

# MEMORIA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA 2011

**MS**<sup>o</sup>  
ManagementSolutions  
Making things happen



*Valores que marcan la diferencia*

ESPAÑA REINO UNIDO ALEMANIA POLONIA SUIZA ITALIA PORTUGAL CHINA ESTADOS UNIDOS MÉXICO BRASIL PERÚ CHILE ARGENTINA

[www.msspain.com](http://www.msspain.com)

© Management Solutions 2012  
Todos los derechos reservados  
[www.managementsolutions.com](http://www.managementsolutions.com)

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

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

**Créditos**

Dirección: 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  
Thinkstock, 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

### Introducción

Mensaje del Presidente .....	/08
La Memoria de RSC en Management Solutions .....	/10
Plan Director de RSC .....	/11

## 14

### Management Solutions, *Making things happen*

Fundamentos estratégicos .....	/16
Principios éticos del código de conducta .....	/18
Nuestra marca .....	/20
Implantación geográfica .....	/22
Industrias .....	/24
Líneas de Servicio .....	/26
Área de I+D .....	/28

## 30

### Hitos de 2011

Valores que marcan la diferencia .....	/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: "one team" .....	/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 .....	/68

70

## Compromiso con el entorno

Universidad .....	/72
Patrocinio y mecenazgo .....	/78
Colaboraciones solidarias .....	/79
Acción Social .....	/80
Medio Ambiente .....	/90

# 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 sus evaluaciones y decisiones.



**Management Solutions**

**MS<sup>o</sup>**



# Mensaje del Presidente



Alfonso Serrano-Suñer, Presidente y CEO de Management Solutions

2011 ha sido un año particularmente complicado para muchas organizaciones, con un contexto económico global que sigue poniendo a prueba la fortaleza de los modelos de negocio y su capacidad de adaptación a los cambios.

En Management Solutions estamos orgullosos de los resultados obtenidos en un contexto tan adverso: crecimiento en la facturación y creación de empleo en todas nuestras oficinas, aumento de nuestra cartera de clientes globales y regionales, mayor diversificación geográfica y sectorial, incremento de las inversiones en formación e I+D, extensión de los vínculos con la Universidad, ampliación de patrocinios culturales e impulso relevante a todas las actividades solidarias.

Una vez más, se pone de manifiesto que una cultura corporativa basada en el esfuerzo, el compromiso, la perseverancia en la búsqueda de la excelencia, la orientación a resultados y estrictos principios éticos, es la base imprescindible para un modelo de negocio rentable y sostenible a largo plazo. En Management Solutions ejercemos nuestra profesión manteniéndonos fieles a dichos principios, en los que me gustaría detenerme brevemente.

En primer lugar, el compromiso y la vocación de servicio (primero el cliente, luego el equipo y finalmente el individuo), que son dos principios estrechamente unidos y que exigen, a su

vez, humildad, integridad y generosidad. Sentimos nuestra profesión como un servicio a nuestros clientes, comprometiéndonos y haciendo nuestros sus problemas. Este compromiso empieza, pero no termina, en los clientes. Se extiende a nuestros profesionales y al resto de los ámbitos con los que nos relacionamos: asociaciones profesionales, universidad, instituciones culturales y la sociedad en su conjunto, tanto en el desarrollo de nuestra actividad como en acciones solidarias.

El sentido crítico y la independencia de juicio, que desde un profundo conocimiento de las industrias en las que operan nuestros clientes y de la realidad social, permiten replantearse modelos de negocio vigentes, formas de actuar y objetivos que generalmente no son evidentes. Si algo aporta valor, entonces tiene sentido y, por muy difícil que parezca, puede lograrse.

La búsqueda constante de la excelencia, que solo es posible con la combinación de pasión, esfuerzo, talento y formación. Captar el mejor talento es uno de nuestros retos y para ello buscamos constantemente licenciados con una sólida trayectoria académica, dinamismo, voluntad de superación, capacidad de trabajo, madurez, responsabilidad y facilidad para integrarse en equipos multidisciplinares. Una vez incorporados, nuestros profesionales cuentan con un amplio plan de formación complementario a los estudios universitarios.

La promoción continua basada en el mérito individual, aspecto especialmente relevante en un *partnership* como es Management Solutions, donde todos sus profesionales pueden optar, en función de sus méritos y de los resultados obtenidos, a formar parte del colectivo de socios de la Firma.

Por último, la unidad y la solidaridad como guías esenciales de todas las actuaciones de los socios, entendidas como la búsqueda común de generación de oportunidades para los profesionales de la Firma y, por tanto, la contribución a su desarrollo personal y profesional.

Tenemos muy presente la importancia de transmitir esta cultura a toda la Organización y lograr que la misma sea fácilmente identificable y generadora de valor para todos nuestros clientes, profesionales, colaboradores y la sociedad en su conjunto.

Creemos firmemente que la Responsabilidad Social es un elemento estratégico de la gestión de nuestra Organización.

Una línea estratégica de nuestra política de responsabilidad social es el vínculo con la Universidad, colaborando 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 fomento del espíritu emprendedor, iniciado hace años con los proyectos de microfinanzas, lo hemos extendido al ámbito de la educación, mediante el apoyo a una iniciativa que tiene la misión de contribuir al desarrollo de valores, actitudes y habilidades emprendedoras a través de la educación en las etapas iniciales de los niños y jóvenes.

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 2011 en nuestro compromiso social, gracias a la entrega y dedicación de todos los profesionales de Management Solutions. En esta ocasión, dedicamos un capítulo específico al cumplimiento de los objetivos fijados en el plan director de Responsabilidad Social Corporativa definido en 2010.

Alfonso Serrano-Suñer  
Presidente y CEO de Management Solutions



**Comité ejecutivo**



- |                             |                         |                      |                         |
|-----------------------------|-------------------------|----------------------|-------------------------|
| 1. Alfonso Serrano-Suñer    | 8. José Luis Carazo     | 15. David Coca       | 22. José Arrieta        |
| 2. Ignacio Layo             | 9. Juan Fabios          | 16. Carlos Suárez    | 23. Marcos Izena        |
| 3. José Ramón Gorrochategui | 10. Laura León          | 17. Carlos Carnicero | 24. Hernán Enríquez     |
| 4. Fernando Castiñeiras     | 11. Nuria Navarro       | 18. Julio Holgado    | 25. Raúl García de Blas |
| 5. Pedro Martínez           | 12. Carlos Camps        | 19. Marcos Fernández | 26. Diego Leis          |
| 6. María José Leongentis    | 13. Miguel Ángel Poblet | 20. Rafael Guerra    |                         |
| 7. Luis Lamas               | 14. Alberto Rilo        | 21. Manfred Nolte    |                         |

# 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 (RSC o Memoria de RSC indistintamente).

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

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

De este modo, queremos plasmar nuestra confianza en este modelo empresarial responsable, hacer público nuestro compromiso y hacer partícipes a nuestros grupos de interés que, 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 2011 en Europa (España, Reino Unido, Alemania, Polonia, Suiza, Italia y Portugal), América (Estados Unidos, México, Puerto Rico, Perú, Brasil, Chile y Argentina) y Asia (China).

## **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 ellos.

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 ONG y asociaciones benéficas.





Profesionales de Management Solutions en la oficina de Argentina



Networking Event Universidad Católica de Lisboa



Voluntarios de Acción Social Chile

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 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, en diciembre de 2010, Management Solutions eligió comprometerse con los 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. Los 8 objetivos de los que se compone la iniciativa suponen en sí una meta 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



## Objetivos

En 2010 nos marcamos por primera vez unos compromisos generales en materia de RSC de cara a ese y a sucesivos años. Estos objetivos, fiel reflejo de la filosofía empresarial de Management Solutions, nos dan la posibilidad de articular y avanzar en nuestras actuaciones en el ámbito de la responsabilidad social corporativa.

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 y en todos los ámbitos de actuación. 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 propios de una oficina), existe una especial sensibilidad por este tema.

También es un objetivo clave seguir promoviendo los valores sociales. Para ello, nos proponemos seguir aumentando el número de iniciativas solidarias, poniéndonos todos los años 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

Para 2012 continuamos marcándonos el ambicioso objetivo de perfeccionar nuestro sistema de gestión interno de responsabilidad social corporativa, potenciando las funciones del Área de RSC. Esta área, con dependencia directa del Comité Ejecutivo de la Firma, constituye el principal motor y, a su vez, órgano de gestión en esta materia, y asume 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 líneas 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 del Grupo de Acción Social.
3. Impulsar iniciativas que generen valor a los distintos grupos de interés. Es necesario integrar las expectativas tanto de los clientes como de los profesionales y de las sociedades en las que desarrollamos nuestra actividad.
4. Involucrar a todas las áreas y unidades de la Firma en la RSC, 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.

## Los Objetivos de Desarrollo del Milenio

Management Solutions cree firmemente que los objetivos de Desarrollo del Milenio deberían marcar la agenda de las empresas. Los ODM se pueden cumplir si todos los actores hacen su parte. Durante 2011 Management Solutions ha realizado las siguientes acciones destinadas a colaborar con estos ocho objetivos:

 <p><b>1</b></p> <p><b>ERRADICAR LA POBREZA EXTREMA Y EL HAMBRE</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Voluntariado en Calcuta (India), colaborando con <i>New Light</i> y las Misioneras de la Caridad, que trabajan con colectivos sociales en riesgo.</li> <li>▶ Recogida de alimentos en el Cine Solidario (Chile, España y Perú) y <i>Arraiá beneficente</i> y <i>Campanha del Agasalho</i> (Brasil), para colaborar con distintos centros de acogida.</li> <li>▶ Obtención de fondos en el Concierto Solidario para financiar actividades de voluntariado y cooperación.</li> <li>▶ Colaboración con fundaciones para las microfinanzas.</li> <li>▶ Colaboración en la construcción de una casa para una familia sin recursos con la Fundación Casa Básica (Chile).</li> </ul>	 <p><b>2</b></p> <p><b>LOGRAR LA ENSEÑANZA PRIMARIA UNIVERSAL</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Participación en carrera solidaria (España), colaborando con el programa de educación infantil que gestiona Unicef en Oaxaca (México).</li> <li>▶ Actividades pedagógicas en colaboración con <i>New Light</i> durante el voluntariado de verano en Calcuta (India).</li> <li>▶ Colaboración con la Fundación Créate, que promueve el espíritu emprendedor en colegios de Madrid (España).</li> </ul>
 <p><b>3</b></p> <p><b>PROMOVER LA IGUALDAD ENTRE SEXOS Y LA AUTONOMÍA DE LA MUJER</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Desarrollo y seguimiento del Plan de Igualdad (en todos los países en los que Management Solutions está presente).</li> <li>▶ Participación durante el Verano Solidario en las campañas de <i>New Light</i> de apoyo a niñas y mujeres en situación de riesgo en Calcuta (India).</li> </ul>	 <p><b>4</b></p> <p><b>REDUCIR LA MORTALIDAD INFANTIL</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Campañas de <i>Cestinhas de Pascoa</i> y <i>Sacolinhas de Natal</i> (Brasil) y campaña de Navidades Solidarias, con recaudación de alimentos, bienes básicos y regalos para centros infantiles (Brasil, Chile, España, México y Perú).</li> <li>▶ Participación en programas de apoyo a niños desfavorecidos en colaboración con <i>New Light</i>, durante el Verano Solidario en Calcuta (India).</li> </ul>
 <p><b>5</b></p> <p><b>MEJORAR LA SALUD MATERNA</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Mantenimiento de políticas favorecedoras en términos de salud materna para nuestras profesionales.</li> <li>▶ Financiación de la construcción y mantenimiento de un Hogar-Centro de Salud en Calcuta (India) para mujeres que viven en la calle a través de Calcuta Ondoan.</li> </ul>	 <p><b>6</b></p> <p><b>COMBATIR EL VIH/SIDA, EL PALUDISMO Y OTRAS ENFERMEDADES</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Christmas Solidarios con Calcuta Ondoan (proyectos solidarios de prevención y tratamiento de VIH en Indore y el mantenimiento de un dispensario médico para las aldeas de Zora Dokan, ambos en la India).</li> <li>▶ Participación en la carrera <i>Join the Voices</i> (Estados Unidos) contra el cáncer cerebral.</li> <li>▶ Organización de donaciones de sangre en todas nuestras oficinas.</li> </ul>
 <p><b>7</b></p> <p><b>GARANTIZAR LA SOSTENIBILIDAD DEL MEDIO AMBIENTE</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Reducción del impacto de las actividades de la Firma en el medio ambiente (principalmente poniendo en marcha políticas de eficiencia energética, de reciclado y reduciendo el consumo de papel) en todos los países en los que Management Solutions está presente.</li> <li>▶ Recogida de material de oficina con el objetivo de recaudar fondos para la plantación de árboles.</li> </ul>	 <p><b>8</b></p> <p><b>FOMENTAR UNA ASOCIACIÓN MUNDIAL PARA EL DESARROLLO</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Colaboración con Banco Mundial en la divulgación del conocimiento.</li> <li>▶ Donación de equipos informáticos y teléfonos móviles a colectivos desfavorecidos en España y Brasil.</li> </ul>

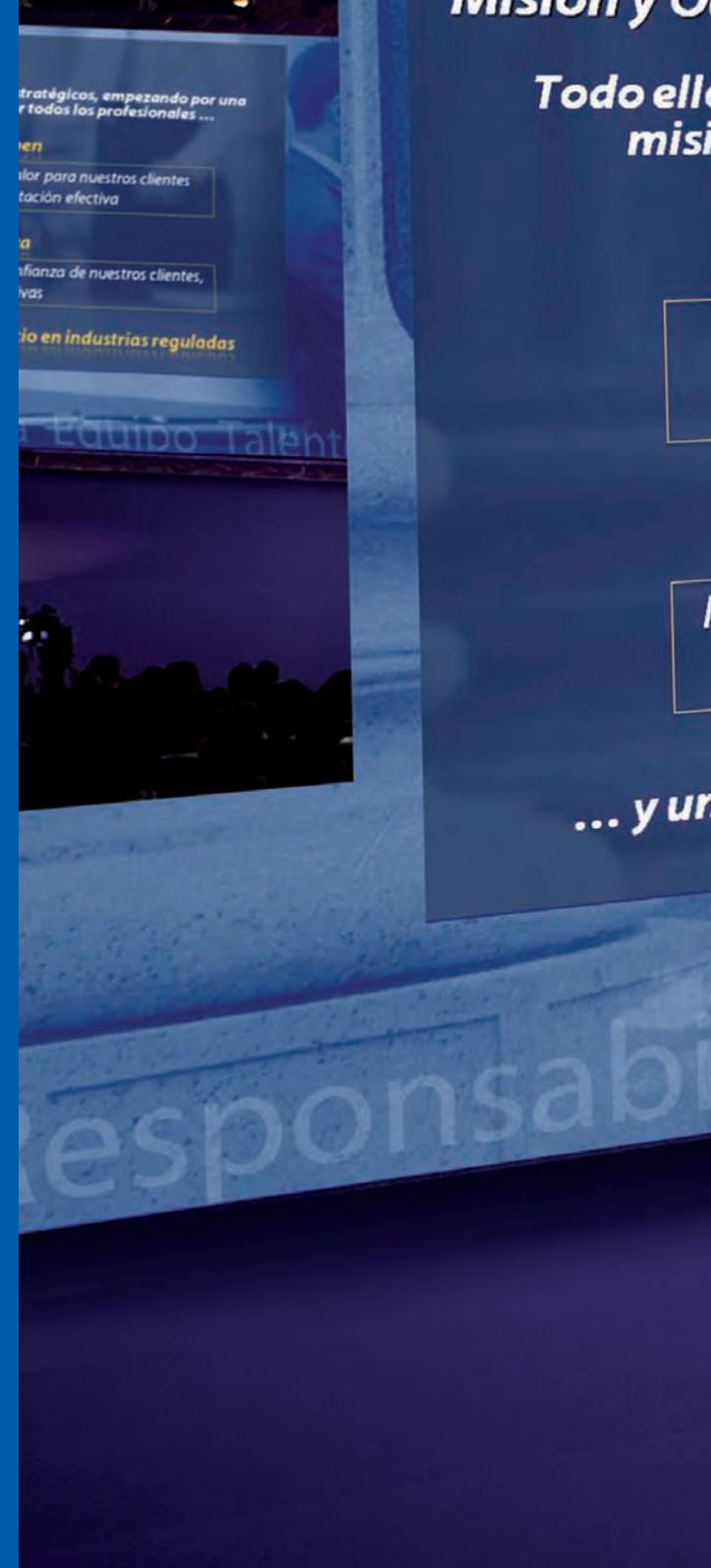
# Management Solutions, Making things happen

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

+ de **1.100**  
profesionales

**17**  
oficinas

+ de **500**  
proyectos



Objetivos

Todo se traduce en unos sólidos fundamentos estratégicos, empezando por una misión y unos objetivos claros y compartidos por todos los profesionales ...

