitar los procesos de implantación global de soluciones corporativas.
- Elaboración de *newsletters*: publicación periódica de los resultados obtenidos en las actividades de investigación e innovación cuando la Firma entiende que puedan ser útiles para los distintos grupos de interés de la Firma (por ejemplo, *newsletters* ligadas al capital económico, o el riesgo de liquidez, recientemente publicadas o en curso).

Management Solutions en el XXXII Congreso Nacional de Estadística e Investigación Operativa

Management Solutions, a través de su Área de I+D, participó como ponente invitado en la sesión de Estadística en Entidades Financieras del Congreso Nacional del SEIO (Sociedad Estadística e Investigación Operativa) celebrado en A Coruña.

El Congreso, del que se cumplía la trigésimo segunda edición, fue nuevamente el mejor escaparate y marco de discusión del estado actual de la Estadística, la Investigación Operativa y la Estadística Pública en España.

La ponencia de Management Solutions abordó reflexiones metodológicas estadísticas sobre *stress test* en el ámbito financiero, recibiendo una excelente acogida por parte de todos los asistentes a la ponencia y, en particular, por D. Wenceslao González, Catedrático de Estadística e Investigación Operativa de la Universidad de Santiago de Compostela y uno de los máximos referentes en el ámbito investigador del SEIO.

Hitos de 2010

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

5%

crecimiento de facturación

30

nuevos clientes

210

nuevos proyectos





Espíritu de superación



En Management Solutions vivimos cada proyecto de manera diferencial: nuestro compromiso con el cliente, el profundo conocimiento de los negocios en los que operamos y la excelencia en su ejecución, son valores que definen nuestra Firma y la razón de ser de la creación de valor añadido de nuestra organización.

Nuestro posicionamiento, analizado desde diversos ámbitos, se ha visto reforzado durante este ejercicio, lo que garantiza una sólida base para la consecución de los objetivos de la Firma en el futuro.

Como todos los años, Management Solutions organizó en julio su Convención Anual, en la que se repasaron los logros obtenidos por la Firma y se marcaron los objetivos de cara al próximo ejercicio. En esta ocasión, se acuñó como lema "Espíritu de superación", que presidió la Convención y que define a la perfección lo que representó el ejercicio pasado para cada uno de los profesionales que integran Management Solutions y para la Firma en general. 365 días en los que nuevamente se trabajó para exceder las

expectativas de los clientes y en los que no sólo se consiguieron los objetivos planteados en la Convención Anual de 2009, sino que se lograron alcanzar nuevas metas. En resumen, un año 2010 en el que superarse ha sido, como seguirá siendo el futuro, uno de los elementos diferenciales de los profesionales que integran Management Solutions.

La economía mundial continúa atravesando momentos difíciles, en una de las peores crisis económicas de los últimos cien años. La sociedad en su conjunto padece las consecuencias de la profunda recesión en la que han estado inmersas gran parte de las economías nacionales. En un entorno como éste, en el que la mayoría de los modelos de negocio se han puesto en entredicho impactando severamente en las estructuras de profesionales, se necesita correr el doble que los competidores para lograr mantenerse en el mercado.

Son momentos donde impera la aplicación de fundamentos sólidos, principios y valores como excelencia, compromiso, integridad, honradez, dedicación, esfuerzo, responsabilidad,

que hace tiempo que comparten y que han hecho suyos, al creer firmemente en ellos, los profesionales que integran Management Solutions. Gracias a ello, durante el ejercicio 2010 hemos experimentado un crecimiento por encima de los objetivos establecidos, ganando cuota de mercado, y lo hemos hecho manteniéndonos siempre fieles a nuestros principios y valores. Seguimos estando permanentemente atentos a la detección de oportunidades, dando respuesta ágil a las necesidades de nuestros clientes, anticipando soluciones generadoras de valor y comprometiéndonos con su implantación efectiva. Lo anterior, junto con nuestro compromiso con el cliente y el rigor en la ejecución de los proyectos, nos ha permitido seguir cumpliendo con nuestra misión en un entorno como el actual, tan complejo y cambiante.

Seguimos apostando por la gestión del conocimiento, la especialización y, sobre todo, la innovación como factor diferencial de nuestro trabajo. Nuestras estructuras internas han seguido reforzándose, incrementando las herramientas de apoyo al seguimiento de nuestra actividad, desarrollando



El espíritu de superación es una característica esencial de los profesionales de Management Solutions

un modelo de optimización de nuestra pirámide y, sobre todo, potenciando el adecuado control de calidad de nuestros entregables. La Firma responde como un único equipo a las necesidades de nuestros clientes, con la ambición de convertirnos en sus socios de confianza.

Geográficamente hemos seguido ampliando nuestro radio de acción, no sólo en los países que históricamente han sido eje de nuestra expansión, y en los que tenemos oficinas ya consolidadas, sino extendiendo más allá de sus fronteras nuestro ámbito de actuación.

Hemos potenciado la multilocalidad de nuestra Firma, pensando en global y actuando en local, reforzando la presencia de cada una de nuestras oficinas dentro de sus mercados, pero manteniendo por encima de todo la visión global de nuestra actividad. Este doble impulso nos ha llevado a que este año 2010 hayamos abierto dos nuevas oficinas, en Suiza (Zúrich) y Perú (Lima) y a que hayamos estado presentes en más de 30 países en el ejercicio de nuestra actividad.

Desde el punto de vista de las industrias, hemos continuado dando pasos en el proceso de diversificación, aumentando nuestra participación en los sectores de Energía y Telecomunicaciones y entrando en nuevos subsectores referentes a las Entidades Financieras, propiciando el crecimiento de todas nuestras líneas y competencias, destacando proyectos de Estrategia, Organización y Procesos, que en 2010 han tenido un gran crecimiento fruto de los procesos de transformación de la industria financiera.

El resultado de todo ello ha sido que nuestra cartera de clientes, integrada por grandes multinacionales, corporaciones y entidades líderes locales, ha vuelto a crecer en 2010 con la incorporación de 30 nuevos clientes.

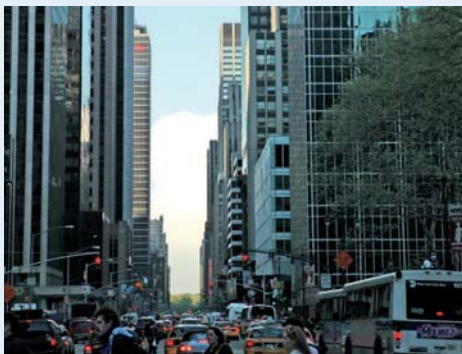
Este crecimiento de nuestra actividad no sería posible sin contar con un extraordinario equipo de profesionales, referencia en el mercado, y que son el pilar sobre los que radica el éxito de la Firma. En un año marcado por una coyuntura económica en crisis, hemos incorporado a más de 100 nuevos profesionales de diversos perfiles, reforzado de manera significativa nuestra capacidad gerencial y profundizado en el concepto de *"One team"*. Ser un equipo verdaderamente global plenamente integrado hace que no importe dónde esté el proyecto o la necesidad de un cliente; Management Solutions está plenamente capacitada para responder siempre con la mejor combinación de talento, conocimientos y *skills*, y para hacerlo de un modo fácilmente reconocible, el que emana de nuestra cultura.

Diversificación

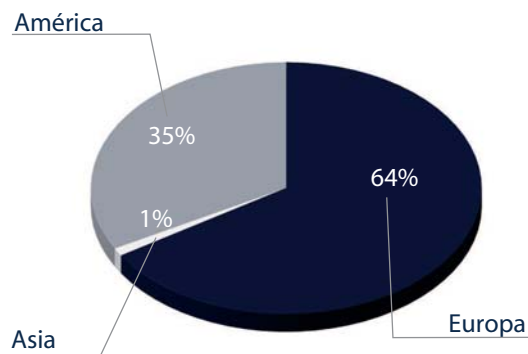
Durante el año 2010 hemos seguido avanzando en nuestro proceso de diversificación:

- ▶ Creciendo nuevamente de manera consistente en América, Europa y Asia.
- ▶ Consolidando la globalidad en todos nuestros sectores, entrando en nuevos subsectores en Entidades Financieras, ganando cuota en Energía (Electricidad y *Oil&Gas*) y dinamizando la actividad en el sector Telecomunicaciones.
- ▶ Manteniendo un elevado crecimiento en nuestra cartera de clientes.
- ▶ Actualizando la oferta de soluciones, con foco en nuestras *core competencies*:

- Estrategia
- Organización y Procesos
- Gestión Comercial y Marketing
- Gestión y Control de Riesgos
- Información de Gestión y Financiera
- Tecnologías Aplicadas



Diversificación geográfica¹



¹Medido en horas de consultoría

América

- ▶ Intensificación de la presencia en Latinoamérica, con la apertura de la oficina de Perú
- ▶ Potenciación de la fortaleza local en México, Brasil, Argentina y Chile
- ▶ Incremento de la recurrencia en países sin oficina, como Colombia
- ▶ Elevado crecimiento en EE.UU. (Banca y Energía)

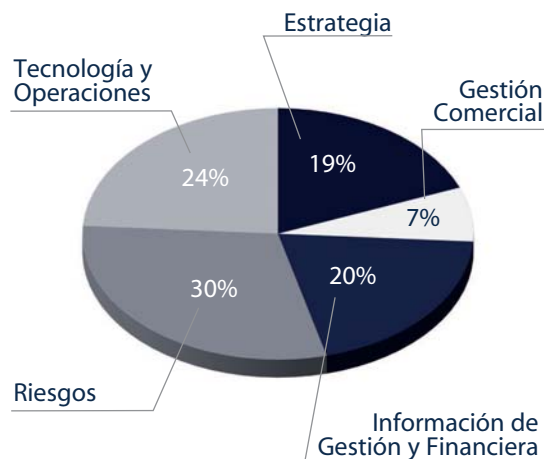
Europa

- ▶ Aumento de la presencia en Europa, con la apertura de la oficina de Suiza
- ▶ Elevado crecimiento de las operaciones en Reino Unido, Alemania y Portugal
- ▶ Reactivación de Italia

Asia

- ▶ Consolidación de nuestra presencia en China

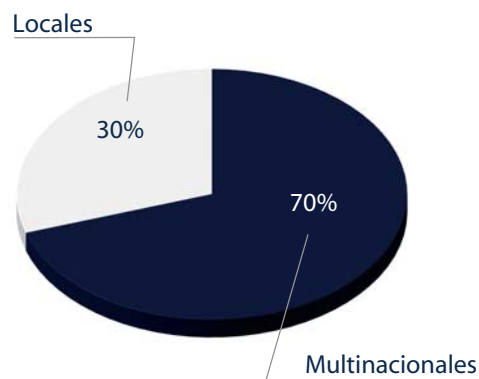
Diversificación de soluciones¹



¹Medido en horas de consultoría

- ▶ Más de 400 proyectos (210 nuevos) basados en las 6 *core competencies*
- ▶ Adecuación de soluciones al ciclo:
 - Riesgos: recobro, capital, modelos
 - Eficiencia: transformación, organización, tecnología y reingenierías
 - Reestructuración: organización y *governance*
- ▶ Anticipación a los cambios regulatorios:
 - BIS III (capital y liquidez)
 - Control interno (EWRM)
 - Liberalización energética
 - Convergencia en telecomunicaciones

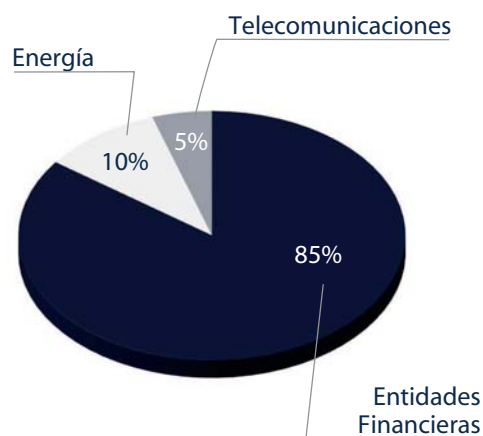
Diversificación de clientes¹



¹Medido en horas de consultoría

- ▶ Más de 350 clientes activos
- ▶ 30 nuevos clientes (grandes multinacionales y líderes locales)
- ▶ Potenciación del modelo de relación con todos los clientes
- ▶ Incremento de la presencia en clientes y *target* globales, así como en los líderes locales de las geografías en las que operamos
- ▶ Ampliación en el modelo de relación en clientes *core* aumentando la contribución de nuestras líneas de servicio en sus principales áreas organizativas
- ▶ Potenciación de los vínculos con los reguladores y organismos internacionales:
 - Fortalecimiento de la relación con Bancos Centrales (Europa y América)
 - Mantenimiento de operaciones con organismos multilaterales (globales y regionales)

Diversificación sectorial¹



¹Medido en horas de consultoría

Finanzas

- ▶ Participación en los principales procesos de transformación de la industria (fusiones, adquisiciones, SIPs, etc.)
- ▶ Apoyo a la bancarización en mercados emergentes (microfinanzas en América, extensión de prácticas bancarias en Asia, etc.)
- ▶ Aplicación de innovación a la reestructuración de negocios y servicios (por ejemplo, integración de soluciones MIS con comercial)
- ▶ Liderazgo del cambio normativo de la industria (BIS II América, Solvencia II y BIS III)

Energía

- ▶ Crecimiento de nuestra posición en *Oil&Gas*, diversificando la oferta y aumentando la actividad internacional
- ▶ Liderazgo de los procesos de integración e internacionalización del sector eléctrico
- ▶ Nuevos proyectos de diferentes *core competencies*
- ▶ Crecimiento de la actividad internacional (Reino Unido, Estados Unidos e Italia).

Telecomunicaciones

- ▶ Ampliación de nuestra presencia en operadores globales
- ▶ Potenciación de la dimensión internacional de la práctica
- ▶ Renovación de proyectos estratégicos con los grandes grupos internacionales

Crecimiento

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 al mercado.

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.