### **Making things happen**

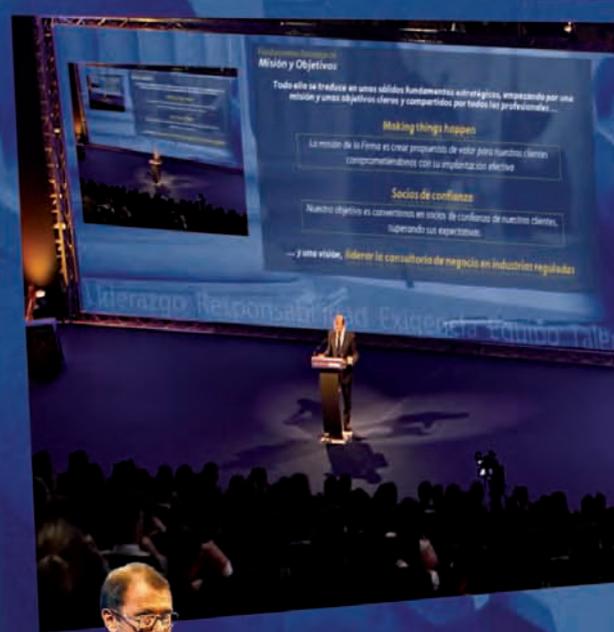
La misión de la Firma es crear propuestas de valor para nuestros clientes comprometiéndonos con su implantación efectiva

### **Socios de confianza**

Nuestro objetivo es convertirnos en socios de confianza de nuestros clientes, superando sus expectativas

Con una visión, **liderar la consultoría de negocio en industrias reguladas**

Integridad Exigencia Equipo Talen compromis



# Fundamentos estratégicos



Management Solutions ejerce hoy un liderazgo en la consultoría de negocio en industrias reguladas. Este liderazgo se traduce en más de 1,3 millones de horas anuales de consultoría, un equipo global de más de 1.100 profesionales, 17 oficinas plenamente operativas en América, Europa y Asia, más de 400 clientes, todos ellos referentes en sus respectivas industrias, y más de 500 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 solo 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, que se rige a través de unos estrictos principios éticos y que se pone de manifiesto en tres ámbitos fundamentales: clientes, equipo y entorno.



## 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.

Hacer que las cosas ocurran exige una cultura corporativa fuerte, que fomente la unidad y la solidaridad, meritocrática, orientada a los resultados y con una constante vocación de servicio. Características todas ellas que se encuentran en los profesionales de Management Solutions.

### **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 claramente definido, 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, dejando claro que el todo aporta más valor que la suma de las partes individuales. 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.

# Principios éticos del código de conducta

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.



*“El éxito de nuestra Firma es la consecuencia natural de la correcta aplicación de nuestros principios y valores”*

María José Leongentis Socia de Management Solutions

Tenemos una cultura empresarial fuerte, ganadora, que fomenta la integridad, la unidad y el trabajo en equipo.

Unos principios que priman la vocación de servicio, con un modelo de crecimiento profesional estrictamente meritocrático, y donde se fomenta la generosidad y la solidaridad de todos nosotros.

Sin duda, estas son las claves que explican la trayectoria de éxito de nuestra Firma desde nuestra constitución hasta hoy.



### **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

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), esta 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. Solo de este modo conseguiremos consolidar nuestra marca como credencial ante nuestro público 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 1.100 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 a tres idiomas (español, inglés y portugués), incluye información general sobre Management Solutions, las industrias en las que operamos, las líneas de servicio que ofrecemos, un apartado específico de carreras profesionales, dirigido de forma particular a personas interesadas en participar en nuestro proceso de selección, así como un apartado con las publicaciones elaboradas por la Firma.

Durante el ejercicio 2011 se ha realizado un rediseño completo de la web corporativa, apostando por un *site* más intuitivo, cumpliendo las directrices de accesibilidad marcadas por el *World Wide Web Consortium (W3C)*, y con un diseño que transmita una imagen más cercana a la identidad actual de la Firma. Asimismo, los contenidos han sido revisados y potenciados, creando un nuevo apartado de eventos corporativos y un área de multimedia.

Durante 2011 hemos recibido un 25% más de visitas a nuestra página web con respecto a 2010, procedentes de 118 países distintos.

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

### **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 sigue siendo uno de los ejes estratégicos 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, América, e iniciando actividad en Asia, contando con 17 oficinas situadas en 15 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 la detección de 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 2011 hemos seguido ampliando nuestro radio de acción, no solo 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, Perú, Chile y Argentina (con apertura de nueva sede), hayan logrado un crecimiento excelente, con un aumento significativo del número de horas de consultoría y del tamaño de la plantilla (continuando con la apuesta por el talento de los profesionales locales). Además, este crecimiento se ha visto reforzado por los proyectos que desde estas oficinas se han acometido en otros mercados de la Región, intensificando y generando recurrencia de las actividades en países como Colombia, Venezuela y Centroamérica (República Dominicana y Panamá).

En Europa, y desde el liderazgo ejercido en el mercado español (Madrid, Barcelona y Bilbao), se ha vuelto a incrementar de manera significativa nuestra cuota de mercado en Reino Unido, Alemania y Francia, consolidado nuestras operaciones en Suiza, y relanzado nuestra presencia en los países del sur del continente, destacando la apertura de una nueva sede en Lisboa. Adicionalmente, hemos incrementado nuestras actividades en Centroeuroa con la apertura de oficina en Polonia, uno de los países con mayor potencial de crecimiento de la región.

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, conscientes del creciente peso que está adquiriendo Asia dentro del panorama económico mundial, destacando la economía china en particular, Management Solutions ha consolidado su presencia en el país asiático con la apertura de oficina en Pekín, lo que permitirá un aumento en el número de operaciones en dicho mercado y que será la piedra angular para poder dar respuesta a las enormes posibilidades y oportunidades que presenta el continente.

### Europa

#### Presencia permanente

Alemania  
España  
Italia  
Polonia  
Portugal  
Reino Unido  
Suiza

#### Actividad recurrente

Andorra  
Bélgica  
Dinamarca  
Francia  
Luxemburgo  
Noruega  
Países Bajos

### Asia

#### Presencia permanente

China

#### Actividad recurrente

India  
Turquía

### América

#### Presencia permanente

Argentina  
Brasil  
Chile  
Estados Unidos  
México  
Perú  
Puerto Rico

#### Actividad recurrente

Colombia  
Ecuador  
El Salvador  
Guatemala  
Nicaragua  
Panamá  
República Dominicana  
Uruguay  
Venezuela



**Oficinas en países con presencia permanente**

**Europa**

- Madrid**  
 Pza. 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**  
 Schillerstrasse, 20  
 60313 - Frankfurt am Main
- Zúrich**  
 Bellerivestrasse, 201  
 8034 - Zúrich
- Varsovia**  
 Emilii Plater, 53  
 00-113 - Warszawa
- Milán**  
 Via Agnello, 12  
 20121 - Milano
- Lisboa**  
 Avenida da Liberdade, 245  
 1250 - Lisboa

**Asia**

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

**América**

- Nueva York**  
 1120 Avenue of the Americas  
 NY 10036 - New York
- San Juan de Puerto Rico**  
 105 Ponce de León Avenue  
 00917 - San Juan
- México D.F.**  
 Prol. Paseo de la Reforma, 1015  
 01376 - México D.F.
- Lima**  
 Avda. Andrés Reyes 437  
 Lima 27
- Sao Paulo**  
 Rua Samuel Morse, 120  
 04576-060 - São Paulo
- Santiago de Chile**  
 Enrique Foster Sur, 20  
 755-0198 - Santiago
- Buenos Aires**  
 Avda. Alicia Moreau de Justo, 140  
 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 esta 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. Solo 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 está inmerso en un proceso de transformación 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.

Hoy en día, junto al evidente proceso de consolidación, en busca de la eliminación del exceso de capacidad y la mejora de la eficiencia, nos encontramos con un singular cambio del entorno competitivo que requiere profundos replanteamientos estratégicos, operativos y tecnológicos. La globalización ha fragmentado definitivamente la tradicional cadena de valor integrada existente en la industria, obligando a una reflexión sobre el rol "productor" y "distribuidor" de cada compañía.

Adicionalmente, el nuevo entorno multicanal, la proliferación de nuevos competidores y nuevos entrantes, junto al singular incremento de exigencia por parte del cliente, hacen de la gestión del "trínomio" -crecimiento-eficiencia-solvencia- un auténtico reto en el sector.

Si a este contexto le añadimos las especificidades regulatorias, y sus cambiantes requerimientos en aras a una correcta adecuación al nuevo contexto de mercado, nos encontramos, sin duda, ante una de las industrias de mayor complejidad de la economía actual.

## **Energía**

La progresiva liberalización del sector ha puesto de manifiesto la escasa percepción del valor diferencial del producto/marca en los negocios tradicionales (agua, luz, gas, etc.). El cliente acostumbrado al uso de "bienes primarios" contratados al proveedor designado por la regulación vigente, no asocia a la marca las tradicionales percepciones inherentes a otros sectores de actividad. Este hecho coincide en el tiempo con la creciente importancia del gas, la consolidación de nuevas energías renovables y una compleja coyuntura económica que afecta al consumo energético.

Estas circunstancias plantean numerosos retos de gestión relacionados no solo con el esfuerzo "defensivo" del posicionamiento actual y con la diversificación, sino con la



forma de medir, soportar y gestionar eficazmente los negocios con un adecuado seguimiento y control de los diversos riesgos de mercado, crédito, negocio y operativos asociados a estas actividades.

### **Telecomunicaciones**

El sector de las telecomunicaciones, ante la amenaza de "comoditización" de sus servicios, se está reinventando continuamente, convirtiéndose en un eje de progreso de las economías más desarrolladas. La permanente demanda de nuevos servicios por parte de los clientes, la aparición de nuevas formas de comunicación en la sociedad mediante las redes sociales y la digitalización de la información, están impulsando la transformación de la industria.

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.

La eficiencia operativa, la convergencia, la innovación comercial (especialmente en los países más maduros) y la gestión de riesgos, siguen siendo prioridades del sector de telecomunicaciones.

### **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, está evolucionando a una velocidad que dificulta la capacidad de las entidades para adaptar sus procesos y sus estructuras de control al cambio permanente.

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

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

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

Desde la línea de FCRC ayudamos a nuestros clientes a optimizar y adaptar sus procesos y arquitectura de sistemas a la nueva lógica de negocio y a la naturaleza de los riesgos financieros asumidos (crédito, mercado, operacional, liquidez y estructural).

## **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*).



*“La Firma ha sabido adaptarse a los nuevos retos a los que se enfrentan nuestros clientes, ajustando en consecuencia la propuesta de valor”*

**Fernando Castiñeiras** *Socio de Management Solutions*

En la actualidad, la realidad del mundo empresarial es extremadamente ágil y cambiante. Se reformulan permanentemente los modelos de negocio, planteándose nuevos retos y surgiendo nuevas oportunidades. Para poder atender adecuadamente los retos que nos plantean nuestros clientes, los niveles de especialización de nuestra prestación de servicio tienen que ser máximos. La Firma lo está logrando gracias a la estructuración de sus *core competencies* y a su capacidad diferencial para confeccionar equipos multidisciplinares, que maximiza la puesta a disposición de este conocimiento a sus clientes. Lo anterior, junto con nuestra capacidad para ajustar las propuestas de valor a las necesidades de nuestros clientes y el rigor en la ejecución de los proyectos, nos ha permitido seguir cumpliendo con nuestra misión: “hacer que las cosas ocurran”.



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.

---

### **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.

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.

---

### **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.

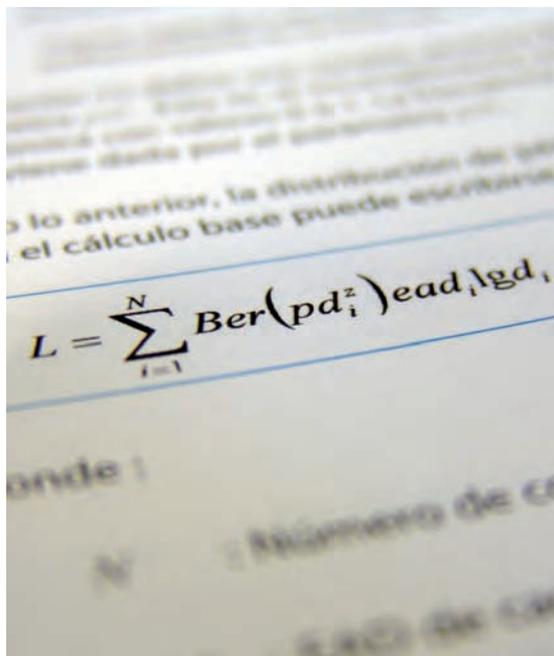
---

### **Tecnología Aplicada**

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

# Área de I+D

**El área 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 solo 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 a 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.

Por ello se ha seguido reforzando la función de gestión del conocimiento, desempeñada por el Área de I+D de la Firma, a través de 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 Management Solutions 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 otro lado, en 2011 se ha puesto en marcha la

*newsletter* semanal de I+D, que se distribuye por correo electrónico a todos los profesionales de la Firma, en la que se resumen las principales noticias de cada semana con implicación directa sobre nuestra actividad.