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

- ▶ Crecimiento del 5% (el mercado cae un 5%)
- ▶ Más de 1 millón de horas de consultoría
- ▶ Ganando cuota (+ 2 puntos)
- ▶ Crecimiento orgánico y sostenido:
 - Todas las tipologías de clientes
 - Todos los países
 - Todas las industrias
 - Todas las líneas de servicio
- ▶ Gestionando activamente inventarios, facturación, cuentas por cobrar y liquidez

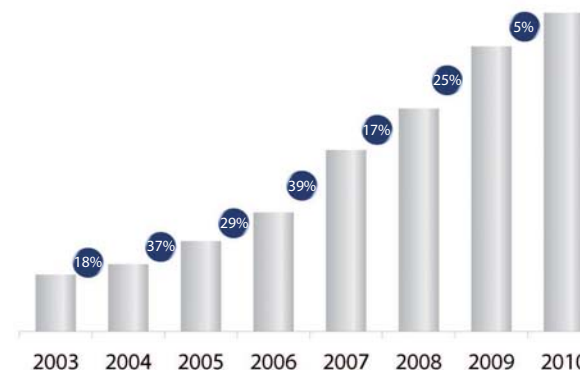
Evolución de la facturación



Innovación I+D+i

- ▶ Incremento de un 5% en la inversión (10% de la capacidad invertida en I+D+i)
- ▶ Avances en el plan de I+D+i con el establecimiento de planes plurianuales:
 - Investigación, desarrollo e innovación
 - Publicaciones, informes, herramientas
 - Gestión del conocimiento
- ▶ Informes de coyuntura económica
 - Ampliación de contenidos
 - Rediseño de imagen
 - Personalización por geografías
- ▶ Nuevos motores de decisión
 - Capital regulatorio
 - Riesgo operacional
- ▶ Apalancamiento en la Universidad
 - Prácticas y proyectos fin de carrera
 - Iniciativas conjuntas (Semana de la Modelización, *Business Game*, etc.)

Horas invertidas en I+D+i



Flexibilidad organizativa

- ▶ Rol global de Medios (con apoyo local en unidades)
- ▶ Políticas corporativas
- ▶ Tecnología y operaciones comunes
- ▶ Ejecución mixta:
 - *Insourcing* de actividades críticas
 - Externalización de actividades *non-core*
- ▶ Control de calidad
- ▶ Control de costes: renegociación de contratos, reingeniería de procesos y control diario de los principales gastos
- ▶ Apertura de oficinas en Perú y Suiza
- ▶ Ampliación de oficinas en Madrid

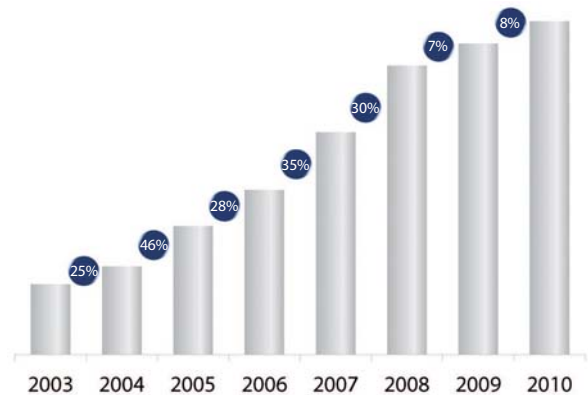
Organigrama de medios



Gestión de Recursos Humanos

- ▶ Crecimiento desde la base (más de 100 nuevas incorporaciones y más de 40 becas durante el ejercicio 2010)
- ▶ Gestión global afinando el control de necesidades y movilizándolo el conocimiento y el talento)
- ▶ Mayor capacidad gerencial (cerca de 30 nuevos Gerentes y Supervisores)
- ▶ Refuerzo de la primera línea de dirección (2 nuevos Socios y 3 nuevos Directores)
- ▶ Promoción basada en la meritocracia
- ▶ Excelencia en la incorporación de talento (especialización por países, industrias y disciplinas) y un pleno seguimiento en la carrera
- ▶ Posicionamiento en la Universidad y el Postgrado:
 - Presentes en más de 50 facultades en Europa y América
 - Miembros de 3 fundaciones
- ▶ 35 convenios de colaboración y proyectos fin de carrera (Primer premio PFC-ICAI)
- ▶ Refuerzo del programa de tutorías
- ▶ Niveles óptimos de rotación (15-20%)
- ▶ Potenciación de variables (primar el talento)
- ▶ Apuesta firme por la difusión del conocimiento y el desarrollo de las habilidades
- ▶ 175 cursos de formación (35 nuevos)
- ▶ 64.000 horas (+10%) de inversión
- ▶ Adecuación constante del Plan de Formación a las necesidades profesionales:
 - Nuevos contenidos
 - Complemento externo
 - Formación regional
 - Formación a terceros (cursos y seminarios en Europa y América)

Evolución de la plantilla



Comunicación

- ▶ A través de una creación de marca fundamentada en nuestro firme compromiso con la sociedad.
- ▶ Apoyando al mundo académico a través de convenios, becas y la impartición de cursos especializados.
- ▶ Desarrollando una labor de patrocinio y mecenazgo a favor de la cultura, las artes y el deporte.
- ▶ Manteniendo una presencia en foros e instituciones de reconocido prestigio en cada uno de nuestros sectores de actividad.
- ▶ Involucrándonos con los más necesitados a través de acciones solidarias dentro de nuestro ámbito de actuación.



Comunicación

- ▶ Aumento de los contenidos en Intranet y página web corporativa
- ▶ Más publicaciones (4ª Memoria de RSC, 4ª Newsletter Financiera y 4ª Newsletter Telecomunicaciones)
- ▶ Informe trimestral de coyuntura económica y de los principales sectores en los que opera la Firma: banca, energía y telecomunicaciones
- ▶ Mayor presencia en Foros (Regulación e Industria)
- ▶ Más Patrocinio y Mecenazgo (ICADE 50 Aniversario)



- ▶ Más colaboraciones solidarias (tanto organizadas por la Firma como en colaboración con nuestros principales clientes)
- ▶ Globalización de la Acción Social:
 - Verano, Concierto y Cine Solidarios
 - Colaboraciones con Cruz Roja y Fundación Síndrome de Down
 - Reyes Magos (España, EE.UU., Brasil, México, Chile, Argentina), *New Light* (India), Plan de acción por el terremoto de Chile, etc.
- ▶ Consolidación del Club Deportivo

“Hemos logrado seguir creciendo a pesar del desfavorable contexto económico”

Ignacio Layo Socio de Management Solutions

Sin duda, el balance del ejercicio ha sido excelente, y lo decimos con la satisfacción de haber cumplido todas y cada una de las metas que nos habíamos fijado para el mismo.

No ha sido nada fácil lograrlo en un entorno económico tan complejo como el que estamos viviendo. Sin embargo, hemos sido capaces de superar las dificultades y alcanzar el éxito en la consecución de los retos que nos habíamos propuesto para el ejercicio 2010.

Esto ha sido posible gracias a la excelente labor desempeñada por todos nuestros profesionales, que con su esfuerzo y dedicación han permitido que nuestra Firma no interrumpa la senda de crecimiento que nos ha caracterizado desde nuestros inicios.

Pero no nos caracterizamos únicamente por esto. Lo más importante, lo que más define nuestro espíritu, es el afán de superación y la entrega sin límites. Precisamente por eso, el lema elegido para este año ha sido “Espíritu de superación”.

Creemos que este lema refleja fielmente el desarrollo de la actividad realizado durante este año. Lo hemos tenido que poner especialmente a prueba durante todo el ejercicio, haciendo un



impresionante esfuerzo de puesta en valor de todos los activos con los que cuenta la Firma.

Creemos en lo que hacemos y estamos orgullosos de ello. Gracias a esta manera de afrontar nuestros compromisos, tan característica de la Firma, hemos logrado seguir creciendo a pesar de las adversidades coyunturales de nuestros mercados.

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.

+ de **350**
c l i e n t e s

+ de **30**
países en los
que operamos

6
publicaciones
especializadas





Orientación al cliente

Management Solutions se define por su clara orientación al cliente, con el cual trabaja estrechamente, convirtiéndose en socio de confianza de sus proyectos. La Firma adquiere un compromiso que va más allá de sus objetivos como empresa, desarrollando un modelo de relación con el cliente que le permite conocer sus necesidades específicas, pudiendo ofrecerle a cada uno de ellos una oferta de valor diferenciada.

Management Solutions ofrece siempre un valor añadido en sus servicios, que destacan por la durabilidad de los resultados, el sentido práctico y la adecuación a las necesidades de sus clientes.

Diversificación de clientes

Management Solutions aboga por un crecimiento sostenido apoyado en la diversificación de clientes y un equilibrio entre sus distintas tipologías. Al cierre del ejercicio, nuestra cartera contaba con más de 350 clientes activos, agrupados en tres grandes segmentos: multinacionales con origen anglosajón o europeo, entidades locales, y confederaciones nacionales o regionales, todas ellas entidades líderes en sus respectivos mercados. Adicionalmente, Management Solutions ha fortalecido su modelo de relación con los reguladores (bancos centrales, organismos internacionales, 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. Somos una Firma única con un modelo global, no 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.



Control de calidad

Compromiso con el cliente

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 en la oferta de un servicio de la máxima calidad posible, siendo éste 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 con el convencimiento de que éstas, junto con el apoyo de nuestros profesionales altamente concienciados, facilitarán la consecución de este fundamental objetivo. Este nivel de calidad está basado en la alta capacitación de nuestros profesionales, para los que existen constantes planes de formación y actualización, y en la participación directa y activa de las personas de mayor nivel de experiencia en todos los proyectos.

Metodología de 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

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 entre el trabajo que debe realizarse y el producto final una coherencia y concordancia recíprocas, 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 verticales, y en tareas, de transcurso horizontal, de los que se compone.

Asimismo, para cada una de las fases detallamos 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.

“El cliente es el centro de todas nuestras actuaciones”

Fernando Castiñeiras Socio de Management Solutions

Estamos totalmente orientados hacia el cliente. Nos debemos a ellos en cuerpo y alma.

Decir que hemos podido incrementar nuestra base de clientes en casi un 10%, en un contexto de mercado como el que todos conocemos, es algo digno de destacar. Además, hemos estado intensificando nuestra relación con los principales clientes de la Firma, incrementando nuestra colaboración con sus áreas organizativas y geográficas clave.

Todo esto lo hemos procurado realizar con humildad, poco a poco, en el día a día, valorando cada pequeño detalle, permanentemente atentos a sus necesidades, y desarrollando un modelo de relación creador de valor para ambas partes.



Compromiso con la industria



La Firma mantiene un permanente calendario de actividades de divulgación externa, entre las que destacan nuestras publicaciones y nuestra presencia en foros especializados, 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.

Publicación de estudios e informes sectoriales

La suficiencia de capital por Riesgo de Crédito: un ejercicio práctico

Enmarcado en el contexto actual de la crisis financiera y los cambios regulatorios, este estudio desarrolla un ejercicio de consumo de capital por riesgo de crédito bajo diferentes escenarios e hipótesis aplicados sobre los parámetros de riesgo, con el objetivo de evaluar cómo impactan dichos escenarios en el modelo de capital regulatorio y en el consumo de capital económico.

Por parámetros de riesgo se entienden los distintos aspectos cuantitativos a los que el capital es sensible, como son, entre otros, el ajuste al ciclo de la PD, la prociclicidad, la LGD estocástica, la migración de *rating* o la concentración.

Dicho ejercicio de simulación publicado por Management Solutions en 2010, es complementario a los ejercicios de estrés que comúnmente realizan las entidades en los procesos de medición y planificación de capital donde, dado un conjunto de escenarios macroeconómicos, se fijan unos parámetros de riesgo para cada escenario y se estiman los requerimientos de capital.

Retos de las operadoras ante la banda ancha móvil

La situación de la banda ancha, las tendencias y los escenarios de evolución que los principales agentes llevan a cabo para adaptarse al nuevo entorno propiciado por la banda ancha móvil, analizando los retos que las operadoras deben afrontar, fue el tema sobre el que trató la *newsletter* del sector Telecomunicaciones publicada por Management Solutions en 2010.

La revolución tecnológica que Internet móvil supone ha hecho que la totalidad de agentes involucrados en el sector maniobren para capturar las oportunidades de esta nueva realidad. Alianzas y asociaciones estratégicas con fabricantes, desarrolladores de servicio, aplicaciones y contenidos, así como un mayor esfuerzo por entender mejor las necesidades de los clientes, son algunas de las estrategias puestas en marcha. Las operadoras móviles, que empiezan a encontrar mercados saturados en muchas regiones, abordan este reto como una oportunidad para seguir creciendo.

El documento detalla los principales aspectos que se deben afrontar para incrementar la propuesta de valor, redefinir el modelo de relación con los restantes agentes de la cadena, reorientar los modelos de *pricing* y participar en la asignación de espectro radioeléctrico.



1ª Convención sobre Gestión Integral de Riesgos de Credicorp

Management Solutions tiene la vocación de divulgar el conocimiento generado en nuestra organización

Informe sobre la coyuntura económica

De acuerdo con el creciente compromiso con la difusión del conocimiento de Management Solutions, el Área de I+D de la Firma publica desde 2008 su informe trimestral "Informe sobre la coyuntura económica". Esta publicación analiza la coyuntura económica actual, recogiendo y estudiando datos de carácter macroeconómico y la evolución de los principales indicadores que afectan a los resultados y a las perspectivas de cada una de las industrias a través de las cuales Management Solutions tiene estructuradas sus prácticas.

El informe realiza un seguimiento de la evolución de los principales indicadores macroeconómicos (PIB, Tasa de Paro, IPC, etc.) utilizando datos de las economías más relevantes, extrayendo conclusiones sobre la previsible evolución de los mismos durante los próximos meses. El documento también repasa la evolución de los principales indicadores que afectan a los sectores de Entidades Financieras (Banca y Seguros), Energía y Telecomunicaciones, analizando, con sus particularidades, los datos de cada uno de ellos, además de las cifras que muestran la evolución de las grandes organizaciones multinacionales.

En 2010 el informe ha evolucionado hacia un formato más homogéneo con el resto de publicaciones de la Firma (*newsletters*, estudios específicos, etc.), con el ánimo de facilitar su lectura e interpretación, contando además con una eficaz accesibilidad desde la Intranet corporativa.