A su vez, el equipo de I+D mantiene una estrecha colaboración con distintas universidades, ofreciendo tesis en programas de postgrado y de doctorado, y prácticas profesionales en facultades de matemáticas, estadística y físicas.

El área de I+D se configura como un servicio más de Management Solutions para sus profesionales, en primera instancia, y para sus 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.).
- ▶ Gestión de la información (gestión de la documentación regulatoria y metodológica).
- ▶ Participación en la elaboración e impartición del plan de formación de la Firma.
- ▶ Relación con las universidades.
- ▶ Soporte en proyectos y elaboración de propuestas.

- ▶ 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.
- ▶ Publicación de *newsletters*: elaboración de estudios monográficos de investigación, innovación y síntesis de temas de actualidad en los sectores de actividad de la Firma y de interés para nuestros clientes y profesionales. Las últimas *newsletters* desarrolladas por I+D han tratado el uso de modelos automáticos de admisión del crédito en microfinanzas, y la gestión logística en la comercialización del gas natural.



Participantes en la V Semana de la Modelización de la UCM

## Management Solutions en la V Semana de la Modelización de la UCM

La Semana de la Modelización, organizada en el marco del Máster de Ingeniería Matemática de la Universidad Complutense de Madrid, tiene como objetivo utilizar las Matemáticas como herramienta para resolver problemas provenientes de diferentes sectores de actividad.

Management Solutions planteó un caso sobre “Obtención de una aproximación analítica para el cálculo de capital por Riesgo de Crédito”, y en el que participó un grupo de estudiantes de la Universidad Complutense, Universidad de Oxford, Politécnica de Cataluña, *Studi di Firenze*, Universidad Autónoma de Madrid y Universidad de Vigo.

Esta V edición de la Semana de la Modelización, organizada nuevamente por la Facultad de Matemáticas de la UCM, el MOMAT (grupo de Investigación “Modelos Matemáticos en Ciencia y Tecnología: desarrollo, análisis, simulación numérica y control”) y el IMI (Instituto de Matemática Interdisciplinar), ha tenido una gran proyección en las facultades de matemáticas a nivel nacional e internacional, dejando de manifiesto el liderazgo de Management Solutions en eventos universitarios en las facultades de Matemáticas.

# Hitos de 2011

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

**19%**  
crecimiento de la facturación

**50**  
nuevos clientes

**250**  
nuevos proyectos





# Valores que marcan la diferencia

Los valores que comparten nuestros profesionales son uno de los principales elementos diferenciales de nuestra propuesta de valor



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 "Valores que marcan la diferencia", que presidió la Convención, y que pone de manifiesto la importancia que otorga la Firma a los mismos como uno de los principales elementos de diferenciación de nuestra propuesta de valor al mercado.

2011 fue un año en el que Management Solutions logró superar nuevamente todos los objetivos cualitativos y cuantitativos planteados en la Convención Anual de 2010, algo de excepcional valor teniendo en cuenta las adversas condiciones macroeconómicas existentes en muchas de las economías en las que operamos.

Las economías más avanzadas atraviesan momentos difíciles, mientras los países emergentes han mantenido una senda de elevado crecimiento. Sin embargo, al margen de estas circunstancias coyunturales, la cultura corporativa de los profesionales que integran Management Solutions permanece. Una cultura basada en sólidos valores, como lo son el compromiso, el espíritu de superación, la búsqueda de la excelencia y la pasión por el trabajo bien hecho. Una cultura que promueve el talento y el conocimiento, la meritocracia, la honradez, la integridad y la unidad. Gracias a ella, nuestros profesionales destacan por su sentido del deber y de la responsabilidad, su iniciativa, su dinamismo, y su firme voluntad y perseverancia por intentar hacer las cosas cada día mejor.

Gracias, en buena medida, a esos principios y valores que compartimos todos nosotros, durante el ejercicio 2011 hemos experimentado un crecimiento por encima de los objetivos establecidos, aumentando nuevamente nuestra cuota de mercado, creciendo de manera diversificada, sostenida y rentable al margen de los ciclos económicos.

La Firma ha sabido adaptarse a los nuevos retos a los que se enfrentan nuestros clientes, dando respuesta ágil a las necesidades de los mismos, anticipando soluciones generadoras de valor y comprometiendo con su implantación efectiva. Para ello hemos seguido 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 un modelo de optimización de nuestra pirámide y potenciando el adecuado control de calidad de nuestros entregables. De este modo, la Firma

responde como un único equipo a las necesidades de sus clientes, con la ambición de convertirnos en sus socios de confianza.

Geográficamente hemos seguido ampliando nuestro radio de acción, no solo en los países que históricamente han sido eje de nuestra actividad, y en los que tenemos oficinas ya consolidadas, sino extendiendo nuestro ámbito de actuación global. La diversificación geográfica y la apuesta internacional, eje estratégico desde la fundación de la Firma, nos ha permitido mantener excelentes cifras de crecimiento. Hemos potenciado nuestra multilocalidad, reforzando la presencia de cada una de nuestras oficinas dentro de sus mercados, pero manteniendo por encima de todo una visión global. Este doble impulso nos ha llevado a realizar nuevas aperturas de oficinas durante el ejercicio, Polonia (Varsovia) y China (Pekín), enclave que servirá adicionalmente de *hub* de las operaciones de Management Solutions en el pujante mercado asiático.

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.

Estamos a la vanguardia de los procesos de transformación en los que se encuentran inmersas las industrias reguladas, lo que nos ha permitido potenciar nuestro catálogo de servicios y soluciones, generando nuevas oportunidades y propiciando un crecimiento equilibrado de todas nuestras líneas de servicio.

El resultado de todo ello ha sido que, de la mano de nuestro modelo de relación, hemos seguido incrementando nuestra cartera de clientes. Una cartera integrada por grandes multinacionales, corporaciones y entidades líderes locales, a la que se han incorporado 50 nuevos clientes durante el ejercicio. Adicionalmente, hemos aumentado nuestra presencia en gran parte de las entidades con las que ya veníamos colaborando, extendiendo nuestra prestación de servicios a nuevas áreas y divisiones negocio.

Este crecimiento de nuestra actividad no sería posible sin contar con el extraordinario equipo de profesionales que conforman nuestra Firma. Un equipo de talento, comprometido, referencia en el mercado, acreedor de una fuerte cultura corporativa basada en unos valores que marcan la diferencia, y que son el pilar sobre el que radica el éxito de Management Solutions. Un equipo que ha crecido en más de 200 nuevos profesionales durante el año, a pesar del desfavorable contexto económico. También hemos reforzado de manera significativa nuestra capacidad gerencial y profundizado en el concepto de *“one team”*. Gracias a ello, la Firma cuenta en la actualidad con un equipo verdaderamente global, multidisciplinar y plenamente integrado, que da una respuesta diferencial a los retos planteados por nuestros clientes.

*“Nuestro principal objetivo es convertirnos en socios de confianza de nuestros clientes”*

José Ramón Gorrochategui Socio de Management Solutions

En Management Solutions hemos sabido fijar con claridad las prioridades, primero el cliente, luego el equipo y finalmente el individuo.

Sin duda, nuestros valores son los que nos hacen destacar en un mundo cada vez más competitivo. Gracias a ellos, nuestros clientes reconocen en nuestra forma de actuar nuestros sólidos principios.

A su vez, estos valores nos reconfortan porque hacen que nos sintamos satisfechos con lo que hacemos y orgullosos de lo que somos. Son valores que conforman una cultura corporativa fuerte y ganadora que nos une y nos distingue de nuestro entorno.

Valores, en definitiva, que marcan la diferencia.



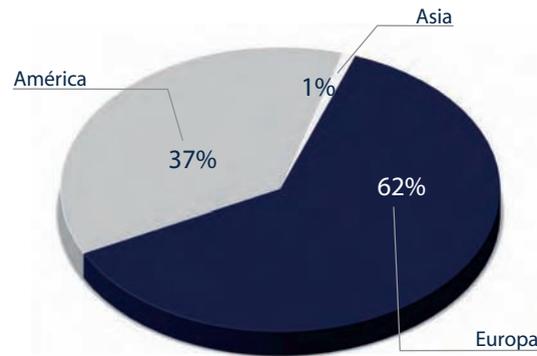
# Diversificación



Durante el año 2011 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
  - Gestión Comercial y Marketing
  - Gestión y Control de Riesgos
  - Información de Gestión y Financiera
  - Organización y Procesos
  - Tecnología Aplicada

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



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

### América

- ▶ Elevado crecimiento en todos los países de la región Latinoamericana y EE.UU.
- ▶ Potenciación de la fortaleza local en México, Brasil, Argentina (con apertura de nueva sede), Chile y Perú
- ▶ Incremento de la recurrencia en países sin oficina, como Colombia, Venezuela, Panamá y R. Dominicana

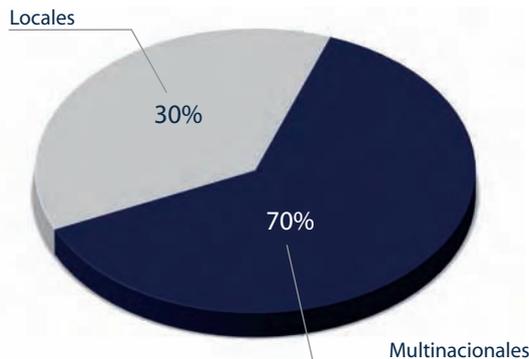
### Europa

- ▶ Aumento de la presencia en Europa, con la apertura de la oficina de Varsovia (Polonia) y nueva sede en Portugal (Lisboa)
- ▶ Elevado crecimiento de las operaciones en Reino Unido y Alemania
- ▶ Intensificación de la actividad en países sin oficina como Francia y recurrencia en el resto de países con oficina (Italia y Suiza)

### Asia

- ▶ Consolidación de la actividad en la región, reforzada por la apertura de la oficina de Pekín (China)

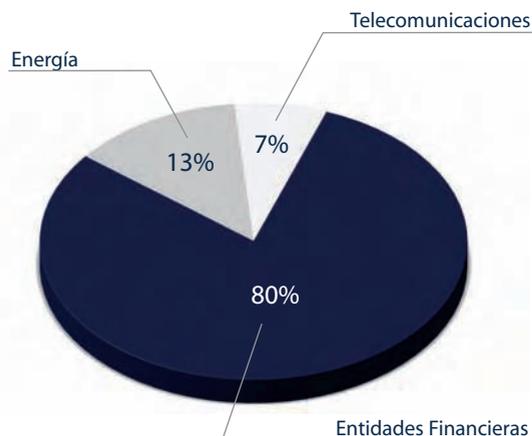
## Diversificación de clientes<sup>1</sup>



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

- ▶ Más de 400 clientes activos
- ▶ 50 nuevos clientes (grandes multinacionales y líderes locales)
- ▶ Intensificación del modelo de relación con todos los clientes
- ▶ Incremento de la presencia en clientes y *targets* 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
- ▶ Fortalecimiento de la relación con Bancos Centrales, Reguladores, Supervisores y Organismos multilaterales, tanto en Europa como en América

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



### Finanzas

- ▶ Participación en los principales procesos de transformación de la industria (fusiones, adquisiciones, SIPs, etc.)
- ▶ Desarrollo de nuevos modelos de negocio y soporte junto a los líderes globales y locales de la industria
- ▶ Fomento de los procesos de bancarización más relevantes (Microfinanzas)
- ▶ Liderazgo en el proceso de adecuación a BIS III y Solvencia
- ▶ Intensificación de la relación con los reguladores y supervisores
- ▶ Innovación aplicada a las necesidades de la Industria (modelos de decisión, capital económico, liquidez, etc.)

### Energía

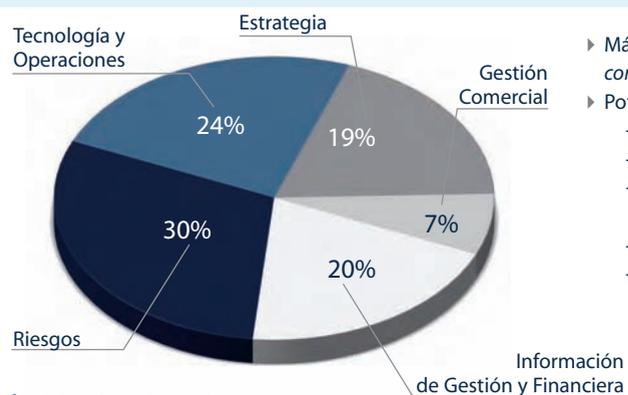
- ▶ Crecimiento de nuestra posición en *Oil&Gas* y electricidad, diversificando la oferta y aumentando la actividad internacional
- ▶ Colaboración recurrente con nuevas divisiones de negocio y soporte (comercialización, gestión de energía, organización)
- ▶ Ampliación de nuestra cartera de clientes
- ▶ Crecimiento de la actividad internacional (Reino Unido, Italia, Portugal, Estados Unidos y Brasil)

### 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

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

## Diversificación de soluciones<sup>1</sup>



- ▶ Más de 500 proyectos (250 nuevos) basados en las 6 *core competencies*
- ▶ Potenciación de soluciones adecuadas al ciclo:
  - Desarrollo de nuevos modelos de negocio
  - Rediseño y corporativización de funciones *core*
  - Definición y despliegue de modelos de control interno
  - Integración de entidades
  - Ejecución de proyectos de eficiencia

- ▶ Liderazgo en la adaptación al nuevo marco regulatorio:
  - BIS III (capital, operacional, crédito, mercado y liquidez)
  - Solvencia
  - Liberalización energética
  - Convergencia en telecomunicaciones

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

# 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 19% (el mercado cae un 1%)
- ▶ Más de 1,3 millones 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

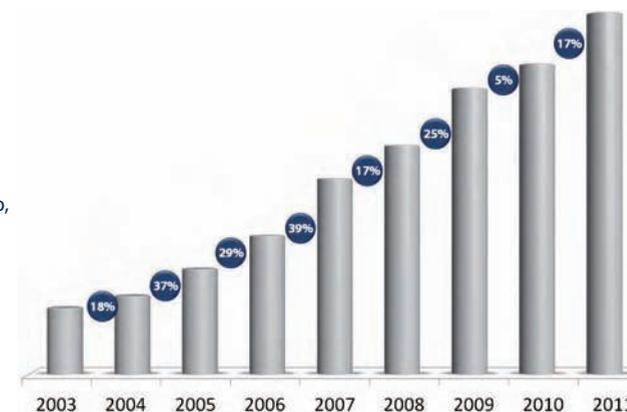
## Evolución de la facturación



## Innovación I+D+i

- ▶ Incremento de un 17% en la inversión (10% de la capacidad invertida en I+D+i)
- ▶ Avances en el plan de I+D+i:
  - Liderazgo al primer nivel de la Firma
  - Refuerzo de los equipos responsables del diseño y ejecución de los planes anuales
  - Investigación y desarrollo de nuevos productos/metodologías
- ▶ *Joint Ventures* con universidades
- ▶ Salto cualitativo en la gestión del conocimiento:
  - Globalización de todas las líneas de servicio, industrias y países
  - Potenciación de la *Knowledge Area* de la Intranet como centro de difusión del conocimiento y publicaciones
  - Incremento de la formación cuantitativa (Matemática aplicada, Microfinanzas, SAS, etc.) de nuestros equipos

## Horas invertidas en I+D+i



## Flexibilidad organizativa

- ▶ Consolidación de la estructura global de Medios:
  - Roles globales
  - Roles regionales
  - Roles locales (RRHH en Unidades)
- ▶ *Insourcing* de funciones críticas para la Firma (finanzas)
- ▶ Corporativización de políticas y procedimientos
- ▶ Reingeniería de procesos con foco en eficiencia, eficacia y control
- ▶ Refuerzo de los planes de calidad (plan integral de *Quality Assurance*)
- ▶ Apertura de nuevas oficinas en China y Polonia, y de nuevas sedes en Portugal y Argentina

## Organigrama de Medios

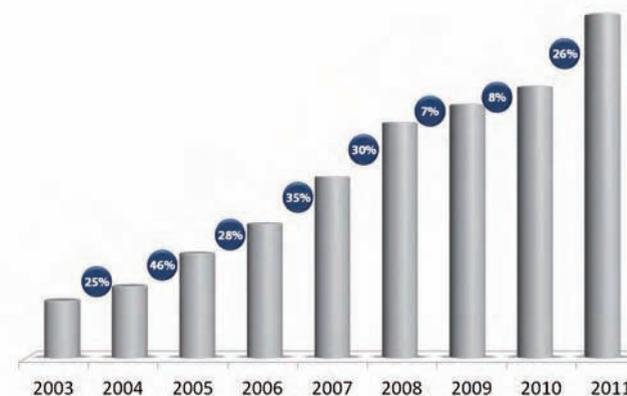


## Gestión de Recursos Humanos

- ▶ Crecimiento desde la base (más de 200 nuevas incorporaciones y más de 70 becas durante el ejercicio 2011)
- ▶ Optimización de la pirámide global (afinando el control de necesidades y movilización del conocimiento y talento)
- ▶ Mayor capacidad gerencial (más de 50 nuevos Gerentes y Supervisores)
- ▶ Refuerzo de la primera línea de dirección (4 nuevos Socios y 2 nuevos Directores)
- ▶ Promoción basada en el mérito
- ▶ Excelencia en la incorporación de talento (especialización por países, industrias y disciplinas) y un pleno seguimiento en la carrera
- ▶ Refuerzo del programa de tutorías
- ▶ Niveles óptimos de rotación (15-20%)
- ▶ Potenciación de variables (primar el talento)

- ▶ Énfasis en la formación:
  - 180 cursos (40 nuevos o remodelados)
  - 70.000 horas (+9%) de inversión
  - Más de 500 horas de formación por profesional durante los dos primeros años
  - Adecuación constante del Plan de Formación a las necesidades profesionales
- ▶ Incremento de presencia en la Universidad y el Postgrado:
  - Presentes en más de 50 facultades en Europa, América y Asia
  - Miembros de 4 fundaciones
  - Medalla del 50 Aniversario de ICADE, Premios en ICAI y Universidad de Buenos Aires y otras actuaciones (Yale, Columbia, Cambridge, TEC Monterrey, etc.)
  - 45 convenios de colaboración y proyectos fin de carrera

## Evolución de la plantilla



# Comunicación



Foro de empleo en Universidad de Harvard

- ▶ 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 (5ª Memoria de RSC, 5ª Newsletter Financiera y 3ª Newsletter de Energía)
- ▶ Informe trimestral de coyuntura económica y notas técnicas sobre normativa
- ▶ Mayor presencia en Foros (Regulación e Industria)
- ▶ Más Patrocinio y Mecenazgo (50 Aniversario de ICADE)
- ▶ 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
  - Navidades Solidarias, *New Light* (India), Casa Básica, *Cestinhas de Pascoa*, Plan de acción por las inundaciones de Brasil, etc.
- ▶ Consolidación e internacionalización del Club Deportivo (varias medallas en múltiples disciplinas de los juegos de empresas)





*“Hemos vuelto a crecer a tasas de dos dígitos, ganando cuota en todas las geografías e industrias en las que operamos”*

*Ignacio Layo Socio de Management Solutions*

Sin duda es un inmenso orgullo el poder presentar cifras de crecimiento de dos dígitos, en un contexto económico tan difícil y complicado como el actual.

En ocho años hemos multiplicado por diez nuestro tamaño, y somos ya más de 1.100 profesionales en el mundo. Tenemos el privilegio de contar con una cartera estable de más de 400 clientes, todos ellos líderes en sus respectivas geografías e industrias.

Pero quisiera añadir a estas cifras un aspecto muy importante para todos nosotros: todo esto lo hemos logrado a través de un crecimiento orgánico, desde la base, de tal forma que nuestros valores y principios fueran inculcándose de manera natural en todos nuestros profesionales.

Este modelo, sin duda, es el que nos ha permitido crecer siempre, al margen de los ciclos económicos, tanto en las épocas de bonanza, que las hubo, como en las épocas de crisis como la que atravesamos en estos momentos en varios de los países en los que opera la Firma.

Desde nuestros orígenes, mantenemos una tasa de crecimiento anual media cercana al 20%, y las razones principales de este éxito son sin duda nuestros valores, nuestros principios y, por supuesto, nuestros profesionales, que son los que lo demuestran a través del excepcional desempeño de su actividad.



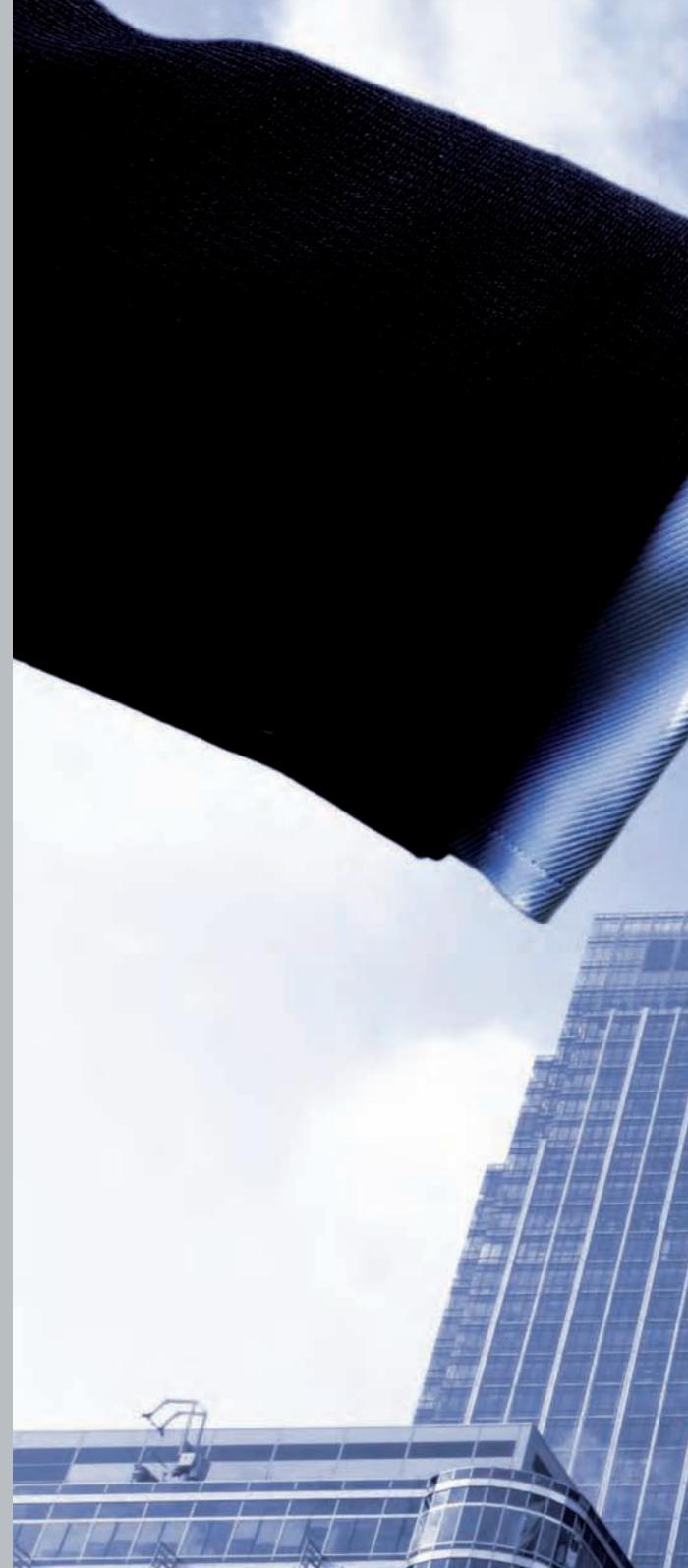
## Compromiso con el cliente

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

+ de **400**  
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, tratando de exceder sus expectativas y lograr convertirse 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 400 clientes activos, agrupados en tres grandes segmentos: multinacionales con origen anglosajón o europeo, entidades locales, y confederaciones nacionales o regionales, todas ellas entidades líderes y prescriptoras en sus respectivos mercados. Adicionalmente, Management Solutions continúa fortaleciendo 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

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 este un objetivo básico de todas nuestras actuaciones y el motor que ha impulsado nuestro crecimiento.

Por este motivo, todos nuestros procesos internos se rigen por estrictas normas de calidad con el convencimiento de que estas, 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 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.

### Metodología del control de calidad

#### Actividades

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

#### Entregables

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

Compromiso con el cliente

*“Superar las expectativas de nuestros clientes es nuestra prioridad número uno”*

Laura León *Socia de Management Solutions*

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

Tenemos un compromiso sin límites con quienes depositan su confianza en nosotros. Trabajamos como un único equipo, que sabe como nadie conjugar el talento, el conocimiento y las habilidades de todos nuestros profesionales para ofrecer soluciones generadoras de valor a los retos a los que se enfrentan nuestros clientes.

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



# Compromiso con la industria

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



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**

### *Utilización de los modelos internos en el ámbito de las microfinanzas*

En la actualidad es innegable que las microfinanzas han dejado de ser un producto de “nicho” y constituyen una fuente de financiación reconocida. Su finalidad además de económica es social, facilitando el desarrollo del tejido productivo y permitiendo el crecimiento de las capas menos favorecidas de la sociedad.

La “Utilización de los modelos internos en el ámbito de las microfinanzas” pretende contribuir a potenciar el desarrollo de las microfinanzas dentro de un adecuado marco de

control y gestión del riesgo. Para ello se propone el uso de modelos internos de calificación para microempresas y su integración en los procesos mediante herramientas de gestión de modelos y políticas. Con ello se pretende, ante todo, objetivar las medidas de riesgo, mejorar la eficiencia y profundizar en el conocimiento y la transparencia del segmento de las microfinanzas.

La *newsletter* se estructura en dos grandes bloques. En el primero de ellos se describe el uso de los modelos de calificación del riesgo y sus particularidades en el ámbito de los microcréditos. También describe el rol de las herramientas y políticas en el uso de estos modelos. En el segundo bloque se aporta una visión cuantitativa, a través de tres análisis que demuestran el impacto positivo en la gestión del uso de modelos de calificación de microcréditos, estudiando cómo de vinculante ha de ser un modelo en las fases de análisis y decisión para maximizar la rentabilidad y eficiencia.

### *La gestión logística en la comercialización del gas natural*

La culminación del proceso de liberalización del mercado del gas natural en España, caracterizada por la libre capacidad que tiene cada consumidor de elegir suministrador, ha establecido un nuevo marco de actuación para las empresas del sector. La gestión logística del gas natural, objetivo del análisis del documento, es una de las funciones a desarrollar por las comercializadoras de gas y afecta a la planificación y programación de actividades diversas como el aprovisionamiento de Gas Natural en estado gaseoso y Gas Natural Licuado, la regasificación, el transporte, el almacenaje, la distribución y el suministro al cliente.

La *newsletter* recoge las principales claves de esta gestión logística y expone oportunidades de actuación para las empresas comercializadoras. Se trata de un proceso amplio y complejo que lleva asociados costes relevantes, siendo razonable prever cambios que hagan converger el modelo español hacia el de otros países europeos.

*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 trimestralmente desde 2008 su "Informe sobre la coyuntura económica". Esta publicación de ámbito interno (para uso exclusivo de los profesionales de la Firma) 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.

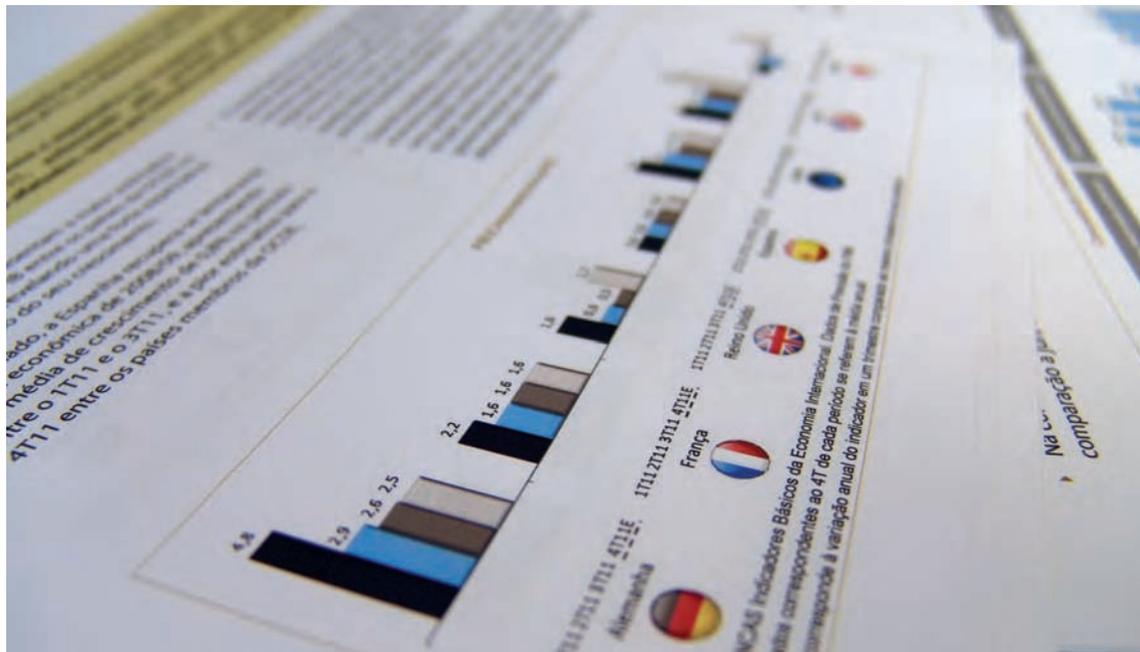
En 2011 la elaboración del informe de coyuntura se ha extendido a todas las unidades de la Firma.

*"Nuestras actividades de divulgación externa forman parte de nuestro firme compromiso con las industrias en las que operamos"*

*Nuria Navarro Socia de Management Solutions*

Nuestro compromiso sectorial incluye la capacidad de anticipar respuestas claras a los principales temas de discusión en las industrias en las que trabajamos. Esta exigencia es el motivo por el que apostamos por una presencia selectiva en foros especializados, así como por la publicación periódica de análisis especializados sobre los aspectos de interés en cada uno de ellos.