Organización y participación en jornadas y seminarios especializados

Ponencia sobre Riesgo Operacional en México, organizada por ABM

Management Solutions impartió un seminario sobre Riesgo Operacional, organizado por la Asociación de Bancos de México y al que asistió una amplia representación de las entidades financieras líderes en el sector.

El curso se articuló en dos días de exposición y contó con la presencia de una veintena de entidades mexicanas y más de 70 profesionales responsables de Riesgo Operacional, Control Interno y Auditoría.

Convención sobre Gestión Integral de Riesgos en Perú, organizada por Credicorp

Management Solutions participó como ponente en la 1ª Convención sobre Gestión Integral de Riesgos organizada por Credicorp, primer grupo financiero del Perú con operaciones en el sistema bancario, asegurador, fondos de pensiones y microfinanzas.

Credicorp, grupo integrado por BCP entre otras entidades, organizó esta Convención que contó con la presencia de sus principales ejecutivos. Además de Management Solutions y otras firmas, participó como ponente el profesor Mark Williams, autor de *"Uncontrolled Risk: Lessons of Lehman Brothers and How Systemic Risk Can Still Bring Down the World Financial System"*.

La ponencia de Management Solutions trató sobre las últimas tendencias regulatorias en la gestión de la industria financiera, incorporando las novedades derivadas de Basilea III.

Compromiso con la industria

Seminario sobre modelos avanzados para Riesgo Operacional en Brasil, organizado por Febraban

Además de ser Firma patrocinadora, Management Solutions participó como ponente en el "III Seminário Febraban Internacional sobre Modelos Avançados para Risco Operacional", organizado por Febraban (Federação Brasileira de Bancos) en colaboración con Operational Riskdata eXchange Association (ORX). Con sede en Zúrich (Suiza), la ORX es la entidad que gestiona y administra el mayor consorcio de bases de datos de pérdidas operativas del mundo, dedicada a estudios enfocados a la mejora continua de los conceptos de medición y administración del riesgo operativo en la industria financiera global.

Actualmente, posee 52 bancos asociados, entre ellos los 18 mayores de diferentes países.

El Congreso, que contó con la participación y la asistencia de representantes del regulador y de las principales entidades financieras de Brasil, además de la presencia como patrocinador y entidad participante de Management Solutions por segundo año consecutivo, se organizó con el objetivo de compartir la visión de reguladores, entidades financieras y firmas de servicios profesionales sobre aspectos que afectan a la implantación de modelos avanzados y el futuro de la gestión integral de riesgos operacionales en las entidades financieras.

La presentación de Management Solutions trató sobre las carencias más habituales que presentan las instituciones financieras en relación con la gestión del riesgo operacional.



III Seminário Febraban Internacional sobre Modelos Avançados para Risco Operacional



Curso de Sistema Financiero

Seminario de BIS II y Gestión Integral del Riesgo en Chile

Organizado por el Círculo ICAU (Corporación de Ingenieros en Control de Gestión y Contadores Auditores de la Facultad de Economía y Negocios de la Universidad de Chile) el seminario tuvo como objetivo exponer una visión práctica de los Acuerdos de Basilea II, la situación de la industria en Chile así como en los diferentes países de la región latinoamericana y los avances en gestión integral del riesgo que están realizando las entidades líderes a nivel mundial.

En el actual contexto económico, la administración de los riesgos se convierte, aún más si cabe, en un factor clave para el éxito de las entidades financieras. En el sector bancario de

la región latinoamericana, la implantación de los Acuerdos de Basilea II ha favorecido la identificación, monitorización y medición de los riesgos, así como el desarrollo de estimaciones de capital económico y su integración en la gestión.

Durante el seminario, dirigido a un centenar de licenciados de la Facultad de Economía y Negocios de la Universidad de Chile, se presentó una visión práctica de Basilea II. Además, se realizó especial hincapié en el modo en el que las entidades líderes globales habían afrontado el proceso de adecuación a BIS II.

Seminario sobre Basilea III en Argentina organizado por ADEBA

Management Solutions impartió un seminario sobre Basilea III, organizado por la Asociación de Bancos de Privados de Capital Argentino, que contó con la asistencia de los responsables de riesgos de los bancos que integran la Asociación.

Durante el seminario se dieron a conocer, de una forma clara y práctica, el conjunto de las reformas introducidas por Basilea III así como el objetivo perseguido por las mismas, realizando un minucioso repaso de los cambios normativos, del nuevo marco de supervisión financiero resultante, y de cómo afectará todo ello a las entidades financieras, tanto locales como internacionales.



Jornada de Formación para Directivos



Seminario de BIS II y Gestión Integral del Riesgo en Chile



Seminario de BIS II y Gestión Integral del Riesgo en Chile

Compromiso con la industria

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



XI Congreso de Auditoría Interna, Compliance y Gestión de Riesgos

XI Congreso Brasileño de Auditoría Interna, Compliance y Gestión de Riesgos

Además de ser una de las firmas patrocinadoras del congreso, Management Solutions participó como ponente en la XI edición del "Congreso de Auditoría Interna, Compliance y Gestión de Riesgos", organizado por Febraran (Federação Brasileira de Bancos), que contó con la participación y la asistencia de representantes del regulador y de las principales entidades financieras de Brasil.

Aprovechando la coyuntura actual en Brasil, economía emergente con una situación privilegiada y un sector financiero reforzado, Febraran organizó el Congreso para compartir la visión que reguladores, entidades financieras y firmas de servicios profesionales tienen sobre el rol que deben interpretar la Auditoría Interna, el Compliance y la Gestión de Riesgos en una entidad financiera.

La presentación de Management Solutions aportó una visión práctica sobre la integración de modelos internos de riesgo de crédito en la gestión, obteniendo una muy buena acogida entre todos los asistentes.

Seminario de Control de Gestión en Entidades Financieras en Chile, organizado por ICAU

Management Solutions colaboró con el Círculo ICAU (Corporación de Ingenieros en Control de Gestión y Contadores Auditores de la Universidad de Chile) impartiendo un seminario cuyo objetivo era exponer y analizar las funciones que desempeña el Departamento de Control de Gestión en una Entidad Financiera.

El entorno en el que las entidades financieras desarrollan su actividad, la necesidad de una mayor flexibilidad en los procesos y la búsqueda de una mayor eficiencia en la gestión bancaria, han motivado la necesidad de una revisión y mejora de los procesos de gestión de estas entidades, basados, en muchos casos, en la utilización de herramientas que permitan el control y el análisis de los



Seminario de Control de Gestión en Entidades Financieras ICAU

resultados para permitir una mejor y más eficiente toma de decisiones.

Durante el seminario, dirigido a los egresados/licenciados de la Facultad de Economía y Negocios de la Universidad de Chile, se abordaron las claves para la mejora de los procesos de gestión en el marco de la crisis financiera internacional.

Jornada de Bancos Centrales miembros del IORWG sobre Riesgo Operacional

Por segundo año consecutivo, Management Solutions participó, como único ponente externo, en las jornadas organizadas por el Banco Central do Brasil en Río de Janeiro sobre la gestión del Riesgo Operacional en Bancos Centrales. Estas jornadas son impartidas a los miembros del IORWG – compuesto por 38 países a nivel internacional -, y contaron con la asistencia de 45 responsables de Riesgo Operacional de diversos Bancos Centrales.

“Seguimos manteniéndonos a la vanguardia del conocimiento sectorial”

María José Leongentis Socia de Management Solutions

Hoy en día no nos sería posible ayudar adecuadamente a nuestros clientes sin los niveles de especialización sectorial que tenemos. Trabajamos junto a los líderes de sus respectivas industrias y les atendemos en todas sus geografías. En estas circunstancias, la complejidad de los negocios en los que operan nos exige mantenernos permanentemente a la vanguardia del conocimiento sectorial.

Cada responsable de industria tiene la misión de anticipar una respuesta clara a los principales aspectos de la discusión estratégica de cada sector. Éste es el motivo por el que apostamos por nuestra presencia en foros especializados, y por el que realizamos periódicamente publicaciones específicas sobre las principales cuestiones de debate vigentes en cada industria.



La ponencia de Management Solutions trató sobre las relaciones entre Procesos – Riesgos – Controles para la gestión efectiva del Riesgo Operacional. Tras la sesión, se realizaron diversas mesas redondas que contaron igualmente con representación de Management Solutions además de los diversos Bancos Centrales.

Los diferentes responsables de los Bancos Centrales manifestaron su satisfacción por el resultado de las jornadas.

Presentación de modelos de gestión de riesgos en la industria de seguros ante organismos oficiales españoles y europeos

Management Solutions ha colaborado activamente en la adecuada transposición de los requerimientos de Solvencia II en la industria de Seguros. En el marco de nuestras colaboraciones, junto a nuestros principales clientes de referencia, se han presentado modelos de internos de gestión de riesgos, adaptados a los nuevos requerimientos normativos, en el organismo oficial del mercado español (DGS), así como en organismos europeos (CEA).

Jornadas COAS 2010 en España

Las jornadas, que llevaron por título "La Cooperación en la nueva realidad del Sector", fueron organizadas por COAS, uno de los organismos más activos de la Confederación Española de Cajas de Ahorros (CECA) especializado en impulsar proyectos de colaboración entre las Cajas, y contaron con la asistencia de los miembros de la Comisión, así como de Directivos con responsabilidad en el negocio minorista, en la tecnología, en la gestión de riesgos y en los sistemas de pago de las 37 Cajas españolas que integran CECA.

La ponencia de Management Solutions, titulada "La alternativa para ganar eficiencia: el nuevo core de los Servicios Centrales", fue uno de los temas más relevantes tratados en las jornadas en las que, a través de una sucesión de ponencias, se fue analizando el presente y reflexionando sobre aspectos como el futuro de la cooperación entre las Cajas, las alternativas para mejorar la eficiencia de las entidades o las alternativas para la producción y distribución de servicios para la banca minorista.

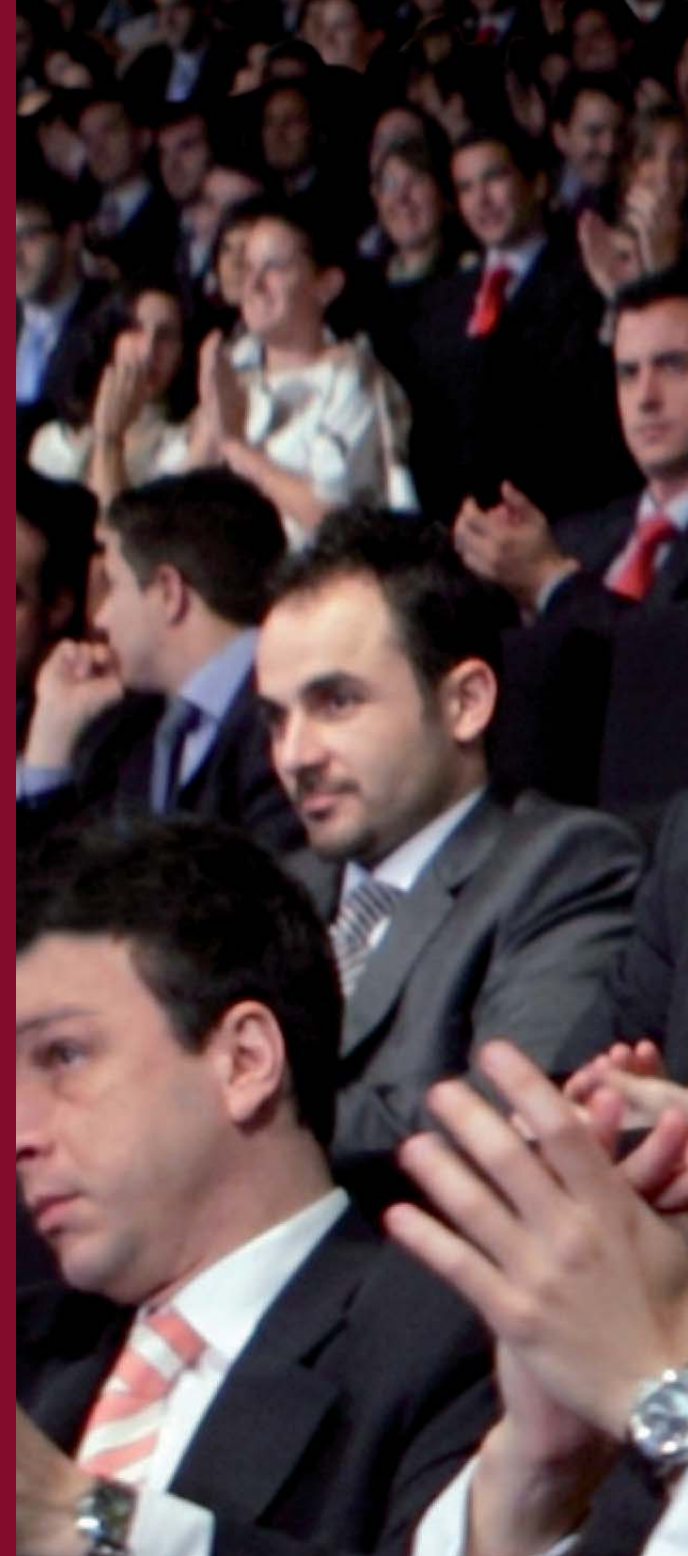
Compromiso con nuestros profesionales

El componente humano es básico en una empresa de servicios como Management Solutions. La satisfacción de nuestros profesionales es la clave de nuestro éxito. Por esta razón, nos esforzamos por facilitar el mejor entorno para que desarrollen su talento.

+ de **28.000**
currículos recibidos

+ de **100**
incorporaciones

+ de **64.000**
horas de formación

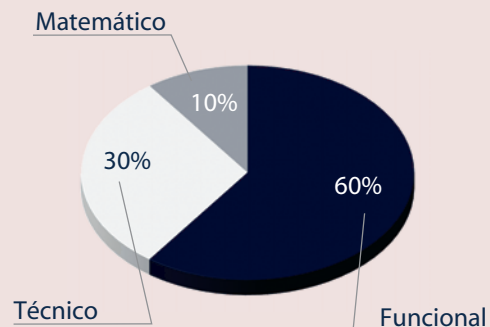




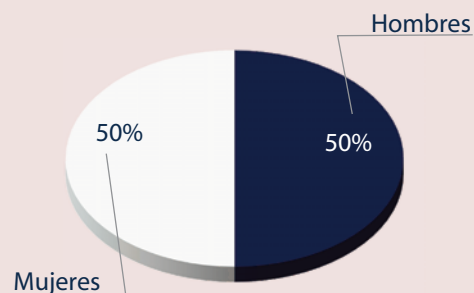
El factor humano en Management Solutions

Distribución de la plantilla

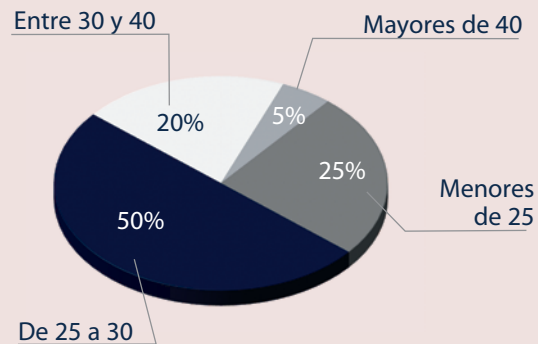
Por perfil



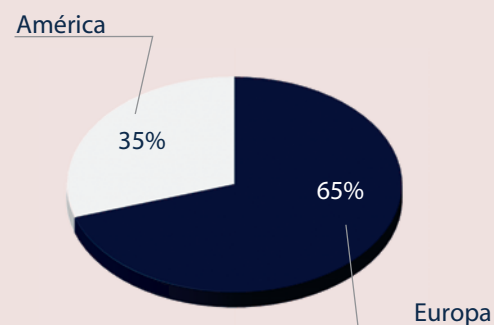
Por sexo



Por edad



Por nacionalidad



Estamos convencidos de que Management Solutions ofrece a todos 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,
- ▶ junto al *top management* empresarial, ante sus retos nacionales e internacionales,
- ▶ y, sobre todo, con un extraordinario equipo de profesionales, cuyos valores y cultura corporativa son una referencia en el sector.

Somos conscientes de que un óptimo desarrollo profesional y el logro de la excelencia en nuestros proyectos, exigen esfuerzo y sacrificio; 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 empleados, que van configurando su bagaje profesional.

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

Políticas de Recursos Humanos

Captación y selección

Durante el ejercicio 2010 hemos recibido más de 28.000 currículos, más de 3.600 han sido aceptados para participar en el proceso de selección y se han incorporado más de 100 personas de perfiles variados y distintos niveles de experiencia.

Captación y selección

En un contexto de fuerte contracción del mercado, consideramos la incorporación de nuevos profesionales y, por tanto, la creación de empleo joven, como uno de nuestros objetivos fundamentales. Captar el mejor talento es uno de nuestros 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 en universidades, foros de empleo, nuestra web corporativa, contactos con las bolsas de trabajo de las principales universidades y escuelas de negocios europeas y americanas, y portales de empleo. 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 descubrir nuestros valores, evaluar las metodologías de trabajo y conocer los contenidos específicos de nuestros proyectos.

Programa de tutorías

Más de 800 personas participaron en el programa de tutorías en 2010. 200 profesionales (Directores, Gerentes y Supervisores) ejercieron como tutores de más de 600 profesionales de primer a sexto año, colaborando en su desarrollo profesional dentro de la Firma.

Fidelización de los profesionales: la figura del tutor

El Programa de Tutorías, orientado a todos los profesionales de la Firma hasta la categoría de *Experienced Senior*, se creó con el objetivo de fidelizar y motivar a nuestros empleados. Las tutorías son ejercidas por Directores, Gerentes y Supervisores, y su función principal es identificar las inquietudes de los profesionales asignados, asesorarles e implicarse al máximo en su plan de formación y de carrera profesional. Posteriormente, el programa de tutorías se amplió a los futuros empleados de la Firma (candidatos que han superado el proceso de selección y recibido una carta de oferta).

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.

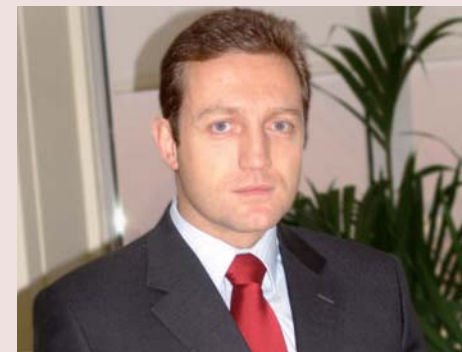
Compromiso con nuestros profesionales

“Nuestros profesionales son un pilar básico de la Firma”

Pedro Martínez Socio de Management Solutions

Nuestros profesionales son verdaderamente únicos: con un nivel de conocimiento excepcional de los negocios en los que operan nuestros clientes y, a la vez, entendiendo con extraordinaria profundidad las implicaciones de cualquier modificación en las “tuberías” que hay debajo de los modelos de negocio.

Hemos conseguido estar en ese reducido nicho de profesionales que saben combinar estas dos cosas, y así nos lo han reconocido nuestros clientes, depositando en nosotros su confianza.



Políticas de Recursos Humanos

Promoción interna

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

Esto es posible gracias fundamentalmente 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

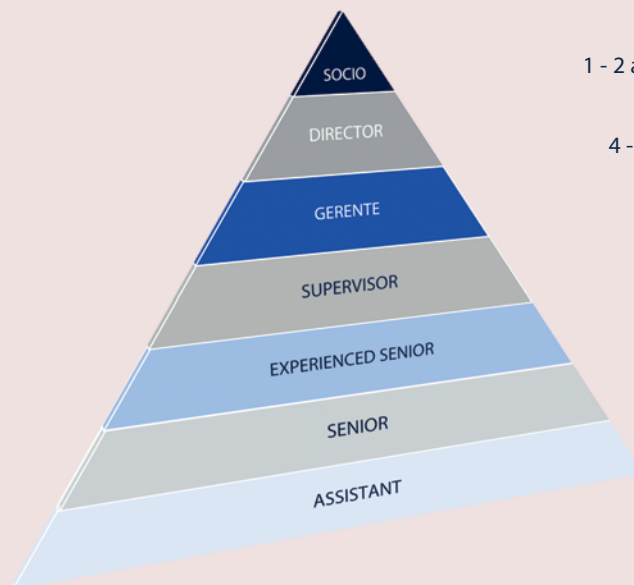
profesionales depende sólo de sus propios méritos y de los resultados demostrados. A este desarrollo contribuye el sistema de evaluación, en el que se identifican las habilidades profesionales y posibles áreas de mejora.

En la evaluación semestral, los encargados de los proyectos valoran el rendimiento en el trabajo de cada profesional y se encargan de comunicar los resultados. La evaluación supone una excelente oportunidad para mejorar e intercambiar comentarios y puntos de vista entre evaluado y evaluador y dar el enfoque correcto al trabajo a realizar.

El pilar fundamental del plan de carrera y promoción interna de Management Solutions continúa siendo la gestión basada en el *partnership*, ofreciendo a cada profesional de la Firma la meta de formar parte del colectivo de socios.

Plan de carrera

Management Solutions garantiza un plan de carrera claramente definido, donde la evolución de nuestros profesionales depende sólo 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 sucesivamente categorías en nuestra jerarquía, asumiendo nuevas competencias y dejando sus respectivas responsabilidades a la siguiente generación 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 méritos, convertirse en socio de la Firma.



1 - 2 años

4 - 6 años

1 - 2 años

2 años

2 años

2 años

12-16 años

6 años

Management Solutions, *one team*



Beneficios sociales

Todos los profesionales de Management Solutions tienen una serie de beneficios sociales opcionales complementarios a su nómina:

- ▶ Seguro médico, subvencionado al 50% por la Firma.
- ▶ Seguro de accidentes, subvencionado al 100% por la Firma: capital asegurado equivalente a tres veces la retribución anual fija.
- ▶ Seguro de vida, subvencionado al 50% por la Firma.
- ▶ *Tickets* restaurante.
- ▶ *Tickets* guardería.
- ▶ *Renting* de coche, a partir de la categoría de Gerente.

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. 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 sólo 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, contemplando cuatro aspectos:

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

Bonus por candidato referido

Se trata de un incentivo que la Firma ofrece en forma de gratificación económica extraordinaria a los profesionales que refieran a candidatos que reúnan el perfil de la Firma, que se incorporen con un mínimo de dos años de experiencia reconocida y que no hayan sido presentados previamente en los últimos doce meses por una empresa de selección, por otro empleado o por otra vía (web, portales de empleo, foros de empleo, etc.).

Esta gratificación podrá ser percibida por todos los empleados de Management Solutions, exceptuando las personas del departamento de Recursos Humanos y los niveles gerenciales.

Formación

Más de 64.000 horas de formación en 175 cursos



D. Rafael Pampillón en la Jornada de Formación para Directivos

Management Solutions da especial importancia a la formación de sus profesionales, dedicando entre un 5% y un 10% de su facturación a este fin. 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 inicial, con el objetivo de garantizar una sólida base común de conocimiento que asegure la adecuada preparación ante los nuevos retos y responsabilidades que se asumirán de manera inmediata.

El plan de formación está orientado a que cada profesional reciba la formación específica acorde con su categoría y con los proyectos en los que participa. Asimismo, cada año procuramos que los profesionales que no pudieron asistir a cursos convocados en el ejercicio anterior, los puedan recuperar. Por esta razón, el número de horas de formación recibida por profesionales de una misma categoría no es necesariamente el mismo.

Adicionalmente, nuestros consultores disponen de amplias posibilidades de formación a lo largo de toda su vida profesional, sumando más de 500 horas dedicadas a la

formación los dos primeros años. A través de nuestros cursos de formación, programas reglados para cada categoría profesional y jornadas específicas de desarrollo de capacidades concretas, proporcionamos las mejores posibilidades para ampliar el conocimiento y las 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 cursos locales, globales y regionales.

Cursos locales. Cursos impartidos a los profesionales de una misma oficina o unidad, en todos los casos con el apoyo de Recursos Humanos.

Cursos globales. Cursos impartidos a todos los profesionales de una o varias categorías, de todas las oficinas de Management Solutions.

Cursos regionales. Cursos impartidos a todos los profesionales de una región concreta.

Jornada de Formación en el Teatro Real de Madrid

El 1 de julio de 2010 se celebró la Jornada de Formación para Directivos de Management Solutions. Tras la apertura, realizada por parte de Alfonso Serrano-Suñer, Presidente y CEO de Management Solutions, dieron comienzo las ponencias, que trataron principalmente sobre la coyuntura económica actual y las respuestas del sector financiero, y que este año corrieron a cargo de destacados ponentes del mundo empresarial y académico:

- ▶ D. Rafael Pampillón, Director de Análisis Económico del Instituto de Empresa
- ▶ D. José Corral, Director General Adjunto de Riesgos de Grupo Santander.
- ▶ D. José María Fominaya, Subdirector General de la División Global de Riesgos de CECA
- ▶ D. Eloy Fontecha, Director de Mercados Globales de Grupo BBVA
- ▶ D. Carlos Camps, Socio de Management Solutions

Cursos de conocimientos

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

Cursos externos especializados

Cursos o seminarios especializados cuya necesidad viene derivada por diversos motivos:

- Actualización de conocimientos e información.
- Obtención de certificaciones.
- Formación específica para un área o un proyecto concreto.
- I+D.

Cursos de habilidades

Cursos 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* o superiores.

Cursos de idiomas

En función de las necesidades de los profesionales de cada una de las unidades, se imparten cursos de inglés, portugués, italiano, alemán y español.

Modalidades de cursos de inglés:

- *e-Learning*: para todos los profesionales.
- Cursos presenciales: para todos los profesionales.
- Clases particulares (*one to one*): a partir de Supervisor.

Management Solutions colabora también mediante una subvención económica con los cursos de inglés realizados en el extranjero por los profesionales de la Firma, siempre que a su regreso demuestren su mejora en una prueba de nivel.

Cursos de conocimientos

Negocio

Banca (Mayorista/Minorista)
Seguros
Energía
Telecomunicaciones
Sistema Financiero
Asset Management y Banca Privada
Curso General de Murex
Workshop Murex

Gestión de Riesgos

Mercado
Crédito
Operacional
ALM
Gestión Integral de Riesgos
RAROC
Market Data Management
Matemática Aplicada

Productos

Renta Fija
Derivados Avanzados
Derivados de Crédito
Estructurados
Opciones Exóticas

Procesos

Eficiencia
Procesos
CRM
Recuperaciones

MIS

Medición e Imputación de Costes
Reporting de Información

Marco regulatorio

Basilea II
Solvencia
SOX
SEPA
MiFID
Circulares de Banco de España
Cambios Regulatorios en la Industria Bancaria

Tecnología/Metodología

Curso de *Project Management*
Tecnología Básica
Desarrollo
Arquitectura
Bases de Datos
ORACLE
SAS
Microstrategy
Business Intelligence

Cursos externos especializados

Financial Risk Manager de GARP
Gestión de Riesgos Hipotecarios
Hedge Funds
Basilea II
MiFID
Directiva de Pagos
Titulización de Activos
Gestión de Patrimonio Bursátil
Technology Solutions for Asset Management
Chartered Financial Analyst (CFA)
Gestión de Riesgos en el Marco de Basilea II
Introducción al Mercado de la Electricidad
Análisis Económico Financiero del Sector Energético
Economía de la Cadena de Gas
Gestión de compras en el sector energético
Jornada de la fiscalidad de la energía
Introducción al Mercado de la energía: presente y futuro
Visión Actual de la Industria del Petróleo
Curso Avanzado en Financiación de Energías Renovables

Cursos de habilidades

Generando negocio a través del equipo
Técnicas de venta de servicios profesionales
Interpersonal Skills:
- Presentaciones eficaces
- Negociaciones
- Reuniones
Nuevos Supervisores

Horas anuales de formación (por categoría)

Assistant 1	350
Assistant 2	150
Senior 1	100
Senior 2	80
Experienced Senior	50
Supervisor	40
Gerente	40

Políticas de prevención de riesgos laborales y servicio médico

Management Solutions cuenta con un Servicio de Medicina del Trabajo y Prevención de Riesgos Laborales, que cubre las cuatro disciplinas preventivas contempladas en la ley 31/1995 y su posterior desarrollo normativo:

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

El Servicio de Medicina del Trabajo actúa históricamente en tres áreas: preventiva, asistencial y de asesoramiento, habiendo incorporado la medicina predictiva en el año 2010.