Esta es una manera más de demostrar a nuestros clientes que seguimos estando a la vanguardia del conocimiento sectorial.



# Compromiso con la industria

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

### *Congreso Anual de Cajas de Ahorro y Rurales de México*

Management Solutions participó en el 8º Congreso Anual de Cajas en México con la ponencia "Proyecto *Credit Scoring* para el sector", en la que se informaba a los asistentes (más de 300 representantes de más de un centenar de entidades y contando con la presencia destacada del Secretario de Hacienda) del proyecto del desarrollo de *scorings* de Admisión financiados por el BID y recientemente implantados en 7 entidades preseleccionadas.

Las Cajas de Ahorro Popular y las Cooperativas de Crédito, junto al banco coordinador Bansefi, suman la mayor red de sucursales de México (2.268 sucursales en 951 municipios del país), y se especializan en zonas rurales y en banca de microfinanzas, con acceso directo a sectores de gran potencial de bancarización. Management Solutions ha desarrollado e integrado con éxito en los procesos de admisión de 7 de estas entidades un total de 5 modelos de *scoring* referidos a los segmentos de crédito comercial productivo, consumo y de vivienda. Este proyecto, financiado por el Banco Interamericano de Desarrollo, tendrá continuidad con su ampliación a más entidades y con el desarrollo de nuevos modelos de seguimiento, lo cual permitirá a Management Solutions seguir presente en el desarrollo de este importante sector de la banca en México.

### *Seminario sobre CRM orientado a entidades financieras en Chile*

Una vez más, la Facultad de Economía y Negocios de la Universidad de Chile dio a Management Solutions la oportunidad de compartir orientaciones y experiencias de éxito en el sector financiero, mediante un seminario específico bajo el título de "Nueva orientación del modelo de gestión comercial basado en una estrategia relacional (CRM)".



Jornadas Financieras y de Liderazgo Empresarial

El seminario se impartió durante dos días consecutivos en los que se congregaron un nutrido número de personas procedentes de las principales entidades financieras del país. Durante el primer día, la ponencia se centró en mostrar los condicionantes de mercado que están llevando a las entidades financieras a replantearse su modelo comercial, describiéndose a continuación la visión de Management Solutions en relación con los principales componentes de un Modelo CRM y la manera en que una entidad financiera debe abordar una transformación de esta naturaleza. Durante el segundo día del seminario, la ponencia tuvo un enfoque práctico que se tradujo en la presentación de diferentes casos de éxito en los que la Firma ha colaborado en los últimos años.

El seminario, al que asistieron más de 130 personas entre estudiantes y profesionales del sector financiero, supuso una nueva oportunidad para continuar colaborando con la Universidad de Chile y para acreditarse en el mercado chileno como referente de esta práctica, que se está desarrollando intensamente desde hace más de un año en el país, lo que ha suscitado numerosas consultas.



Ponencia en la Asociación de Banca Argentina

### *Ponencia sobre "Un caso práctico de emprendimiento" en el Máster de Garrigues*

Management Solutions participó como ponente en una de las sesiones del *Executive MBA* "Dirección de Organizaciones de Servicios Profesionales", impartido en el Centro de Estudios Garrigues, compartiendo su visión práctica sobre el emprendimiento empresarial.

Los asistentes a la sesión, profesionales con perfil directivo de diversos ámbitos, pudieron conocer de primera mano una experiencia de emprendimiento como lo es Management Solutions, repasando los inicios de la Firma, su misión y valores, su posicionamiento, realizando un recorrido a través de los ejes de gestión que han hecho que la Firma haya multiplicado su tamaño por 10 en 8 años.



Congreso Anual de Cajas de Ahorro y Rurales de México

*Ponencias sobre "Lineamientos para la gestión de riesgos en las entidades financieras" en dos de las asociaciones bancarias argentinas*

La Asociación de Bancos Argentinos (ADEBA) y la Asociación de Bancos Públicos y Privados de la República Argentina (ABAPPRA), solicitaron a Management Solutions, como experto en la materia, la impartición de unas ponencias sobre la exigencia del Banco Central de la República de Argentina, que obliga a las entidades nacionales a establecer un marco integral de gestión de riesgos. Dicho marco de gestión abarca los riesgos de crédito, mercado, liquidez, interés y operacional, haciendo especial énfasis en todo lo relacionado con las pruebas de estrés. Esta exigencia es el primer paso hacia una regulación más enfocada a los estándares internacionales de Basilea III.

En estas ponencias, Management Solutions aportó una visión práctica sobre la integración de modelos de riesgos en la



Seminario sobre CRM en Chile

gestión, obteniendo una gran acogida entre todos los asistentes, todos ellos representantes de las principales entidades bancarias argentinas.

*Seminario sobre Gestión de Riesgos en la Universidad de Buenos Aires*

Management Solutions impartió el seminario "Gestión de Riesgos en Entidades Financieras Argentinas. Los desafíos para 2012", en el marco del Máster de Finanzas en Gestión Económica y Financiera de Riesgos de dicha Universidad.

La ponencia de Management Solutions trató sobre aspectos regulatorios de la gestión de riesgos, Basilea II, Basilea III y comunicaciones publicadas por el regulador local al respecto.

El seminario contó con la asistencia de profesionales del sector y representantes de las principales entidades financieras de Argentina, además de alumnos de la



Seminario sobre Riesgo Sistémico en el Banco Mundial

Universidad y de posgrados (principalmente del Máster de Finanzas en Gestión Económica y Financiera de Riesgos y del Centro de Investigación en métodos cuantitativos aplicados a la Economía y a la Gestión).

*Seminario sobre Riesgo Sistémico en el Banco Mundial*

Integrantes de la oficina de Norteamérica y del Área de I+D de Management Solutions impartieron un seminario de Riesgo Sistémico para profesionales de varios departamentos del Banco Mundial en Washington D.C.

El seminario, titulado *Systemic Risk: A Methodological Approach*, consistió en una breve visión global del grado de avance de los países de Europa y Latinoamérica en materia de Riesgo Sistémico, seguida de una propuesta concreta de desarrollo de un marco de medición y control de este riesgo, orientada a supervisores nacionales y supranacionales.

# Compromiso con la industria

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



*Primer Congreso Internacional de Riesgos de FEBRABAN*



*Seminario sobre CRM en Chile*

La presentación propuso una visión holística, repasando las distintas metodologías existentes para su medición, y enfatizó el hecho de que los países emergentes también están en situación de aplicar un marco evolutivo de medición y control del riesgo sistémico, al margen del estado actual de su información supervisora y de la sofisticación de su sistema financiero.

La ponencia contó con la participación de numerosos profesionales del Banco Mundial, incluyendo expertos de la *Prudential Oversight and Systemic Stability Unit*, responsable del asesoramiento a países que enfrentan crisis financieras sistémicas.

Con este seminario, Management Solutions ha establecido contacto con el Banco Mundial, una institución multilateral con presencia en 187 países cuya principal actividad es financiar proyectos relacionados con el desarrollo y la lucha contra la pobreza en países emergentes.

Management Solutions participó como ponente y patrocinador en la primera edición del Congreso Internacional de Riesgos de la Federación Brasileña de Bancos (FEBRABAN).

El Congreso, que se celebró en Sao Paulo, contó con la participación de representantes de entidades financieras y reguladores, tanto locales como internacionales, que compartieron sus experiencias con la implantación de modelos internos de riesgo de crédito, riesgo de mercado y operacional. También se realizaron ponencias acerca de las nuevas directrices de Basilea III, *stress test*, los procesos internos de adecuación de capital (ICAPP), etc.

La presentación de Management Solutions aportó una visión práctica sobre la integración de las provisiones a raíz de las nuevas regulaciones IFRS para Basilea II.

*Ponencia sobre regulación de riesgo operacional en la Superintendencia de Seguridad Social de Chile*

La Superintendencia de Seguridad Social de Chile confió en Management Solutions para realizar la ponencia de presentación de la normativa regulatoria de riesgo operacional en las Cajas de Compensación y Asignación Familiar.

Management Solutions mantiene una colaboración con la Superintendencia de Seguridad Social en la generación de regulación para la supervisión del sector de las cajas, buscando dotar al organismo de una norma de referencia de primer nivel, alineada con las mejores prácticas internacionales.

Durante la ponencia, que contó con la asistencia de los Gerentes Generales y la Alta Dirección de la totalidad de entidades que forman el sector de las Cajas de Compensación, se expuso el diagnóstico de la situación actual a través de los marcos organizativos, metodológicos y de integración en la gestión, así como el enfoque del modelo objetivo a implantar por las distintas entidades para la administración de su riesgo operacional.

*Sesiones formativas con entidades de crédito de Perú*

Management Solutions impartió tres sesiones formativas en entidades bancarias peruanas sobre estimación de parámetros como PD (*Probability of default*), LGD (*Loss Given Default*) y CCF (*Credit Conversion Factor*), vitales para el cálculo del capital y de la pérdida esperada, y el impacto de la utilización de los mismos en la gestión de las entidades desde el punto de vista del Capital Económico y RAROC (*Risk Adjusted Return On Capital*).

Las entidades bancarias peruanas, y más concretamente sus áreas de metodología y modelización, solicitaron a Management Solutions su colaboración en la formación en estos aspectos, con el objetivo de utilizar estas métricas avanzadas en la gestión interna del riesgo y también a efectos regulatorios.

*“Ambicionamos ser un referente en la transformación de las industrias en las que operamos”*

*David Coca Socio de Management Solutions*

Hemos adaptado nuestra propuesta de valor a las realidades y necesidades de cada una de las industrias en las que trabajamos. Sin duda, podemos afirmar que la Firma está a la vanguardia del conocimiento sectorial.

Sin embargo, hay un segundo factor diferencial en nuestra propuesta de valor al mercado: somos especialistas en el traslado de mejores prácticas entre industrias. Y lo logramos gracias a una correcta identificación de aquellas cuestiones que están mejor resueltas en una industria frente a otra, pero sobre todo por saber adecuar su traslado a las circunstancias y características específicas de cada sector.



Primer Congreso Internacional de Riesgos de FEBRABAN



## 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 para facilitar el mejor entorno para que desarrollen su talento.

+ de **63.000**  
currículos recibidos

+ de **200**  
incorporaciones

**70.000**  
horas de formación

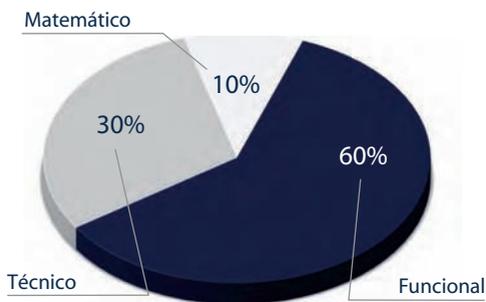




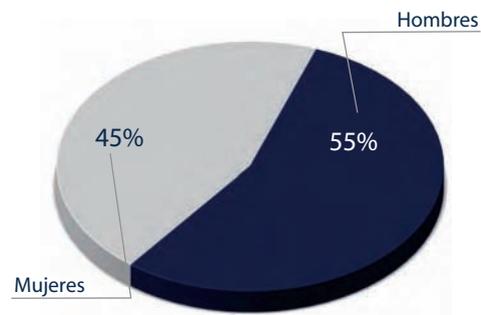
# El factor humano en Management Solutions: "one team"

## Distribución de la plantilla

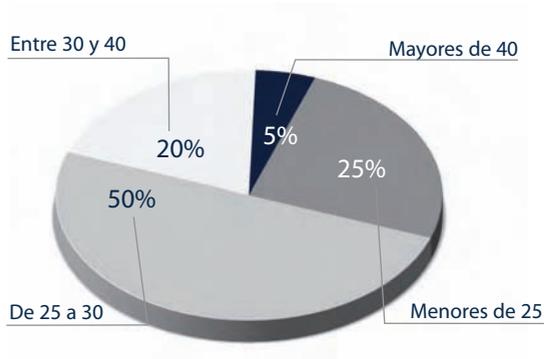
### Por perfil



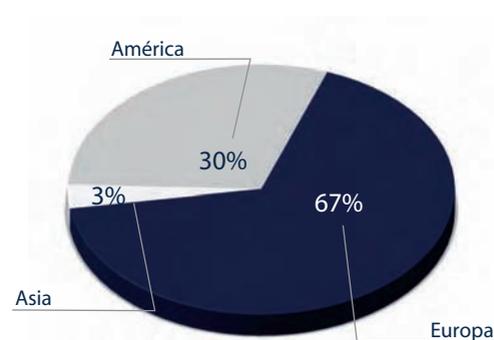
### Por sexo



### 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, políticas de Recursos Humanos (beneficios sociales, programa de tutorías, desplazamientos internacionales, evaluaciones), servicio médico, etc.

# Políticas de Recursos Humanos

Compromiso con nuestros profesionales

**Durante el ejercicio 2011 hemos recibido más de 63.000 currículos, más de 4.100 han sido aceptados para participar en el proceso de selección y se han incorporado más de 200 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 y portales de empleo europeos y americanos. Nuestro equipo de Recursos Humanos vela por que el proceso de selección sea transparente y equitativo,

basándose en la igualdad de oportunidades, objetividad y confidencialidad del candidato.

Durante el proceso, los candidatos tienen la oportunidad de descubrir nuestros valores, evaluar las metodologías de trabajo y conocer los contenidos específicos de nuestros proyectos.

## **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.

Más de 900 personas participaron en el programa de tutorías en 2011. 130 profesionales (Directores, Gerentes y Supervisores) ejercieron como tutores de más de 770 profesionales de primer a sexto año, colaborando en su desarrollo profesional dentro de la Firma.

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.

# 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 solo de sus propios méritos y de los resultados demostrados. A este desarrollo contribuye el

sistema de evaluación, en el que se identifican las habilidades profesionales y posibles áreas de mejora.

En la evaluación semestral, los encargados de los proyectos valoran el rendimiento en el trabajo de cada profesional y se comunican 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.