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, junto con unas guías preventivas, accesibles para todos los empleados a través de la Intranet corporativa. Adicionalmente, se realizan los siguientes controles periódicos:

- Calidad del aire interior, determinando la concentración de bacterias y hongos en el medio ambiente y analizando los niveles de CO y CO₂.
- Alimentos suministrados en las máquinas de *vending*.
- Planos termohigrométricos de las oficinas, evaluando temperatura, humedad relativa e iluminación.
- Velocidad media del aire en el sistema de climatización.

Empleados

A todos los profesionales de Management Solutions se les efectúa 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 enfermedad profesional, y la patología por enfermedad común o accidente no laboral, así como la asistencia y vacunación en viajes. El asesoramiento se dirige a los casos de viajes internacionales tanto profesionales como personales, así como a los voluntarios de Acción Social.

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. La Intranet 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.

A través de la Intranet de la Firma se ofrece información profesional útil para los trabajadores. En este sentido, el servicio médico elabora una serie de informes que se publican en la sección de noticias, accesible para todos los profesionales, sobre las principales enfermedades y riesgos que pueden afectar a la población.

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*.

Tratamientos antitabaco

Son campañas continuas en función de necesidades de los pacientes.

Vacunaciones en viajes internacionales

Protección frente a enfermedades en viajes a países con tasas de incidencia y prevalencia de estas enfermedades más altas que el nuestro. Estas campañas se realizan de forma continua.

En este último año, se realizan en todos los chequeos iniciales y periódicos una estratificación del riesgo de cáncer de colon y medidas preventivas.

Prevención de riesgos laborales

En el área de servicio médico de la Intranet está disponible otra 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.

Seguridad en instalaciones de clientes

Normas básicas de seguridad a seguir durante la estancia en instalaciones de clientes.

Medios de apoyo al empleado

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 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.

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: rapidez, seguridad, 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.).

Durante 2010 se acometió un plan de sistemas que supuso la renovación de las infraestructuras de comunicaciones y sistemas: una nueva arquitectura de sistemas, actualización de las versiones de productores, mejora de la calidad y ancho de banda de las líneas de comunicaciones y videoconferencias por IP.

Documentación

En Management Solutions damos mucha importancia a la información, como un elemento más de apoyo a nuestros profesionales para la ejecución de los proyectos y sus objetivos de I+D. Damos cobertura a las necesidades de documentación a través de diferentes vías:

- ▶ Documentación interna: documentos de normativa y regulación, cursos de formación, presentaciones, publicaciones propias, etc., accesibles a través de la *Knowledge Area* de la Intranet.
- ▶ Documentación externa: 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, en conjunto, tienen el objetivo de aportar valor añadido al trabajo realizado por los profesionales de Management Solutions.

En particular, 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.

Acuerdos corporativos

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

Oficina virtual bancaria

La oficina virtual bancaria permite aprovechar todas las ventajas y facilidades de este tipo de banca, además de beneficios especiales por pertenecer a Management Solutions (reparto de un porcentaje del beneficio entre los empleados, condiciones de cuenta nómina, tarjetas, préstamos, etc.).

Tarjetas de crédito

Disponemos de dos 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 con el que trabaja la Firma ha personalizado para Management Solutions.

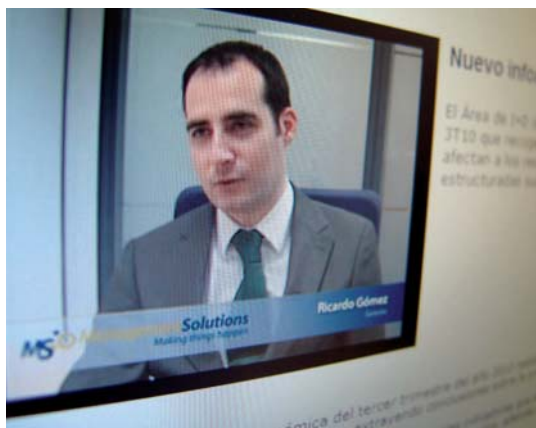
Otras ofertas

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, etc.

Comunicación interna

Compromiso con nuestros profesionales

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 áreas y jerarquías 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 y a la aplicación *My Office*, todos los profesionales de Management Solutions pueden acceder a este recurso desde cualquier parte del mundo, sin tener que estar físicamente presentes en nuestras oficinas.

Los contenidos de la Intranet 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. Como principal novedad, durante este año se han incluido, como apoyo al contenido de las noticias, pequeños vídeos explicativos de las mismas.

- Información financiera: cotizaciones diarias de los principales índices bursátiles, tipos de interés y tipos de cambio.
- Servicios Generales: biblioteca, servicio de reprografía y viajes.
- Documentación: documentos de normativa y regulación, cursos de formación, presentaciones, publicaciones propias e informes, etc., clasificados dentro de la *Knowledge Area*.
- Acceso a las aplicaciones de gestión de proyectos.
- Acceso a información personal: asignación a proyectos, nóminas, cuenta personal, etc.

- Marketing: *templates* corporativos, solicitud de *merchandising*, archivo fotográfico y audiovisual de los eventos corporativos.
- Recursos Humanos: formación, beneficios sociales, políticas de viajes y desplazamientos, proceso de evaluación, servicio médico, acuerdos corporativos, etc.
- Web de ocio: viajes, actividades deportivas y de aventuras, recetas, novedades en tecnología y consejos prácticos para preservar el medio ambiente y el entorno.
- Web de Acción Social: actividades solidarias en las que participa este grupo de profesionales de la Firma, de forma desinteresada, con la posibilidad de que los propios voluntarios incluyan sus sugerencias.
- Web del Club Deportivo: información general, calendarios, resultados y clasificaciones de los campeonatos deportivos de la Firma.

Comunicación interna



The image shows a large-scale corporate event, the 'YEARLY MEETING 2010'. A speaker stands at a podium on a stage, addressing a large audience. Behind him, a massive screen displays a presentation titled 'LOGROS FY10' (FY10 Achievements) under the heading 'GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS' (Human Resource Management). The screen content includes a bar chart showing growth from 2006 to 2009, a list of achievements, and a quote from a 'Management Solutions' representative.

LOGROS FY10

GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Avance en el plan de formación

APUESTA FIRME POR LA DIFUSIÓN DEL CONOCIMIENTO Y EL DESARROLLO DE LAS HABILIDADES

Logros:

- 175 Cursos (31 nuevos)
- 64.000 horas (o 100% de inversión)
- Adhesión del plan de formación a las necesidades profesionales
- Nuevos contenidos
- Complementos externos
- Formación regional
- Formación a líderes locales y seminarios (Europa y América)

Management Solutions
Making things happen

YEARLY MEETING 2010
ESPAÑA • BRUNO • INDIA • ALEMANIA • SUÍZA • ITALIA • PORTUGAL • ESTADOS UNIDOS • MÉXICO • PERÚ • BRASIL • ARGENTINA • CHILE

Espíritu de superación

Ponentes invitados



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 Global

El evento de comunicación interna más importante realizado por Management Solutions es el *Yearly Meeting*: convención anual, de carácter internacional, que reúne a la mayor 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 de los logros conseguidos durante el ejercicio, así como de los retos planteados para el próximo, todo ello agrupado de acuerdo con los seis ejes estratégicos de nuestra gestión: diversificación, crecimiento rentable, innovación I+D, gestión de recursos humanos, comunicación y flexibilidad organizativa.

Además, los responsables de cada una de las oficinas de Management Solutions tienen la oportunidad de exponer los principales logros obtenidos por la Firma en sus respectivos países y mercados de actuación, con sus propias particularidades, siempre basándose en los citados ejes estratégicos.

Al *Yearly Meeting* invitamos a participar como ponentes a presidentes, consejeros y altos directivos de nuestros principales clientes, así como a 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 nuestra actividad, expuestos por los directivos de mayor prestigio.

Ponentes invitados en las anteriores ediciones al *Yearly Meeting*

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-Asiaín 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^a. Josefa Peralta Astudillo, Decana de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de ICADE

Yearly Meeting 04. Teatro Real

- ▶ 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

Comunicación interna

Yearly Meetings Locales

En respuesta al crecimiento de las unidades europeas y americanas y al aumento del número de profesionales pertenecientes a cada una de ellas, en 2006 comenzamos a organizar los *Yearly Meetings* locales, reuniones de carácter anual celebradas en cada una de las unidades de Management Solutions.

Durante el ejercicio 2010 han tenido continuidad con su celebración en Brasil, México, Perú, Chile, Argentina, Estados Unidos y Reino Unido, configurándose como elemento clave dentro de la estrategia de comunicación interna de cada una de estas unidades, fundamentales para que todos los

profesionales que no hayan podido asistir al *Yearly Meeting* global, accedan a la misma información y se sientan partícipes de los logros y retos de la Firma. Para reforzar este mensaje los *Yearly Meetings* locales siempre cuentan con representación de los socios de Management Solutions.

El evento tiene normalmente dos días de duración y durante el mismo se organizan, además de la reunión de repaso de la actividad de la Firma y del desarrollo de la unidad, otras acciones formativas y ponencias de actualidad, así como casos prácticos.

Además, de manera similar a la reunión global, que se cierra con la fiesta de cierre de año fiscal, los *Yearly Meetings* locales combinan en su agenda las reuniones de trabajo con actividades de ocio y de entretenimiento para los asistentes, que fomentan la integración entre los profesionales y la puesta en práctica de habilidades y el trabajo en equipo.





Yearly Meeting Chile y Argentina

El *Yearly Meeting* 2010 de la unidad de Chile se desarrolló en Puerto Varas y contó con la asistencia tanto de los profesionales de Chile como de los integrantes de las oficinas de España y Argentina desplazados en Santiago de Chile.

El evento combinó, durante dos jornadas, el repaso de los logros alcanzados por Management Solutions durante el *Fiscal Year* 2010 y de los objetivos de la Firma para el próximo año, con una serie de eventos culturales y de ocio. Excursiones por los Saltos de Petrohué, Lago Todos los Santos y Laguna Verde, la cena en un restaurante típico de Puerto Varas y disfrutar de la noche y el spa del Hotel Cumbres Patagónicas fueron las actividades realizadas en esta ocasión por los más de 50 profesionales de Management Solutions asistentes al evento.

Yearly Meeting Brasil

El *Yearly Meeting* Brasil tuvo lugar en el Royal Palm Resort en Campinas (São Paulo) donde se dieron cita los profesionales de la oficina de Brasil, así como integrantes de las oficinas de España, Argentina y México desplazados en Sao Paulo.

El evento se desarrolló a lo largo de dos jornadas en las que se intercalaron reuniones de trabajo con actividades más lúdicas. Así, durante el primer día, los asistentes participaron en interesantes actividades de *team building* y en el ya tradicional partido Brasil vs. Resto del Mundo. La programación del segundo día, punto principal del evento, se centró en la revisión del desempeño del *Fiscal Year* 2010 de Management Solutions a nivel global y específicamente de la actividad de la Firma en Brasil. Adicionalmente, se revisaron los objetivos globales y locales de la Firma para el *Fiscal Year* 2011.

Yearly Meeting México y Perú

En esta ocasión, la oficina de Management Solutions México celebró su *Yearly Meeting* local junto a la joven oficina de Perú, constituida en 2010.

El evento se celebró en el Hotel Meliá Azul de Ixtapa y, al igual que en años anteriores, sirvió para llevar a cabo una revisión del desempeño de Management Solutions a nivel global y de la actividad de la Firma en México. Se repasaron los logros de crecimiento y diversificación conseguidos, y el reto de consolidar e incrementar el crecimiento de México para el siguiente ejercicio. Asimismo, se repasaron la situación y objetivos de la Firma en Perú.

Tras la reunión, los profesionales de Management Solutions de México y Perú, así como los integrantes de otras oficinas que se encontraban desplazados en México, pudieron disfrutar de una jornada lúdica con la ruta en cuatrimotor y la tradicional cena de cierre.

Club Deportivo



Equipo femenino de fútbol sala Madrid

El Club Deportivo surge como una iniciativa de Management Solutions con el objetivo de fomentar y facilitar la práctica deportiva a todos sus profesionales, a través de dos vías: organizando campeonatos internos y patrocinando la participación en competiciones externas.

V edición de los Campeonatos Internos de pádel y fútbol sala de Madrid

En el ejercicio 2010 celebramos por quinto año consecutivo los campeonatos de fútbol sala y de pádel. En el campeonato de fútbol sala participaron más de 80 profesionales (repartidos en 8 equipos) y en el torneo de pádel 25 parejas.

Los deportes elegidos, fútbol sala y pádel, son los propuestos por los propios profesionales, puesto que se trata de una actividad pensada para su entretenimiento.



Equipo masculino de fútbol sala Madrid

Torneo Interempresas

Los ganadores del campeonato interno de fútbol sala de Management Solutions 2009 participaron en la XII edición del campeonato RC Interempresas Madrid, disputado de octubre de 2009 a mayo de 2010, en la que nuestros representantes cayeron en una emocionante eliminatoria de cuartos de final ante "Loterías y apuestas del Estado", campeón de las dos últimas ediciones y que a la postre se llevaría el campeonato.

La actuación de nuestro equipo resultó meritoria ya que se logró, en la primera participación en un torneo tan exigente, finalizar 6º entre más de 30 equipos. Al cierre de esta publicación, el equipo de Management Solutions, confeccionado con los integrantes de los equipos finalistas del campeonato interno de 2010, disputa la 2ª fase de la XIII edición del torneo.



Equipo masculino de fútbol 7 México

Por su parte, el equipo femenino de fútbol de Management Solutions Madrid, con gran tradición en la Firma y que está integrado por más de veinte personas, participó a lo largo del año en diversos campeonatos RC Interempresas logrando finalizar en todos ellos en posiciones destacadas. Así, en la II edición del campeonato de Fútbol 7 de Madrid, nuestro equipo finalizó 2º, mientras que en el II Campeonato de Fútbol Sala de Madrid finalizó en tercera posición. Actualmente el equipo disputa la primera fase del Torneo Interempresas de Fútbol Sala RC Sport donde, con dos victorias y un empate, ha dejado encarrilado su pase a semifinales.

Además, por primera vez, un equipo de Management Solutions ha tomado parte del Campeonato Interempresarial de Fútbol 7 de México, que se está disputando en la actualidad. El equipo de nuestra Firma, integrado por quince profesionales, se clasificó para la fase final del Torneo (encontrándose al cierre de la publicación disputando las semifinales).



Participantes en el Primer Torneo de pádel en Chile

Primer Torneo de Pádel de Management Solutions Chile

En junio de 2010 se disputó con éxito el Primer Torneo de Pádel de Management Solutions Chile. El buen ambiente y la competitividad presidieron el torneo, en el que participaron 24 profesionales de la oficina de Chile. Tras la gran final, tuvo lugar una cena en la que todos los participantes del Torneo tuvieron la oportunidad de intercambiar anécdotas y comentarios sobre los partidos disputados y emplazarse para las sucesivas ediciones del Torneo.

Juegos de las Empresas

Más de 50 profesionales representaron en esta ocasión a Management Solutions en los Juegos de las Empresas, una competición celebrada con el objetivo de fomentar hábitos saludables, generar compromiso y fomentar valores como la superación, el esfuerzo y la sana competencia.



Ganadoras de la medalla de oro en voley playa

La Firma participó por tercer año consecutivo en esta competición, que reunió a más de 3.700 deportistas de 94 empresas, en la que nuestros representantes demostraron nuevamente su valía al conseguir tres medallas – dos oros y un bronce – en las disciplinas femeninas de fútbol 7, voley playa y golf respectivamente.

Otros representantes de Management Solutions rozaron el metal en disciplinas como ajedrez (5º puesto) y cross (6º puesto), mientras que los participantes de *karts*, pádel y *paintball* no tuvieron la suerte necesaria para poder llegar lejos en sus competiciones. Por su parte, los vigentes campeones de baloncesto, no pudieron repetir su medalla al caer en octavos de final, si bien ya se están preparando para volver a lo más alto.

Management Solutions logra dos medallas de oro y una de bronce en los Juegos de las Empresas 2010

Participantes en actividades del Club Deportivo 2010

Campeonatos internos

- Campeonato de fútbol Madrid: 80 personas (8 equipos)
- Torneo de pádel Madrid: 50 personas (25 parejas)
- Torneo de pádel Santiago de Chile: 24 personas (12 parejas)

Competiciones externas

- Equipo de fútbol sala y fútbol 7 femenino de Madrid: 30 personas
- Equipo de fútbol sala masculino de Madrid: 20 personas
- Equipo de fútbol 7 masculino de México: 16 personas

Juegos de las Empresas

- Equipo de baloncesto: 10 participantes
- Equipo de fútbol 7 femenino: 12 participantes
- Equipo de fútbol 7 masculino: 12 participantes
- Equipo de *paintball*: 10 participantes
- Karting*: 5 participantes
- Voley playa: 2 participantes
- Pádel: 2 participantes
- Cross: 2 participantes
- Golf: 1 participante
- Tenis: 1 participante
- Ajedrez: 1 participante

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.

+ de **3.500**
participantes en Acción Social

90
colaboraciones
con universidades

21
campañas de
Acción Social





Universidad

La Universidad, clave de nuestra relación con el entorno

Para Management Solutions, la interacción con el mundo universitario es el núcleo de su relación con el entorno. Además de la contribución a la creación de empleo de recién licenciados, ofreciéndoles la oportunidad de desarrollar una excelente carrera profesional, Management Solutions mantiene una estrecha relación con las universidades 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.

Programas de prácticas

Management Solutions contribuye a la transmisión del conocimiento Universidad - Empresa mediante sus convenios con las universidades más prestigiosas, que permiten incorporar a la Firma estudiantes en prácticas que pueden convertirse en futuros profesionales de Management Solutions.



Las prácticas permiten a los alumnos seleccionados por la Firma tener un primer contacto con el mundo empresarial. Asimismo, en muchas ocasiones, estas prácticas han resultado decisivas para una posterior incorporación a Management Solutions. En el ejercicio 2010 contamos con más de 40 becas.

Seminarios y cursos especializados

Management Solutions, a través de sus socios y gerentes, mantiene de forma activa y no remunerada, una permanente presencia docente dentro de nuestro ámbito de actuación. Durante el ejercicio 2010 se amplió nuestro plan de formación a universidades, tanto en licenciaturas como en formación de postgrado:

- Centro Universitario de Estudios Financieros (CUNEF)
- Universidad de Deusto
- Universidad Pontificia de Comillas (ICADE)
- ESADE Business School - Executive MBA y Licenciatura y Máster en Dirección de Empresas
- CEU (en colaboración con el Club de Gestión de Riesgos) –

Financial Risk Manager, Madrid y Barcelona

- Universidad Complutense de Madrid - Facultad de Matemáticas
- Universidad Autónoma de Madrid - Facultad de Matemáticas
- Universidad Católica de Chile - Facultad de Matemáticas

Presentaciones de empresa 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: por nuestro stand 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 como la nuestra.



Foro de empleo de Universidad Tecnológica Nacional

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 licenciados que aspiran a formar parte de nuestra organización.

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.

Convenios de colaboración con universidades

Europa

Universidad Autónoma de Madrid	Universidad Alcalá de Henares	Universidad Politécnica de Cataluña
Universidad Complutense de Madrid	Comercial (Deusto)	Universidad Luigi Bocconi
Universidad Pontificia Comillas (ICADE)	ESIDE (Deusto)	Antonio de Nebrija
Universidad Pontificia Comillas (ICAI)	Universidad del País Vasco	Universität Karlsruhe
CUNEF	ESADE	Institut Polytechnique de Grenoble
Universidad Carlos III	Universidad Autónoma de Barcelona	
Universidad Politécnica de Madrid	Universidad Pompeu Fabra	

América

Universidade de São Paulo	Instituto Tecnológico de Monterrey	Universidad de Santiago
Pontificia Universidade Católica de São Paulo	Instituto Politécnico Nacional	Universidad Diego Portales
Instituto Presbiteriano Mackenzie	Universidad Iberoamericana	Universidad Técnica Federico Santamaría
Instituto de Ensino e Pesquisa	Universidad Autónoma Metropolitana	Universidad del Desarrollo
Centro Universitário da FEI	Instituto Tecnológico Autónomo de México	Universidad del Pacífico
Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado	Universidad Autónoma del Estado de México	Universidad de Lima
Universidade Estadual de Campinas	Universidad de las Américas (Puebla)	Pontificia Universidad Católica del Perú
Faculdade de Campinas	Universidad Anahuac	Universidad Tecnológica Nacional
Fundação Getúlio Vargas	Escuela Bancaria Comercial	Universidad del Salvador
Fundação Armando Álvares Penteado	Universidad Panamericana	Universidad de San Andrés
Universidade São Judas Tadeu	Pontificia Universidad Católica de Chile	Universidad de Buenos Aires
Universidad Nacional Autónoma de México	Universidad de Chile	Universidad Torcuato Di Tella
	Universidad Adolfo Ibáñez	Universidad del CEMA
		Universidad Austral
		Instituto Tecnológico Buenos Aires

Foros de empleo

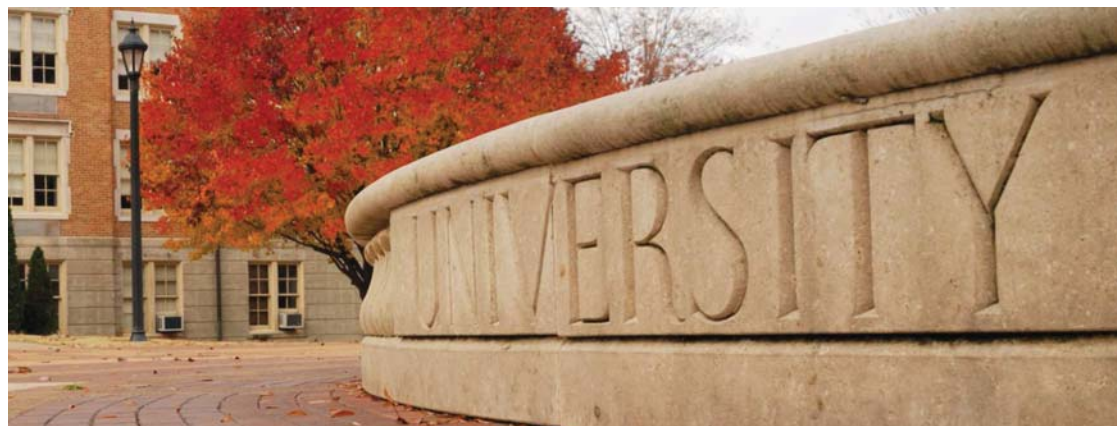
Europa

Universidad Pontificia Comillas (ICADE)	Universidad Pompeu Fabra	Feria Virtual Universidad Rey Juan Carlos
Universidad Carlos III	Comercial (Deusto)	Imperial College Union Careers
Foro de las 3 Universidades - Complutense, Politécnica y UNED -	Universidad de Zaragoza	Careers Information Fair, King's College London
Universidad Complutense	Universidad de Cuenca	Business & Management Fair, London School of Economics
Universidad Autónoma	Universidad de Valladolid	University College of London
Satelec - Madrid	Universidad de Granada	City University
ESADE	Universidad de Sevilla	
Universidad Politécnica de Cataluña	Universidad de Valencia	
	Feria Virtual Universidad Politécnica de Madrid	

América

Universidade de São Paulo	Universidad de Chile	UP
Pontificia Universidade Católica de São Paulo	Universidad Adolfo Ibáñez de Chile	Anahuac del Norte
Universidade Presbiteriana Mackenzie	Universidad Diego Portales	Universidad del Pacífico
Instituto de Ensino e Pesquisa	Universidad Católica	Universidad de Lima
Centro Universitário da FEI	Universidad de Santiago	UTN Universidad Tecnológica Nacional
Fundação Getúlio Vargas	Universidad Nacional Autónoma de México	
Fundação Armando Álvares Penteado	ITESM	
Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado	Universidad Iberoamericana	
	ITAM	

Universidad



Patrocinios y Colaboraciones con Fundaciones

50 Aniversario de ICADE

Management Solutions reforzó en 2010 aún más los lazos de colaboración con ICADE a través del patrocinio del 50 Aniversario de ICADE y de los actos que se están organizando con motivo de esta importante celebración de la Institución.

El 50 Aniversario de ICADE, cuya comisión gestora está presidida por S.M. el Rey de España, fue inaugurado oficialmente el 27 de octubre de 2010 en un acto celebrado en el Aula Magna de la Universidad Pontificia Comillas. El Acto Inaugural, en el que se homenajeó a los pioneros, recordando a las primeras personas que pasaron por las aulas de ICADE y haciendo entrega de las medallas conmemorativas del Aniversario, dio inicio a un año repleto de actividades culturales y académicas en el marco de la Universidad.

Management Solutions, además de participar como Firma Colaboradora, organizará en marzo de 2011 unas Jornadas Financieras y de Liderazgo Empresarial, con presencia de destacadas personalidades del mundo empresarial, y un *Business Game* para los estudiantes de último curso, refrendando de esta manera su compromiso con ICADE y con la comunidad universitaria en general.

Club Empresarial ICADE

Management Solutions participa como socio del Club Empresarial de ICADE, asociación sin ánimo de lucro, promovida por un grupo de empresarios ex-alumnos de la Universidad, junto con el Decanato y el Vicedecanato de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad Pontificia Comillas. El objetivo de esta asociación es colaborar con ICADE en los planes de estudio, docencia e investigación, favorecer el espíritu emprendedor de sus alumnos e intensificar las relaciones entre la Universidad y el mundo empresarial.

Hasta el momento, la Firma ha colaborado en algunas de las iniciativas que el Club ha puesto en marcha, como son las dos primeras ediciones del Seminario de Emprendedores y del Premio Proyecto Empresarial, que reconoce el mejor proyecto empresarial presentado por alumnos de los últimos cursos de la Facultad.

Management Solutions colabora o tiene previsto hacerlo en cada uno de los hitos que se persiguen como objetivos del Club, y especialmente en la intervención en los programas didácticos y en la ayuda a profesionales de dicha Universidad, en forma de contratación o de otras ayudas (becas, patrocinio de premios, etc.).

Fundación Universidad de Deusto

La Firma colabora con la Fundación Deusto -Deustu Fundazioa-, perteneciente a la prestigiosa Universidad vasca, con una importante 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.

Profesionales actualmente en Management Solutions, premiados en los Proyectos Fin de Carrera de ICAI curso 2008-2009

El proyecto titulado "Sistematización del tratamiento del riesgo financiero en una corporación", dirigido por la línea de Energía de Management Solutions, fue galardonado con el primer premio al mejor proyecto de fin de carrera, curso 2008-2009, de la Escuela Técnica Superior de Ingeniería de la Universidad Pontificia Comillas (ICAI).

Carla Bujalance, autora del proyecto dirigido por Víctor Masip, recogió el premio por un trabajo en el que se analizaban las implicaciones de acometer un proceso de sistematización de la función de gestión del riesgo financiero, los beneficios a obtener en dicho proceso y los principales pasos a seguir. Igualmente el proyecto incluyó el desarrollo de un módulo prototipo que permitía capturar instrumentos financieros, su valoración y el cálculo de distintas métricas para la gestión de su riesgo.



Carla Bujalance y Diego Ramos premiados en ICAI

Además, el proyecto "Sistema *bluetooth* para servicios integrados en tiempo real en aeropuertos, *BLUESIA*", firmado por Diego Ramos, profesional de Management Solutions, obtuvo el segundo premio en una de las categorías.

El acto de entrega tuvo lugar en el Aula Magna de ICAI y estuvo presidido por el Rector de la Universidad Pontificia Comillas, P. José Ramón Busto Saiz, SJ. En el mismo intervinieron representantes de las empresas y firmas patrocinadoras de los premios que destacaron la calidad de los trabajos.