## Beneficios sociales

Los profesionales de Management Solutions tienen una serie de beneficios sociales, complementarios a su nómina:

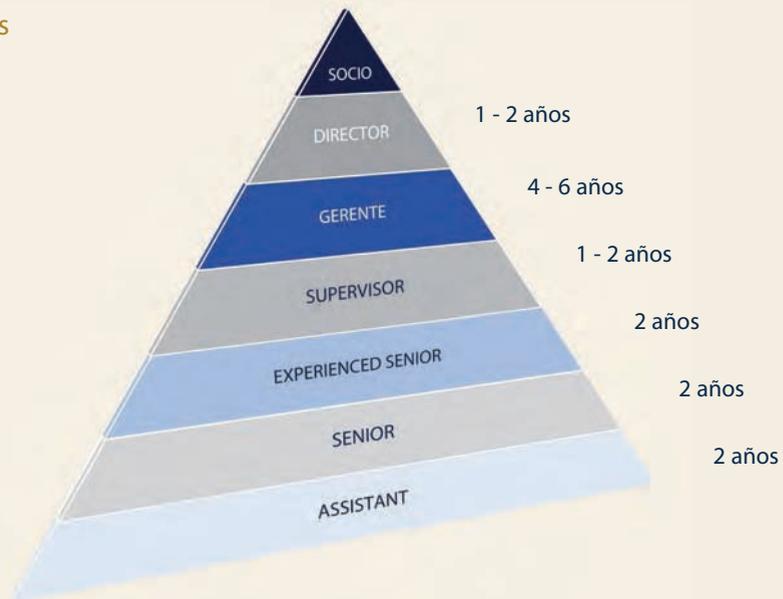
- ▶ Seguro médico, subvencionado al 50% por la Firma.
- ▶ Seguro de accidentes, subvencionado al 100% por la Firma: capital asegurado equivalente a tres veces la retribución anual fija.
- ▶ Seguro de vida, subvencionado al 50% por la Firma.
- ▶ Tickets restaurante.
- ▶ Tickets guardería.
- ▶ Renting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

## Plan de carrera

Management Solutions garantiza un plan de carrera claramente definido, donde la evolución de nuestros profesionales depende solo de sus propios méritos, no existiendo límites al crecimiento profesional. Desde su incorporación a la Firma, todos los consultores inician una carrera profesional en la que irán ascendiendo 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.

12-16 años

6 años





### **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 solo multidisciplinares, sino también multinacionales.

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

### **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.

### **Plan de igualdad**

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

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

*“Tratamos de facilitar el mejor entorno para desarrollar el talento de nuestros profesionales”*

*Rafael Guerra Socio de Management Solutions*

El plan de carrera que ofrece nuestra Firma está basado en criterios estrictamente meritocráticos, donde la evolución profesional depende, única y exclusivamente, del desempeño de cada uno de nosotros.

Pero además, está sólidamente complementado con un Plan de Formación que es, sin lugar a dudas, uno de los más atractivos del mercado, tanto por la cantidad de cursos, como por la diversidad de los mismos, desde la formación especializada en industrias/líneas de servicio, hasta la capacitación en habilidades directivas y de negociación.



# Formación

## Horas anuales de formación (por categoría)

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

Management Solutions da especial importancia a la formación de sus profesionales, dedicando aproximadamente 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



D. Alfredo Arahuetes en la Jornada de Formación para Directivos

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 para Directivos

El 30 de junio de 2011 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 los retos que las entidades tienen ante sí, y que este año corrieron a cargo de destacados ponentes del mundo empresarial y académico.

- ▶ D. Alfredo Arahuetes, Decano de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad Pontificia Comillas.
- ▶ D. José María Yubero, Director del Área de Tecnología y Operaciones América de Grupo Santander.
- ▶ D. Gerard Bergé, Director de Recursos y Medios España y Portugal de BBVA.
- ▶ D. Fernando Bergasa, Consejero - Director General de Naturgas.
- ▶ D. Rafael Guerra, 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 actualización de conocimientos e información, obtención de certificaciones, formación específica para un área o un proyecto concreto o I+D+i.

### 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 en adelante.

### 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. Estos cursos pueden ser presenciales (para todos los profesionales) o clases particulares *one to one*, a partir de Supervisor. Además, 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

Sistema Financiero

Banca Mayorista

Banca Minorista

Seguros

Energía

Telecomunicaciones

Banca de Inversión

Asset Management

Banca Privada

Recuperaciones

Estrategia Corporativa

Retos de Negocio

#### Gestión de Riesgos

Mercado

Crédito

Operacional

ALM

Gestión Integral de Riesgos

Capital y RAROC

Rentabilidad ajustada al Riesgo

Riesgo de Liquidez

Market Data Management

Organización y Arquitectura para la gestión de datos de Mercado

Matemática Aplicada

Microfinanzas

#### Productos

Renta Fija

Renta Variable

Derivados Avanzados

Derivados de Crédito

Productos Estructurados

Opciones Exóticas

#### Procesos

Eficiencia

Procesos

Gestión Comercial y CRM

Back Office-procesos (minorista y mayorista)

#### MIS

Control de Gestión

Reporting de Información

#### Marco regulatorio

Basilea II

Solvencia

SOX

Directiva de Pagos

MiFID

Circulares de Banco de España

Análisis Contable e información de gestión empresarial

Cambios regulatorios en la industria bancaria

Fundamentos y Metodologías en la aplicación de control interno

#### Tecnología/Metodología

Tecnología Básica

Desarrollo

Arquitectura

Bases de Datos

ORACLE

SAS

Microstrategy

Business Intelligence

Business Objects

Murex

Workshop Murex Limits Controller y Colateral Manager

Diseño y Modelización de BBDD

Metodología para el Diseño de Sistemas Informacionales

Metodología de PMO

### Cursos externos especializados

Financial Risk Management de GARP\*

Certificación PMP

### Cursos de habilidades

Interpersonal Skills

- Presentaciones Eficaces

- Negociaciones

- Reuniones

Generando negocio a través del equipo

Curso de nuevos Supervisores

Professional Coaching

\* Posibilidad de realizar el FRM de GARP de senior en adelante, lo que supone 130 horas de formación adicionales.

# 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 cuatro disciplinas preventivas:

- ▶ 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 desde 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 CO<sub>2</sub>.
- 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.



El Dr. Sanz y la Dra. Jiménez del Servicio Médico de Madrid

### **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*.

#### *Prevención oncológica*

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

#### *Plan de prevención del cáncer de cérvix*

En función de las características personales de cada paciente se efectúan indicaciones de determinación del VPH en cérvix uterino.

#### *Tratamientos antitabaco*

Son campañas continuas adaptadas a cada paciente.

#### *Lucha contra la hipertensión arterial*

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

#### *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.

### **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*

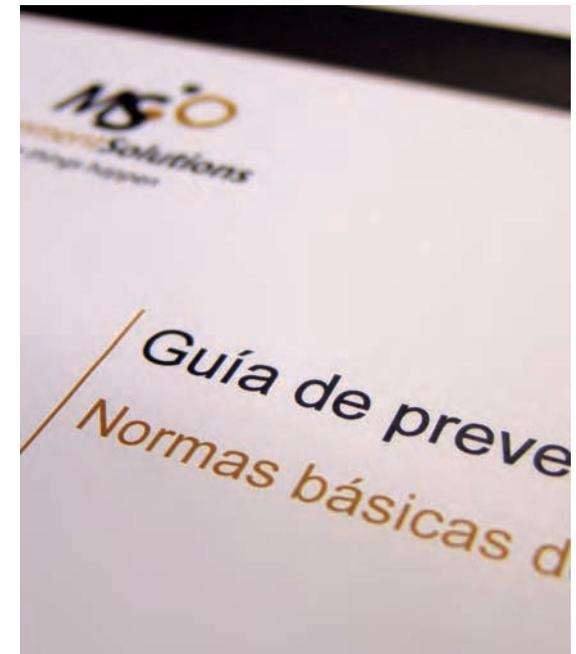
Normas a seguir en caso de activarse la señal de evacuación de los edificios.

#### *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.). Ofrecemos un soporte de *Help desk* in situ en las principales oficinas y remoto, incluso en clientes, con herramientas que nos permiten conectarnos a los equipos de los profesionales.

Durante 2011 se dotó a las nuevas sedes de Portugal y Argentina y a la nueva oficina de China de las infraestructuras tecnológicas y de comunicaciones necesarias para su desarrollo, acometiendo además un plan de mejora en la calidad de las comunicaciones de las oficinas de Chile y Brasil.

### 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.

2011 ha sido un año especialmente relevante en este sentido, por la inauguración de nuevas instalaciones en Buenos Aires, Lisboa y Pekín.

## Acuerdos corporativos

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 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 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 este año, dentro de las noticias de actualidad se ha habilitado un apartado en el que el Área de I+D se encarga de incluir un resumen de las principales noticias con implicación directa sobre nuestra actividad.

- ▶ 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, Plan de Igualdad, información sobre la LOPD, 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



**D. Alfredo Sáenz**  
 Vicepresidente 2º y  
 Consejero Delegado de  
 Grupo Santander



**D. José Luis San Pedro**  
 Director General de  
 Negocios de Grupo  
 Iberdrola



**D. Alfonso Alonso**  
 Director de  
 Transformación de  
 Telefónica

### **Yearly Meeting 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 del *Yearly Meeting***

### **Yearly Meeting 10. Palacio Municipal de Congresos**

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

### **Yearly Meeting 09. Palacio Municipal de Congresos**

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

### **Yearly Meeting 08. Palacio Municipal de Congresos**

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

### **Yearly Meeting 07. Meliá Castilla**

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

### **Yearly Meeting 06. Meliá Castilla**

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

### **Yearly Meeting 05. Palacio de Congresos**

- ▶ D. Fernando Ramírez, Director General Económico Financiero de Grupo Repsol YPF
- ▶ D. Ignacio Sánchez-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<sup>a</sup>. 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 2011 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.

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 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 Brasil**

Los profesionales de la oficina de Brasil, así como integrantes de las oficinas de España, Argentina, Chile y México desplazados en Sao Paulo, celebraron su *Yearly Meeting* 2011 en Guarujá (Sao Paulo).



Yearly Meeting Brasil



Actividad de team building en el Yearly Meeting Brasil

El evento se celebró en el Casa Grande Hotel Resort & Spa 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 actividades de *team building*. La programación del segundo día, punto principal del evento, se centró en la revisión del desempeño del *Fiscal Year 2011* 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 2012*.

### ***Yearly Meeting México y Perú***

Al igual que en 2010, las oficinas de México y Perú celebraron de manera conjunta su *Yearly Meeting 2011*, en el que un total de 120 profesionales, pertenecientes a las citadas oficinas y desplazados de otras oficinas de la Firma, se dieron cita en el Hotel Meliá Puerto Vallarta, situado en esta ciudad costera del estado de Jalisco.

El evento, 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

repararon 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 asistentes pudieron disfrutar de las playas de la zona y de las instalaciones del hotel, en las que se organizaron competiciones en diferentes deportes, así como de la tradicional cena de cierre.



*Yearly Meeting México y Perú*

# Comunicación interna

**Durante 2011, más de 300 profesionales han participado en los Yearly Meetings celebrados en Estados Unidos, Brasil, Chile, Argentina, México y Perú**

## **Yearly Meeting Argentina**

La oficina de Argentina celebró su *Yearly Meeting* en plena Patagonia con la asistencia de más de 20 profesionales de Argentina, así como de integrantes del resto de las oficinas desplazados en Buenos Aires.

El evento se desarrolló en Calafate, una localidad situada a orillas del Lago Argentino, en un área protegida que cuenta con 356 glaciares, entre los que destaca el Perito Moreno.

El *Yearly Meeting* combinó, como es habitual, el repaso de los logros alcanzados durante el pasado *Fiscal Year* por Management Solutions y los objetivos de la Firma a corto

plazo, tanto locales como globales. Tras las reuniones, los asistentes pudieron disfrutar de las instalaciones del hotel, realizar una excursión al Perito Moreno, incluyendo el traslado en barco y un *trekking* por el glaciar.

## **Yearly Meeting Chile**

El *Yearly Meeting* 2011 de la unidad de Chile se desarrolló en Puyehue 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.

El evento combinó, durante dos jornadas, el repaso de los logros alcanzados por Management Solutions durante el



Yearly Meeting Argentina



Yearly Meeting Chile

Fiscal Year 2011 y de los objetivos de la Firma para el próximo año, con una serie de eventos culturales y de entretenimiento. Caminatas, cabalgatas, bicicletas, *bowling*, han sido las actividades realizadas en esta ocasión en el Parque Nacional del Puyehue por los más de 50 profesionales de Management Solutions asistentes al evento.

### **Yearly Meeting Estados Unidos**

El *Yearly Meeting* 2011 de la unidad de Estados Unidos se desarrolló en Nueva York y contó con la asistencia tanto de los profesionales de Estados Unidos como de los integrantes de otras oficinas desplazados en Nueva York y Boston, principalmente.

Los profesionales asistentes al evento tuvieron la oportunidad de repasar los logros alcanzados por Management Solutions durante el *Fiscal Year* 2011 y los objetivos de la Firma para el próximo año. Las reuniones se alternaron con una serie de eventos culturales y deportivos, como la asistencia a *Follies*, uno de los musicales con más éxito en Broadway. Además, el *Yearly Meeting* de Estados Unidos se complementó con la participación en la carrera solidaria *Joint the Voices*, en la que participaron todos los integrantes de la oficina.

*“La comunicación interna refuerza la cohesión e integración entre todos los profesionales de la Firma”*

**Carlos Camps** Socio de Management Solutions

La globalización de la Firma en un período de tiempo tan corto –menos de una década– nos exige prestar especial atención a la comunicación interna.

Somos -y queremos seguir siendo- una firma “Global” que actúa en “Local” atendiendo a los matices existentes en cada uno de los países en los que operamos (más de 30 a la fecha actual). Por este motivo, hemos vertebrado un exhaustivo plan de comunicación interna que nos permite trasladar a todos nuestros profesionales, estén donde estén y de manera homogénea, la información general de nuestra Firma, y lo hemos adaptado a las necesidades de cada una de nuestras oficinas.



# Club Deportivo

**Management Solutions logra dos medallas de oro, dos de plata y una de bronce en los Juegos de las Empresas 2011**

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 de ámbito interempresarial.

## **Campeonatos internos**

En el ejercicio 2011 celebramos por sexto año consecutivo los campeonatos de fútbol sala y de pádel de la oficina de Madrid. En el campeonato de fútbol sala participaron más de 100 profesionales (repartidos en 9 equipos), disputándose una fase previa y *play offs* por el título.

Por su parte, en el torneo de pádel participaron 70 profesionales (35 parejas) repartidos en dos categorías, masculina y femenina, que destacaron por la competitividad y el buen nivel de los participantes.

De igual manera, la oficina de Chile celebró su segundo torneo de pádel presidido por el buen ambiente y la competitividad, contando con la participación de 18 profesionales divididos en 9 parejas.

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

## **Competiciones externas**

*Equipos de fútbol en torneos interempresas*

Los ganadores del campeonato interno de fútbol sala de Management Solutions de Madrid participaron en la XIII edición del campeonato RC Interempresas Madrid, disputado de octubre de 2010 a mayo de 2011, en el que nuestros representantes lograron la medalla de bronce tras vencer en la final de consolación. La actuación de nuestro equipo resultó muy meritoria, mejorando el sexto puesto obtenido en la anterior edición del torneo, finalizando tercero entre más de 30 equipos.

Además, por primera vez, un equipo de la oficina de México participó en el Campeonato Interempresarial de Fútbol 7 del Distrito Federal, junto con más de 30 equipos representantes de otras tantas empresas. El combinado de Management Solutions logró culminar su gran debut en el Torneo de Apertura conquistando el título de la competición tras superar las sucesivas rondas de la competición y vencer en la final. Por su parte, en el Torneo de Clausura, Management Solutions se hizo con un meritorio tercer puesto, completando una excelente temporada.



Participantes en la 19ª edición de la Maratón del Pan de Azúcar, Brasil

También en 2011, 15 integrantes de la oficina de Chile de Management Solutions participaron en el Torneo Interempresas de fútbol de Santiago, completando una buena actuación en su primera participación.