Entrega de premios Proyecto Fin de Carrera de ICAI 2008-2009

Fundación Escuela de Ingenieros de Bilbao

Management Solutions se incorporó en 2007 en calidad de socio a la Fundación Escuela de Ingenieros de Bilbao, cuya 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.

Patrocinio y mecenazgo



Teatro Real

Management Solutions ha seguido colaborando en 2010 con el Teatro Real. Tras reforzar su relación en 2009 al pasar de ser Benefactor a Colaborador, en 2010 y por sexto año consecutivo, la Firma ha realizado una donación en favor de esta institución. Con esta donación, la Firma contribuye 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 difusión, aprecio y conocimiento de estas artes, así como la asistencia de los ciudadanos a su programación y actividades.

Además, reforzando esta relación, desde febrero de 2009, Alfonso Serrano-Suñer, Presidente y CEO de Management Solutions, forma parte como Vocal de la Junta de Protectores del Teatro Real, en la que están representados los principales patrocinadores de la institución bajo la presidencia de D. Alfredo Sáenz, Vicepresidente 2º y Consejero Delegado de

Grupo Santander, y que tiene como finalidad promover la participación de la sociedad civil en la buena marcha de la Fundación y formar parte del Patronato de la Fundación, a través de su Presidente.

Club de Gestión de Riesgos de España

Management Solutions es socio protector del Club de Gestión de Riesgos de España (*Risk Club Español*). 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 respecto de los sistemas y metodologías utilizadas para 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 en la figura de uno de sus socios, Management Solutions colabora con su aportación en la financiación y mantenimiento de las diferentes actividades que se organizan.

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 energéticos 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 *on line*.



Management Solutions colabora con algunos de sus principales clientes en distintas actividades solidarias

Profesionales de la Firma tuvieron el privilegio de colaborar en 2010 con el “día del deporte solidario en circuito” organizado por uno de sus principales clientes en beneficio de FEAPS, Confederación Española de Organizaciones a favor de las personas con Discapacidad Intelectual, en el marco de su semana solidaria.

Creada hace 40 años, FEAPS está formada por padres, madres y familiares de personas con discapacidad intelectual, y cuenta entre sus asociados con personas y entidades colaboradoras que apoyan e impulsan sus proyectos.

Un nutrido grupo de profesionales de Management Solutions compartieron esta actividad solidaria con más de 100 personas de FEAPS, participando en las diferentes actividades organizadas, que contemplaron pruebas de circuito con el Ferrari F430 y el Audi R8, pruebas de habilidad/slalom con



diversos modelos de Porsche y circuitos 4x4. Management Solutions colaboró además con la donación de diversos regalos que se sortearon.

Asimismo, en noviembre de 2010, otro de los clientes de la Firma celebró la II edición de su Concierto Solidario. La recaudación íntegra del concierto, en el que actuaron hijos de empleados de la entidad junto a chicos con síndrome de Down, fue destinada a distintos proyectos relacionados con la formación e integración de personas con discapacidad intelectual, así como a un nuevo proyecto formativo que permitirá la detección temprana de síntomas en niños que, con el paso de los años, puedan derivar en algún tipo de discapacidad.

El concierto es un evento abierto no sólo a empleados, familiares y amigos de nuestro cliente, sino también a otros colaboradores, por lo que Management Solutions no dudó en participar mediante la compra de 60 entradas y la donación de un obsequio que fue sorteado entre los asistentes al Concierto.

Finalmente, en noviembre, profesionales de la Firma, junto a otros 10.000 participantes, participaron en una carrera solidaria de 10 kilómetros por las calles de Madrid, organizada por uno de los principales clientes de la Firma, en beneficio de la Agencia de la ONU para los refugiados (ACNUR) para apoyar el desarrollo de un proyecto educativo en Colombia.

Los fondos obtenidos en la mencionada carrera se destinarán a la creación de cuatro centros educativos para que 2.878 niños, niñas y jóvenes desplazados, víctimas del conflicto en Colombia, puedan ejercer su derecho a recibir una educación, y para que 55 jóvenes desplazados tengan acceso a becas de Educación Superior.

Colaboraciones solidarias

Colaboración con el Banco Interamericano de Desarrollo

El Banco Interamericano de Desarrollo (BID) adjudicó a Management Solutions en 2010 el desarrollo de modelos internos de crédito en la entidad estatal Bansefi, entidad que actúa como banco financiador de las aproximadamente 200 cajas existentes en México y que serán las beneficiarias de los modelos internos desarrollados en este proyecto.

El proyecto incluye el desarrollo de modelos internos en segmentos de financiación preferentemente microfinanciera, y también la ejecución de su integración en la gestión de 8 cajas preseleccionadas.

Fundado en 1959, el BID es la mayor fuente de financiación para el desarrollo de América Latina y el Caribe, buscando apoyar los esfuerzos de estas regiones para reducir la pobreza y la desigualdad, así como promover el crecimiento económico sostenible.

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 (ya ha comenzado su actividad en Perú, Colombia y Chile), que constituye el centro corporativo de la red, a la que además de capital, aportará 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, ha establecido un trabajo de colaboración y apoyo con la Fundación Microfinanzas BBVA en los siguientes aspectos relacionados con la función de riesgos:

- Diseño e implantación de un modelo de riesgos para microfinanzas que, como mayor novedad, utiliza modelos internos.

- Desarrollo de modelos internos en Colombia para el segmento microfinanzas y adaptación de los mismos al resto de la red.

- Diseño e implantación de una plataforma tecnológica de gestión de riesgos.

Asimismo, se ha realizado un proyecto de rediseño de procesos operativos en el ámbito de las Microfinanzas con el objeto de aumentar la eficiencia comercial y operativa de sus procesos de negocio.



Management Solutions campeón del primer torneo benéfico de golf Deporte y Desafío

El equipo de Management Solutions conquistó el primer torneo Pro-Am benéfico de golf, organizado por la Fundación Deporte y Desafío con el objetivo de recaudar fondos para la integración social de las personas con discapacidad física, intelectual o sensorial a través del deporte.

El Torneo tuvo lugar en el campo de Golf Santander, en Boadilla del Monte, y contó con la participación de veinte equipos (integrados todos ellos por un jugador profesional de golf del circuito europeo y cuatro amateurs), que no dudaron en sumarse a la causa.

El equipo de Management Solutions, que se alzó con el triunfo por delante de entidades como Grupo Santander, Banif, Invesco, GBS, Barclays Wealth, Aon Benfield, Hackett, Ruber, COMSA o Deutsche Bank entre otras, estuvo formado por José Corral (Director General Adjunto de Riesgos de Grupo Santander), Pablo Caveró (Director de Estrategia de Barclays Europa), David Angulo (CEO de AVIVA Europa), Pedro Cabeza (Director de Distribución de Grupo Bergé) y el golfista profesional Álvaro Velasco.

“Son nuestros profesionales quienes lideran el compromiso de la Firma con el entorno”

Rafael Guerra Socio de Management Solutions

Toda la organización tiene interiorizada la necesidad de mantener un verdadero compromiso con el entorno. Me refiero a algo que no se quede en simples palabras sino que se traduzca en acciones solidarias concretas.

Al margen de la actividad desarrollada en este ámbito por la Firma, lo verdaderamente destacable son las acciones llevadas a cabo por nuestros profesionales en todas las zonas geográficas en las que operamos. Actuaciones organizadas y lideradas por ellos, en las que demuestran la firme voluntad y compromiso con la mejora sostenida de nuestro entorno, en la medida de sus posibilidades.



Equipo de Management Solutions ganador del primer torneo benéfico Pro-Am de golf



Acción Social

El grupo de Acción Social se formó en 2005 a iniciativa de nuestros profesionales, contando con el respaldo de la Firma, y con el objetivo de dar respuesta a necesidades sociales a través de actividades solidarias.

Desde la creación del grupo de Acción Social, los profesionales de Management Solutions han realizado numerosas actividades en colaboración con diversas ONGs y asociaciones benéficas.

Campaña de colaboración con los damnificados por el terremoto de Chile

Tras el terremoto de terribles consecuencias sufrido por Chile el 27 de febrero de 2010, Management Solutions lanzó, en todas sus oficinas, una campaña de colaboración con los damnificados, gracias a la cual se lograron recaudar 16.000 euros. La totalidad de este importe, obtenido gracias a las donaciones desinteresadas de los profesionales de todo el Grupo y de la propia Firma, fue transferido a una cuenta de Santander Chile habilitada específicamente para este propósito, desde la que se destinaron los fondos a ayudar al pueblo chileno.

Campañas de donación de sangre

Desde que en 2007 el grupo de Acción Social de Management Solutions lanzara la primera campaña de donación de sangre en colaboración con Cruz Roja Española, la iniciativa se ha ido repitiendo cada año y extendiéndose al resto de oficinas de la Firma.

En 2010 fueron Madrid, México y Chile las oficinas donantes, con la participación de más de 50 voluntarios, poniendo de manifiesto la implicación de nuestra Firma y sus profesionales con este tipo de campañas.

Donación de ordenadores a diferentes ONG

Management Solutions colabora habitualmente con diferentes organizaciones donando los ordenadores que son renovados dentro de la empresa. De este modo se logra reducir el impacto ambiental de la Firma al mismo tiempo que se satisface la necesidad que los colectivos más desfavorecidos tienen de este material.



En 2010 Management Solutions donó un total de 56 ordenadores. En España se entregaron 22 equipos a Cáritas, 15 a la Fundación Síndrome de Down de Madrid y 10 a Ayuda a la Iglesia Necesitada. Por su parte, en Brasil se donaron 9 portátiles a la Fundação MGI, una fundación que ofrece clases de inglés e informática a cerca de 400 niños y adolescentes de renta baja o muy baja del municipio de Suzano (Sao Paulo) y alrededores.

Donación de teléfonos móviles

En febrero de 2010 Management Solutions lanzó entre sus profesionales una campaña de recolección de móviles usados en colaboración con Revita, una asociación dedicada al reciclaje de teléfonos móviles.

La Firma colaboró también con la aportación de teléfonos corporativos de modo que finalmente se entregaron 32 terminales. El importe recaudado fue donado íntegramente a la Fundación Carmen Pardo-Valcarce, entidad dedicada a la integración en la sociedad de personas con discapacidad intelectual.



Voluntariado con la Fundación Síndrome de Down

Voluntariado con la Fundación Síndrome de Down de Madrid

En enero de 2010 el grupo de Acción Social de Management Solutions comenzó una colaboración recurrente con la Fundación Síndrome de Down, consistente en la organización de partidos de fútbol sala entre profesionales de la Firma y los chicos y chicas de la Fundación.

Management Solutions, siempre en colaboración con el Área de Ocio de la FSDM, se encargó de las gestiones necesarias para organizar, hasta en 5 ocasiones, estas divertidas tardes de domingo, en las que todos los participantes tuvieron ocasión de divertirse por igual, ya fuera jugando, ejerciendo de árbitros y entrenadores o formando parte, en los momentos en que les tocaba descansar, de la ruidosa afición.

Tras el éxito de este primer año de actividad, Management Solutions y la FSDM han decidido mantener la colaboración a lo largo del año 2011.



Pilar Jurado y Duncan Gifford en el IV Concierto Solidario

Concierto Solidario 2010

Tras el éxito obtenido en la edición de 2009, el Teatro Fernando de Rojas del Círculo de Bellas Artes, un espacio emblemático del centro de Madrid, volvió a convertirse en sede de la IV edición del Concierto Solidario de Management Solutions.

El evento, organizado con el objetivo de recaudar fondos para financiar las actividades de voluntariado y cooperación que los integrantes del Grupo de Acción Social desarrollan durante el Verano Solidario, contó con la participación de cerca de 400 asistentes, quienes disfrutaron de la calidad del repertorio y los intérpretes: Pilar Jurado (Soprano) y Duncan Gifford (Piano).

Durante algo más de una hora, Pilar Jurado se adueñó del escenario e impresionó a todos los presentes, tanto por los registros y el virtuosismo de su voz, como por la fuerza y personalidad con las que interpreta la soprano madrileña. Acompañada al piano por Duncan Gifford, Pilar Jurado bordó un programa en el que destacaban arias de óperas tan

conocidas como Rigoletto, La Bohème o Don Pasquale, y que se cerró con "Me llaman la Primorosa", una zarzuela perteneciente a El Barbero de Sevilla.

El concierto estuvo precedido por un vino español en el Salón de Baile del Círculo y en el que los invitados pudieron conversar y conocer de primera mano los distintos eventos organizados por el Grupo de Acción Social de Management Solutions.

Gracias a la participación y solidaridad demostrada por el público asistente, entre el que se encontraban profesionales de la Firma, clientes, familiares y amigos, se consiguió superar los 5.000 euros recaudados. Este importe fue destinado a financiar la realización de la obra de teatro "El resurgir del Fénix", organizada durante el Verano Solidario con motivo del Carnaval que la ONG *New Light* lleva a cabo en Calcuta y en la que participaron más de 200 niños y niñas: compra de vestuario, atrezzo, material de papelería, alquiler del espacio y material técnico, etc. El dinero restante fue destinado a financiar las obras de acondicionamiento y mejoras estructurales de una de las aulas del Centro 1 de *New Light* situado en el barrio rojo de Calcuta.

Acción Social

Verano Solidario 2010 en Calcuta

En agosto de 2006, un grupo de quince profesionales de la Firma interesados en realizar un voluntariado, aceptó la propuesta de la Firma de dedicar sus vacaciones de verano a colaborar con las Misioneras de la Caridad en Calcuta (India). De esta manera Management Solutions, que sufragaría todos los gastos del viaje de los profesionales interesados, organizaba el primer “Verano Solidario”, actividad que tuvo continuidad en 2007 con el voluntariado en Guayaquil (Ecuador), así como en 2008 y 2009 con la vuelta a Calcuta, ciudad que ya se ha convertido en especial para nuestros voluntarios.

En 2010 fueron 15 los profesionales que viajaron hasta Calcuta para dar continuidad a la labor realizada en anteriores veranos, colaborando nuevamente con *New Light* y *Mother House*, dos organizaciones sin ánimo de lucro cuya misión es trabajar con los colectivos sociales en riesgo, principalmente niños, mujeres y ancianos.