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 nuevamente en el campeonato RC Interempresas de fútbol sala, finalizando segundas. Además del subcampeonato, Management Solutions se llevó el Trofeo a la Deportividad, otorgado por la organización valorando el juego limpio y la motivación demostrada por las integrantes de nuestro equipo durante la liguilla previa y la fase final.

#### Carreras

En 2011 los profesionales de la oficina de Brasil tuvieron la oportunidad de participar en la primera actividad del Club Deportivo organizada en Brasil, a través de la participación de la Firma en la 19ª edición de la Maratón del Pan de Azúcar, la mayor carrera de relevos de América Latina con más de 35.000 participantes inscritos. Por parte de Management Solutions participaron 2 equipos integrados por un total de 12 corredores, que tuvieron que recorrer distancias de 10 y de 5 kilómetros dependiendo de la modalidad.

Por su parte, en Madrid, los profesionales de Management Solutions tuvieron la oportunidad de participar por sexta vez en la Carrera de las Empresas. Los 15 profesionales que integraron el equipo de la Firma completaron el recorrido de la prueba, que estaba dividido en dos distancias (6 y 10 km) y que transcurrió, una vez más, por el Paseo de Castellana.

#### Juegos de las Empresas

Management Solutions participó por cuarta vez consecutiva en los Juegos de las Empresas, competición deportiva interempresas que se celebra en las principales ciudades de España y en la que cada año participan unos 4.000 deportistas de cerca de 50 organizaciones. Los profesionales de la Firma cosecharon nuevamente una gran actuación al finalizar la competición conquistando 5 medallas en distintas modalidades deportivas.

Como en ediciones anteriores, las integrantes del equipo de fútbol 7 femenino continuaron cosechando éxitos y consiguieron revalidar su título de campeonas de los Juegos de las Empresas por tercer año consecutivo, poniendo el broche de oro a su brillante temporada. El segundo oro logrado por Management Solutions llegó en la disciplina del cross.

También en fútbol 7, pero esta vez en categoría masculina, brilló el equipo de Bilbao, que logró la medalla de plata. La otra medalla de plata lograda por Management Solutions también se logró en Bilbao, en la categoría de pádel masculino. El medallero de la Firma se completó con un bronce en el torneo de golf.

Sin opción a medalla, tras caer en las fases previas, se quedaron el resto de equipos de fútbol 7 y de baloncesto masculinos, tenis y ping-pong.



Equipo femenino de fútbol 7 de Management Solutions

## 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 **5.000**  
participantes en Acción Social

**90**  
colaboraciones  
con universidades

**28**  
campañas de  
Acción Social



# Universidad

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.

## Management Solutions continúa su colaboración con la Universidad Comercial de Deusto

Management Solutions colaboró nuevamente con La Comercial (Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad de Deusto) en la impartición de la asignatura Profundización en Control de Gestión, que este año contó con la asistencia de más de 50 alumnos.

La impartición de esta asignatura, que viene realizándose desde hace varios cursos, tiene como objetivo dotar a los alumnos de una visión global de la empresa desde el punto de vista de los Sistemas de Información como base de los procesos de gestión para la toma de decisiones. A lo largo del temario, participaron en las sesiones formativas profesionales de

### 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 2011 contamos con más de 70 becas.

Management Solutions especialistas en cada uno de los temas: procesos contables, *reporting* individual y consolidado, modelos de presupuestación e imputación de gastos.

Como parte fundamental de la asignatura se realizaron *Workshops* en los que participaron directivos de entidades financieras y otras compañías, dando una visión práctica en sus organizaciones de los conceptos impartidos en las clases.

### 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 2011 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
- ▶ Universidad Politécnica de Madrid
- ▶ Instituto Tecnológico Autónomo de México (ITAM)
- ▶ Instituto de Ensino e Pesquisa de Brasil (Insper)
- ▶ Instituto Tecnológico del Norte de Argentina
- ▶ London School of Economics

### 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.



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.

## La Universidad, clave de nuestra relación con el entorno

### Convenios de colaboración con universidades y foros de empleo

#### Europa

Centro de Estudios Garrigues	Kings College London	Universidad de Navarra
City University	London School of Economics	Universidad de Salamanca
Colegio de Sociólogos y Politólogos	Universidad Antonio Nebrija	Universidad del País Vasco
CUNEF	Universidad Autónoma de Barcelona	Universidad Europea de Madrid
ESADE	Universidad Autónoma de Madrid	Universidad Luigi Bocconi
Escuela de Empresa	Universidad Carlos III	Universidad NOVA de Lisboa
Escuela de Finanzas Aplicadas	Universidad Católica de Lisboa	Universidad Pablo de Olavide
Escuela de Ingeniería de Sevilla	University College of London	Universidad Politécnica de Cataluña
Escuela EADA	Universidad Complutense de Madrid	Universidad Politécnica de Madrid
ETEA	Universidad de Alcalá de Henares	Universidad Pontificia Comillas - ICADE
EUDE	Universidad de Burgos	Universidad Pontificia Comillas - ICAI
FORO 3U (UCM, UPM, UNED)	Universidad de Cádiz	Universidad Rey Juan Carlos I
Fundación San Telmo	Universidad de Cantabria	Universitat Pompeu Fabra
Imperial College of London	Universidad de Castilla la Mancha	Universidad de Valladolid
ISCTE (Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa)	Universidad de Deusto	Universidad de Zaragoza
	Universidad de Granada	

#### América

Auburn University	MIT Sloan	Universidad del CEMA
Birmingham Southern College	New York University (NYU)	Universidad del Pacífico
Columbia University	Pontificia Universidad Católica de Chile	Universidad Diego Portales
Escuela Bancaria Comercial	Pontificia Universidad Católica del Perú	Universidad Federico Santamaría
FAAP (Faculdade Armando Álvares Penteado)	Princeton University	Universidad Iberoamericana
FEI	PUC (Pontificia Universidade Católica de São Paulo)	Universidad LaSalle
FGV (Fundação Getúlio Vargas)	Samford University	Universidad Nacional Agraria La Molina
Fordham University	The University of Alabama	Universidad Nacional Autónoma de México
Harvard University	UBA Universidad de Buenos Aires	Universidad Nacional de Ingeniería
Inspier	Universidad Adolfo Ibáñez	Universidad Torcuato Di Tella
Instituto Tecnológico Autónomo de México	Universidad Anáhuac	Universidade Presbiteriana Mackenzie
Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey	Universidad Autónoma del Estado de México	University of Massachusetts Boston
ITBA Instituto Tecnológico Buenos Aires	Universidad de Chile	University of Pennsylvania
Mackenzie	Universidad de las Américas en Puebla	USP (Universidade de São Paulo)
Massachusetts Institute of Technology (MIT)	Universidad de Lima	UTN Universidad Tecnológica Nacional
		Wharton University

# Universidad



Equipo ganador del Business Game



Ponencia de las Jornadas Financieras y de Liderazgo Empresarial

## Patrocinios y Colaboraciones con Fundaciones

### 50 Aniversario de ICADE

El 50 Aniversario de ICADE, cuya comisión gestora estuvo 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.

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

Además de este patrocinio, Management Solutions organizó un *Business Game* y unas Jornadas Financieras y de Liderazgo Empresarial.

### Business Game

Enmarcado dentro de los actos conmemorativos del 50 Aniversario de ICADE, Management Solutions organizó un *Business Game* destinado a los estudiantes de último curso de Comillas ICADE, Deusto y ESADE y en el que participaron 37 alumnos, integrados en siete equipos, que contaron con la ayuda de profesionales de Management Solutions.

El objetivo del juego era introducir a los estudiantes en el mundo real de la empresa, la toma de decisiones y el trabajo en equipo. La defensa de los casos se realizó en las oficinas de Management Solutions en Madrid y la entrega de premios tuvo lugar durante una cena en el Teatro Real de Madrid.

El equipo ganador consiguió un viaje de cinco días a Nueva York, y el finalista un pase especial para el ensayo general de la ópera "Las Bodas de Fígaro", en el Teatro Real.

### Jornadas Financieras y de Liderazgo Empresarial

Management Solutions patrocinó y organizó una jornada en ICADE con conferencias y mesas redondas, contando como ponentes con destacadas personalidades del mundo empresarial en su mayor parte antiguos alumnos de ICADE.

El Rector de Comillas, José Ramón Busto, SJ, presidió la apertura de las jornadas con las conferencias iniciales del Presidente de Iberia, Antonio Vázquez, y del Presidente y CEO de Management Solutions, Alfonso Serrano-Suñer. Ambos expresaron su felicitación a la universidad por la celebración del 50 Aniversario de ICADE.

La primera de las mesas redondas del programa, "Lecciones aprendidas en el sector financiero para un mundo post crisis", reunió a destacados representantes de la banca nacional e internacional con presencia en España. Moderados por Ignacio Layo, Socio de Management Solutions, debatieron sobre el sector financiero José Corral, Director General Adjunto de Riesgos del Grupo Santander; Manuel Castro, Director General de Riesgos del Grupo BBVA; Fernando Abril



D. Ignacio Layo en las Jornadas Financieras y de Liderazgo Empresarial

## Management Solutions recibe la Medalla del 50 Aniversario de ICADE

La Universidad Pontificia Comillas ha reconocido el apoyo, la ayuda y la colaboración que Management Solutions ha prestado a la Universidad en su conjunto y, en particular, a ICADE durante los últimos años, con la concesión de la Medalla del 50 Aniversario de ICADE por la Junta de Gobierno de la Universidad Pontificia Comillas.

Esta concesión implica el reconocimiento de la aportación de Management Solutions al mundo universitario y, en particular, a la Universidad Pontificia Comillas y a ICADE. Este reconocimiento es producto de una labor conjunta de la

Firma durante muchos años, que se ha visto reforzada recientemente por la participación en la celebración del 50 Aniversario de ICADE.

La distinción otorgada a Management Solutions fue recogida por Alfonso Serrano-Suñer, Presidente y CEO de la Firma, en un acto presidido por el Alcalde de Madrid, Alberto Ruiz Gallardón, acompañado del Rector de la Universidad, José Ramón Busto, SJ, que se celebró en el Palacio de Cibeles, sede del Ayuntamiento de Madrid.

Martorell, Consejero Delegado de Credit Suisse España; Pablo Cavero, Director de Estrategia de Banca Comercial en Europa Occidental de Barclays; y Rafael Guerra, Socio de Management Solutions.

En la sesión de la tarde se celebró la mesa "Emprendedores y líderes empresariales: claves para esta generación", moderada por Jesús Sainz, Presidente del Club Empresarial ICADE, quien aseguró que el espíritu emprendedor es una actitud ante la vida. Junto a él, Juan Manuel González Serna, Presidente del Grupo Siro; Jorge Villavecchia, Director General del Grupo Damm; Juan Béjar, Presidente de Globalvía; y David Vázquez, Director de Asesoría Jurídica de Gestamp Automoción, expusieron sus trayectorias personales y las de sus negocios para revelar las claves del espíritu emprendedor.

Cerraron la jornada Alfredo Arahuetes, Decano de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales (ICADE), e Ignacio Layo, Socio de Management Solutions, quienes se felicitaron por el éxito de la convocatoria, que fue retransmitida en circuito cerrado a varias salas de la universidad.



D. José Ramón Busto, SJ, D. Alfonso Serrano-Suñer y D. Alberto Ruiz-Gallardón en la entrega de la Medalla del 50 Aniversario de ICADE

# Universidad



Entrega de premios al mejor Proyecto Fin de Carrera de ICAI

## *Club Empresarial ICADE*

Management Solutions participa como socio del Club Empresarial 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.).

## *Patronato de los Premios al mejor Proyecto Fin de Carrera de ICAI*

Management Solutions se incorporó en 2011 al patronato de los premios al mejor Proyecto Fin de Carrera de la Escuela Técnica Superior de Ingeniería (ICAI) de la Universidad Pontificia Comillas, dando continuidad a la labor que se lleva prestando desde 2005 en la dirección de Proyectos Fin de Carrera en colaboración con ICAI.

Organizados por áreas temáticas, Management Solutions patrocinó los premios del área de "Gestión financiera y de riesgos en el sector energético", mediante la aportación de una cantidad económica destinada a los premios e

implicándose en la valoración de los trabajos presentados ya que, para cada área, un jurado formado por el Director de la Escuela, un representante del patrocinador y el profesor responsable de proyectos, se encargaba de decidir la concesión de los premios (dos por categoría).

Este nuevo patrocinio dentro del ámbito universitario, ya renovado al menos hasta 2013, pone de manifiesto el permanente compromiso de Management Solutions con el mundo universitario, contribuyendo a su formación integral y promoviendo su integración laboral.

## *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.

## *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.



Javier Álvarez e Isabel Azqueta

### Profesionales de Management Solutions premiados en los Proyectos Fin de Carrera de ICAI

El proyecto titulado como "Riesgos financieros en corporaciones industriales" elaborado por Isabel Azqueta y dirigido por Álvaro del Canto y Javier Álvarez, integrantes de la línea de Energía de Management Solutions, fue galardonado con el primer premio al mejor proyecto de fin de carrera, curso 2009-2010, de la Escuela Técnica Superior de Ingeniería de la Universidad Pontificia Comillas.

Por otra parte, el proyecto "Diseño mecatrónico de un robot-guía con forma humanoide", firmado por Alfonso Jiménez Gómez del Valle, profesional de Management Solutions, obtuvo el segundo premio en una de las categorías.



Federico Tassara y Gonzalo Harari

### Profesionales de Management Solutions premiados por la Universidad de Buenos Aires

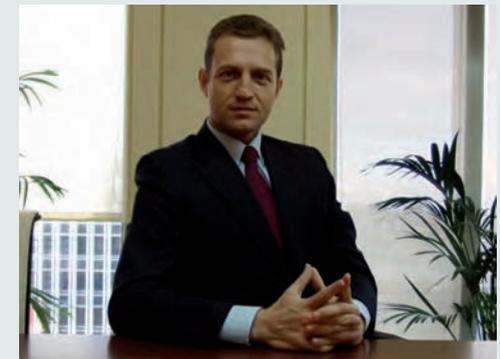
Los proyectos de Gonzalo Harari y Federico Tassara, profesionales de la oficina de Management Solutions de Buenos Aires, fueron distinguidos como ganadores de la categoría de Actuarios dentro del concurso de investigación "Proyección ECON 2011", organizado por la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires.

El concurso estaba dividido en cinco categorías (Actuarial, Administración, Contabilidad, Economía y Sistemas) y se enmarcaba dentro de las actividades del V Congreso de Economía y Gestión, un foro para el tratamiento de la realidad económica actual y su proyección hacia el futuro.

*"Nuestras actividades con el mundo académico son un pilar de nuestro compromiso con el entorno"*

Pedro Martínez Socio de Management Solutions

Además de la contribución a la creación de empleo de recién licenciados, ofreciéndoles la oportunidad de desarrollar una excelente carrera profesional, mantenemos una estrecha relación con las universidades en muy diversos ámbitos, como son nuestros convenios de colaboración para becas y prácticas, la impartición de clases y seminarios especializados, la cooperación en programas de investigación o la colaboración en el patrocinio de fundaciones y asociaciones universitarias.