Los voluntarios, que en esta ocasión procedían de las oficinas de Madrid, Bilbao, México y Sao Paulo, se esforzaron para organizar la obra de teatro “El resurgir del Fénix”, en la que participaron más de 200 niños de edades comprendidas entre los 5 y los 18 años.

La obra, dirigida y escrita por los propios voluntarios con motivo del Carnaval que cada año organiza *New Light*, representaba cómo un pueblo afectado por un tsunami puede resurgir de sus cenizas gracias a su propio esfuerzo y a la ayuda internacional. También se intercalaron breves escenas relacionadas con el cuidado y preservación del medio ambiente, siendo el mensaje principal que con esfuerzo y trabajo en equipo se puede superar cualquier adversidad.

Por su parte, la colaboración con Las Misioneras de la Caridad, congregación fundada por la Madre Teresa, se centró en esta ocasión en dos de sus centros, uno dirigido al cuidado de niños en adopción y otro centrado en el cuidado de hombres y mujeres enfermos. La labor de los voluntarios en estos centros combinó actividades más lúdicas, como el entretenimiento de niños y mujeres, con otras tareas con un enfoque más “práctico”, como la impartición de clases de inglés o la colaboración en las terapias físicas, curaciones, alimentación y cuidados específicos de los enfermos.

Todos los voluntarios destacaron nuevamente el carácter enriquecedor y positivo de las experiencias vividas en el Verano Solidario. Las actividades que allí se realizan en ocasiones parecen insignificantes ante la magnitud de los problemas existentes en el mundo, pero son vitales para las personas que reciben esa ayuda y resultan el verdadero impulso de lo que es Calcuta (y la solidaridad en general).

Este nuevo éxito del Verano Solidario, unido al creciente interés de los profesionales por este tipo de actividades y contando siempre con el apoyo incondicional de la Firma, que asumió nuevamente la totalidad de los costes del voluntariado, garantiza la continuidad del Verano Solidario tanto en 2011 como en años sucesivos.



Verano Solidario en Calcuta



Verano Solidario en Calcuta

Cine Solidario

Todos los años, aprovechando la cercanía de las fiestas navideñas y utilizando como reclamo un estreno cinematográfico, en este caso el pase privado de "Megamind", Management Solutions y su grupo de Acción Social celebran el Cine Solidario, una actividad familiar que la Firma organiza con el fin de recaudar alimentos para los más necesitados.

El Cine Solidario 2010 reunió a más de 2.500 personas (300 más que el año anterior y que llenaron las 5 salas de cine reservadas) entre profesionales de Management Solutions, antiguos integrantes de nuestra Firma y algunos de nuestros

principales clientes y colaboradores junto con sus familias. Antes de la proyección de la película y gracias a la generosidad de los asistentes, se lograron recoger cerca de 3.000 kilos de alimentos no perecederos y productos navideños (turrone, mazapanes, polvorones, etc.), y algunas cajas de juguetes que esa misma mañana fueron entregados a las Misioneras de la Caridad (Madre Teresa de Calcuta) para distribuirlos entre las personas sin recursos que diariamente acuden a los comedores solidarios que tienen en Madrid.

Como en ediciones anteriores, los niños fueron los verdaderos protagonistas de la jornada y quienes más disfrutaron de la película, de los vídeos proyectados y de las sorpresas que deparó la mañana. Y es que, una vez finalizada

la proyección, pudieron disfrutar de los talleres y actividades infantiles que se habían preparado: la discoteca infantil, dos *gymkanas* en las que los niños debían superar distintas pruebas para convertirse en superhéroes, un taller de manualidades y la actuación de un mago que sorprendió a grandes y pequeños.

El Cine Solidario resultó nuevamente un éxito tanto de asistencia, agotándose las entradas dos semanas antes del evento, como de recaudación de alimentos, consolidándose como una de las actividades más esperadas cada año.



VI Cine Solidario



VI Cine Solidario

Acción Social



Navidades Solidarias

Cerca de 200 profesionales de Management Solutions participaron en las distintas campañas destinadas a colaborar con niños desfavorecidos y personas sin recursos, que se celebraron durante las Navidades en las oficinas de Madrid, Bilbao, Barcelona, Nueva York, México DF, Lima, Santiago de Chile y Buenos Aires.

Los profesionales de Management Solutions tuvieron nuevamente la oportunidad de llevar ilusión a los colectivos más desfavorecidos, con motivo de las fiestas navideñas, a través del proyecto "Navidades Solidarias". La campaña, que como novedad se ha extendido este año a Estados Unidos, Perú y Argentina, suponiendo la primera actividad de Acción Social en dichas oficinas, tuvo nuevamente como objetivo llevar la ilusión a los más desfavorecidos mediante la puesta en marcha de diversas iniciativas.

En España se tomó parte, por tercer año consecutivo, en la campaña "Reyes Magos de Verdad", que trata de conseguir regalos para niños de casas de acogida de varias ciudades

españolas (Hogar San José y Nuestra Señora de los Desamparados, Nuevo Futuro, Hermanitas de la Anunciación de Vallecas, Horizontes Abiertos, Nuestra Señora de la Caridad de Bilbao, Proyecto Valdeperales y Residencia de las Hijas de la Caridad) que, de otro modo, no recibirían ningún regalo el día de Reyes.

Nuevamente, la participación directa y desinteresada de más de 100 profesionales de Madrid, Barcelona y Bilbao, permitió que los niños sin recursos de estos centros recibieran el día 6 de enero los regalos que, con anterioridad, habían solicitado por carta a "sus" Reyes Magos particulares.

Con la misma filosofía, se organizó en Nueva York "Operation Letters to Santa", organizada por United States Postal Service, a través de la cual los profesionales de Management Solutions hicieron llegar regalos a niños desfavorecidos, cumpliendo con las peticiones y deseos que los pequeños le habían enviado previamente por carta a Santa Claus.

En Lima, todos los profesionales de la unidad peruana participaron activamente en la chocolatada navideña que

vienen organizando anualmente las hermanas de la Congregación Canonisas de la Cruz para los 400 niños del colegio público Juan Valer Sandoval, ubicado en Ventanilla, uno de los distritos más desfavorecidos de Lima. Gracias a las aportaciones realizadas por los voluntarios de Management Solutions, se colaboró con la compra de los ingredientes necesarios para preparar la chocolatada así como de juguetes y regalos para los niños.

El día de la chocolatada, nuestros voluntarios se encargaron, con la colaboración de las religiosas y de las estudiantes de los últimos cursos del colegio, de entregar los regalos y de realizar una emotiva actuación en honor de los pequeños, completando una mañana muy agradable, entre villancicos, chocolate, panetón, juguetes y el enorme cariño de todos los que participaron en el evento.

En México la campaña tenía por objetivo recaudar el máximo posible de enseres personales y material de papelería para ser entregados en un centro de personas sin recursos del Distrito Federal.



Colegio Juan Valer Sandoval (Lima)



Campana Viejito Pascuero (Santiago de Chile)



Hospital "Dr. Cosme Argerich" (Buenos Aires)

Gracias a la participación y a las aportaciones de los profesionales mexicanos, se pudieron reunir y donar cerca de 100 *packs* (integrados por cuadernos, plumas, bolígrafos y otros útiles de papelería).

Por su parte, los integrantes de Management Solutions en Chile y Argentina colaboraron con los niños que, por enfermedad, tienen que pasar las Navidades en un hospital. En el país andino se colaboró, por segundo año consecutivo, con la "Campana Viejito Pascuero", organizada en colaboración con la Fundación Calvo Mackenna, y que tenía por objetivo conseguir el máximo número posible de regalos para los más de 30 niños ingresados en el hospital de Niños Calvo Mackenna. Gracias a la participación de la totalidad de los profesionales de la unidad chilena, se recaudaron más de 100 juguetes que fueron entregados el 21 de diciembre a los niños ingresados en dicho hospital, en medio de un ambiente de mucha emoción y alegría.

De igual manera, en Buenos Aires se colaboró con los niños del Hospital General de Agudos Dr. Cosme Argerich, donde también se contó con la implicación de todos los

profesionales de la oficina, logrando recaudar un gran número de regalos que fueron entregados a los niños de la mano de los voluntarios de Acción Social.

Tras el éxito obtenido durante las pasadas ediciones y gracias al interés mostrado por los profesionales, Management Solutions tiene el objetivo de extender esta iniciativa a todas sus oficinas durante el próximo año.

Christmas 2010 con Calcuta Ondoan

Por cuarto año consecutivo, Management Solutions realizó sus tarjetas navideñas colaborando directamente con Calcuta Ondoan, ONG que financia proyectos destinados al desarrollo social, sanitario y económico de personas desfavorecidas en la India.

Para decidir el diseño de la tarjeta se organizó el tradicional concurso, en el que más de cincuenta jóvenes artistas (hijos, sobrinos y hermanos de profesionales de Management Solutions) mostraron sus habilidades plásticas y del que salió el dibujo ganador realizado por Eduardo (6 años).

Todos los beneficios obtenidos mediante las tarjetas navideñas fueron destinados a financiar la construcción y mantenimiento de un Hogar – Centro de Salud para mujeres con diversas discapacidades que viven en las calles de Calcuta sin apoyo familiar alguno.

Shoe aid for Africa

Los profesionales de Management Solutions colaboraron con la campaña "Shoe aid for Africa" recogiendo zapatos usados, en buen estado, destinados a ser distribuidos entre comunidades desfavorecidas de África. La campaña se realizó en nuestra oficina de Madrid donde, gracias a la colaboración de los profesionales de la Firma, se pudieron recaudar más de medio centenar de pares de zapatos.

Medio ambiente



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 sólo 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 a 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.

Las medidas detalladas a continuación 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

Papel

Debido a nuestra actividad, el consumo de papel es, sin duda, uno de los impactos ambientales más significativos de la Firma. Sin embargo, la cada vez mayor concienciación por parte de todos consigue que se vaya reduciendo su consumo.

De este modo, en 2010 se consumieron 1.592.000 hojas de papel frente al 1.407.500 hojas consumidas en 2009. Pese a tratarse de un crecimiento en términos absolutos supone una reducción en términos relativos ya que, si tenemos en cuenta el crecimiento de la Firma, el consumo por persona descendió en un 2%.

Esta reducción se ha conseguido gracias a la promoción de la comunicación en formato electrónico y al cese de la impresión de cursos de formación. La amplia documentación que estos cursos requieren se pone ahora a disposición de los alumnos en formato electrónico, a través del apartado Formación de la Intranet, y, por tanto, puede consultarse on-line durante las clases o presentaciones sin necesidad de imprimirlos.

Energía

La gestión racional de la energía eléctrica en las actividades diarias es un factor clave para reducir el impacto energético de la Firma. Por ello, Management Solutions no sólo 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, todos 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 sumarle los sistemas de ahorro energético con los que cuentan impresoras y ordenadores.

En 2009 el edificio Torre Picasso de 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 2011 nos proponemos seguir reduciendo el consumo de estos recursos, fomentando, entre otras medidas, un uso responsable entre nuestros profesionales. Para ello nos proponemos incluir una Guía de Buenas Prácticas en la Intranet que incluya medidas de consumo responsable, principalmente de energía, papel y agua.

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 susceptibles de ser reciclados son pertinentemente separados 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. De este modo 4.200 kilos de papel fueron reciclados durante 2010, 400 kilos más que en 2009.

Ordenadores y móviles

Como se ha explicado 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 ONGs. 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.

Utilización de bolsas de papel

En 2010 Management Solutions dejó de realizar bolsas de plástico para unirse a la responsable tendencia de utilización de bolsas de papel. Las bolsas de la Firma cuentan además con el Certificado PEFC (*Programme for the Endorsement of Forest Certification* – Programa de reconocimiento de Sistemas de Certificación Forestal) que garantiza que los productos provienen de bosques gestionados sosteniblemente.

PEFC es una entidad no gubernamental, independiente, sin ánimo de lucro y de ámbito mundial, cuyo objetivo es asegurar que los bosques del mundo sean gestionados de forma responsable para conseguir un equilibrio social, económico y medioambiental de los mismos.

Management Solutions abre oficina en el primer edificio ecológico de Perú

El edificio Platinum Plaza, que alberga la oficina de Perú constituida en 2010, está considerado como el primer edificio ecológico de Perú.

La construcción busca una gestión más eficiente de recursos como el agua y la energía, además de contar con extractores de monóxido de carbono en sus aparcamientos para controlar la emisión de gases contaminantes. El diseño y distribución de sus instalaciones, así como los materiales utilizados, permiten una óptima utilización de la luz solar, lo que redundará no sólo en el ahorro de energía eléctrica sino en la generación de mejores condiciones de trabajo. Un ahorro energético que se debe también a la disminución del aire acondicionado, conseguido gracias a los avanzados sistemas de aislamiento empleados, y a la utilización de fluorescentes de bajo consumo.

En cuanto al sistema de agua, tanto los aparatos sanitarios como las griferías cuentan con sensores para permitir un uso más racional del agua y disminuir las descargas.



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.y.comunicacion@msspain.com

Tel. (+34) 91 183 08 00

Fax (+34) 91 183 09 00

www.msspain.com

Madrid

Plaza Pablo Ruiz Picasso, 1
28020 - Madrid

Barcelona

Avda. Diagonal, 654
08034 - Barcelona

Bilbao

C/ Elcano, 9
48008 - Bilbao

Londres

135 Cannon Street
EC4N 5BP - London

Frankfurt

Schillestrasse, 20
60313 - Frankfurt am Main

Zúrich

Bellerivestrasse, 201
8034 - Zürich

Milán

Via Agnello, 12
20121 - Milano

Lisboa

Avenida da Liberdade 245
1250 - Lisboa

Nueva York

1120 Avenue of the Americas
NY 10036 - New York

San Juan de Puerto Rico

105 Ponce de León Avenue, Hato Hev
00917 - San Juan

México D.F.

Prol. Paseo de la Reforma, 1015
01376 - México D.F.

Lima.

Av. Andrés Reyes 437
27 - Lima

Sao Paulo

Rua Samuel Morse, 120
04576-060 - São Paulo

Santiago de Chile

Enrique Foster Sur, 20
755-0198 - Santiago

Buenos Aires

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



www.msspain.com