# Patrocinio y mecenazgo



Junta de Protectores del Teatro Real

## **Teatro Real de Madrid**

Management Solutions ha seguido colaborando en 2011 con el Teatro Real. Tras reforzar su relación en 2009 al pasar de ser Benefactor a Colaborador, en 2011 y por séptimo 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 *online*.

## **Fundación Créate**

Management Solutions se ha incorporado en 2011 al patronato de la Fundación Créate, una organización sin ánimo de lucro que busca promover el cambio hacia una economía más dinámica, competitiva y flexible, basada en una sociedad con personas capaces de crear proyectos propios generando riqueza y bienestar para su comunidad y entorno. Al formar parte de su patronato, Management Solutions colabora con la misión de la Fundación Créate: contribuir al desarrollo de valores, actitudes y habilidades emprendedoras, a través de la educación en etapas iniciales de los niños y jóvenes de la Comunidad de Madrid.

# Colaboraciones solidarias

Compromiso con el entorno

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

Los profesionales de Management Solutions participan habitualmente en las campañas y actividades solidarias que organizan algunos de sus principales clientes, colaborando y asumiendo como propios sus fines solidarios. Actividades como la asistencia a conciertos, la participación en jornadas de integración destinadas a colaborar con colectivos de personas desfavorecidas, etc., organizadas todas ellas con fines solidarios, han contado con la participación e implicación de los profesionales de la Firma.

## **Proyecto de Microfinanzas**

La Fundación BBVA para las Microfinanzas es una entidad sin ánimo de lucro cuyo objetivo es promover el acceso al crédito y a la actividad financiera de los estratos más desfavorecidos de la sociedad, con el fin de facilitar el desarrollo de actividades productivas a pequeña escala y, de este modo, contribuir a mejorar el nivel de vida de las familias y al desarrollo sostenible de las sociedades en las que opera. La Fundación centra su actividad inicialmente en América Latina (con actividad en Puerto Rico, Panamá, Perú, Colombia, Chile y Argentina), 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.

## **Torneo benéfico de golf Deporte y Desafío**

El equipo de Management Solution finalizó en tercer lugar en el segundo 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 se celebró en el campo de Golf Santander, en Boadilla del Monte, y contó con la participación de 18 equipos (integrados todos ellos por un jugador profesional de golf del circuito europeo y cuatro *amateurs*). El equipo de Management Solutions, que en 2010 se había alzado con el título, estuvo formado por José Corral (Director General Adjunto de Riesgos de Grupo Santander), Pablo Cavero (Director de Estrategia de Barclays Europa), Alberto Bergaz (Consejero de Ruber Internacional), Pedro Cabeza (Director de Distribución de Grupo Bergé) y el golfista profesional Ángel Matallana, con el apoyo de Alfonso Serrano-Suñer (Presidente y CEO de Management Solutions).

Gracias a la colaboración de los patrocinadores y las empresas participantes, se pudieron recaudar 40.000 euros que irán destinados a financiar las actividades deportivas que organiza la Fundación Deporte y Desafío.

# Acción Social

**El Grupo de Acción Social se formó en 2005 a iniciativa de nuestros profesionales, contando con el total respaldo de la Firma**



Campaña de donación de sangre en Chile



Donación de ordenadores en Brasil

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

## ***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 2011 fueron Madrid, Nueva York, México D.F. y Santiago de 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 y teléfonos móviles***

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 tienen de este material los colectivos más desfavorecidos.

En 2011 Management Solutions donó en España un total de 97 ordenadores que fueron repartidos entre distintas asociaciones: la Fundación ONCE, Cáritas, Hermanas Hospitalarias, Fundación Deporte y Desafío, Ayuda a la Iglesia Necesitada y la XXIX Fiesta Solidaria por el Trabajo y la Alegría del Colegio Nuestra Señora del Recuerdo. Por su parte, en Brasil se donaron equipos 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, y al Centro de Assistência Social Santa Terezinha.

De la misma manera, Management Solutions dona los teléfonos móviles y *smartphones* que son renovados. 20 terminales fueron destinados a las Hermanas Hospitalarias y la Fundación Síndrome de Down y otros 20 a Revita, una asociación dedicada al reciclaje de móviles que colabora con la Fundación Carmen Pardo-Valcarce.

## ***Colaboración con los damnificados por las inundaciones en Brasil***

El Grupo de Acción Social de Management Solutions, en colaboración con Cruz Roja, organizó en enero de 2011 una campaña de recogida de alimentos y artículos de primera necesidad para ayudar a los afectados por las inundaciones de Sao Paulo y la región montañosa de Río de Janeiro.

La iniciativa tenía como objetivo recaudar la máxima cantidad posible de alimentos no perecederos y artículos de higiene personal que, en ese momento eran la necesidad básica para los colectivos más desfavorecidos de Sao Paulo y de la región montañosa de Río de Janeiro, principales zonas afectadas por las terribles inundaciones de enero de 2011.

Gracias a esta colaboración se pudieron recaudar más de 250 kilos de alimentos no perecederos, cerca de 100 litros de leche y otros tantos de agua, además de material higiénico, que fueron entregados a la Cruz Roja, la encargada de distribuirlos entre los damnificados por esta catástrofe.

### **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 de Madrid (FSDM), 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 durante 2011 de las gestiones necesarias para organizar en varias 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.

De manera complementaria, el Grupo de Acción Social organizó un voluntariado en colaboración con la Fundación, en la que una veintena de profesionales de Management Solutions pudieron compartir un día de diversión con un grupo de niños (entre 9 y 12 años) con Síndrome de Down en el Parque de Atracciones de Madrid.

Los profesionales inscritos en la actividad esperaron a los chicos de la FSDM en la puerta del parque y, una vez realizadas las presentaciones, se organizaron en dos grupos y comenzaron con el recorrido por el parque. Los chicos de la Fundación se mostraron infatigables y no pararon de subirse a todas las atracciones que encontraron, logrando contagiar a los voluntarios de Acción Social de su alegría y entusiasmo, disfrutando todos ellos de un día inolvidable de voluntariado.



Voluntarios en el Parque de Atracciones de Madrid con la FSDM

*“Los profesionales de nuestra Firma asumen un fuerte compromiso con las comunidades de los países en los que trabajamos”*

Carlos Carnicero Socio de Management Solutions

La Firma siempre ha respaldado las iniciativas promovidas por nuestros profesionales en relación con la Acción Social. Estas iniciativas son una muestra de los valores de solidaridad y generosidad de todos los integrantes de Management Solutions.

Las numerosas actuaciones solidarias realizadas por el Grupo de Acción Social con diversas ONG y asociaciones benéficas nos hacen sentirnos orgullosos de la voluntad y el compromiso de nuestra gente con la mejora del entorno y la sociedad en la que nos toca vivir.



# Acción Social

## ***Join the Voices, Estados Unidos***

Los integrantes de la oficina de Estados Unidos de Management Solutions participaron en la carrera *Join the Voices*, una competición deportiva organizada por la organización sin ánimo de lucro *Voices against brain cancer*, con el objetivo de recaudar fondos para la lucha contra el cáncer cerebral, mediante el importe de las inscripciones de los participantes y las donaciones realizadas.

En la carrera, que contó con más de 8.000 inscritos, participaron más de 20 profesionales de la Firma, que completaron las 5 millas del recorrido, por Central Park.

## ***Arraiá beneficente y Campaña del Agasalho, Brasil***

El Grupo de Acción Social de Management Solutions Brasil celebró su *Arraiá Beneficente*, una fiesta solidaria organizada con el objetivo de recaudar fondos destinados a apoyar las actividades que los voluntarios de Management Solutions llevan a cabo durante el Verano Solidario.

La *Arraiá* resultó un éxito gracias a la participación de los 10 voluntarios que organizaron la fiesta y a la implicación y generosidad de los más de 60 asistentes entre profesionales, familiares, amigos y niños, que contribuyeron con la causa solidaria, además de con el importe de las entradas y consumiciones, participando activamente en las actividades

organizadas durante toda la tarde. Durante la *Arraiá*, se recogieron las últimas donaciones de ropa para la *Campaña del Agasalho*, una campaña realizada en colaboración con la Cruz Roja brasileña, mediante la que los profesionales de Management Solutions Brasil tuvieron la oportunidad de donar ropa de abrigo para personas sin recursos antes de la llegada del invierno.

## ***Carrera Solidaria Grupo Santander, España***

Una representación de Management Solutions, formada por 10 profesionales, tomó parte en la I Carrera Solidaria Santander junto a cerca de 3.000 corredores (entre empleados de Grupo Santander y público en general),



Participantes en la carrera *Join the Voices* en Estados Unidos



Voluntarios en la *Arraiá beneficente* en Brasil

divididos en dos categorías, 5 y 10 km. Management Solutions tuvo una actuación destacada, logrando uno de los profesionales de la Firma la victoria en la modalidad de 5 km.

Gracias a la participación de casi 3.000 personas y a las aportaciones realizadas a través de la fila 0, se lograron recaudar 30.000 euros destinados íntegramente a colaborar con el programa educativo infantil que gestiona Unicef en el Estado de Oaxaca, México, donde se han identificado más de 15.000 niños y adolescentes con grave riesgo de exclusión escolar.

### **Fundación Casa Básica, Chile**

El grupo de voluntarios de Management Solutions Chile llevó a cabo su segunda actividad solidaria en colaboración con la Fundación Casa Básica, organización sin ánimo de lucro que busca mejorar la calidad de vida de la gente, construyendo viviendas sociales dignas.

La experiencia consistió nuevamente en el montaje, por parte de los voluntarios de Acción Social, de una casa prefabricada con materiales financiados por Management Solutions en beneficio de una familia sin recursos de la zona de Rancagua, que había perdido su vivienda en el terremoto que azotó Chile en febrero de 2010.

La actividad, en la que participaron más de una decena de profesionales de la Firma, dio la oportunidad al equipo de interactuar tanto con la familia receptora de la casa como con las personas de la fundación que dirigieron el montaje. Tras un duro día de trabajo en equipo se logró el objetivo de entregar la vivienda, inaugurada con un corte protocolario de una cinta por parte de los futuros usuarios de la "Casa Básica".



Construcción de una casa prefabricada en Chile



Voluntarios de Acción Social Chile en la actividad "Casa Básica"

# Acción Social

## Concierto Solidario 2011, España

Tras el éxito obtenido en las ediciones de 2009 y 2010, el Teatro Fernando de Rojas del Círculo de Bellas Artes, un espacio emblemático del centro de Madrid, volvió a convertirse en sede de la V 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) e Igor Tukalo (Piano).

Durante algo más de una hora, Pilar Jurado se adueñó del escenario e impresionó a todos los asistentes, 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 Igor Tukalo, Pilar Jurado bordó un programa en el que destacaban arias de óperas tan conocidas como *Turandot*, *La bohème* o *Don Pasquale*, y que se cerró con un guiño hacia la lírica española con "Era una rosa que en un jardín", de *Doña Francisquita*, y "Me llaman la Primorosa", una zarzuela perteneciente a *El Barbero de Sevilla*. Tras la ovación del público y como sorpresa final, Pilar Jurado e Igor Tukalo tenían reservado un regalo muy especial: *Summertime*, de la ópera *Porgy and Bess* de The Gershwin's (George Gershwin, DuBose y Dorothy Heyward e Ira

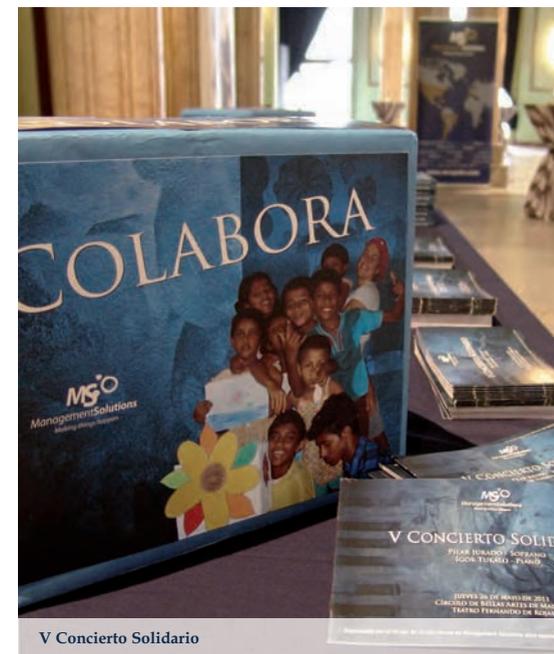
Gershwin), que entusiasmó a los presentes y que resultó el broche de oro del V Concierto Solidario.

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 la cifra de 6.000 euros de recaudación.



Pilar Jurado e Igor Tukalo durante el Concierto Solidario celebrado en el Teatro Fernando de Rojas en Madrid



V Concierto Solidario

## Verano Solidario

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, 2009 y 2010 con la vuelta a Calcuta.

En 2011 fueron 22 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, Barcelona, México DF, Sao Paulo, Santiago de Chile y Buenos Aires, tuvieron entre sus principales tareas la organización de la obra de teatro "Babel", en la que participaron más de 150 niños de edades comprendidas entre los 5 y los 18 años.

La obra, escrita y dirigida por nuestros voluntarios para el Carnaval 2011 de *New Light*, fue financiada con parte de los fondos obtenidos antes del Verano Solidario. La obra, cuya temática principal fue el lenguaje y la comunicación, explicaba la evolución de las diferentes formas de comunicación a través del viaje en el tiempo de un niño que aprende a entenderse con los distintos seres con los que se va encontrando durante su aventura, tanto en el pasado como en el presente. A través de este teatro se pretendía hacer ver a los más de 150 niños que participaron en su representación, la importancia de la comunicación y cómo no es necesario hablar un mismo idioma para poder entenderse.



Representación de la obra de teatro *Babel* en el Verano Solidario



Voluntarios del Verano Solidario en Calcuta

Por su parte, la colaboración con Madre Teresa se centró en esta ocasión en dos de sus centros, uno dedicado al cuidado de ancianos enfermos y otro, el centro *DayaDan*, dedicado al cuidado de niños con distintos problemas (parálisis, ceguera, autismo, etc.). La labor de los voluntarios consistió en la colaboración en las terapias físicas, curaciones, alimentación y otros cuidados específicos de los enfermos.

Todos los voluntarios han vuelto a destacar el carácter enriquecedor del Verano Solidario, una iniciativa que les ha dado "la oportunidad de vivir una experiencia incomparable donde la cultura, el clima y el entorno te obliga a crecer como ser humano".

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 2012 como en años sucesivos.



Verano Solidario en Calcuta

# Acción Social

## Cine Solidario

En 2005 Management Solutions puso en marcha el Cine Solidario, una actividad familiar en la que aprovechando la cercanía de las fiestas navideñas y utilizando como reclamo un estreno cinematográfico, la Firma recauda alimentos para los más necesitados. En 2011 la actividad se realizó, además de en Madrid, en Bilbao, Lima y Santiago de Chile, donde tenía lugar por primera vez.

En España la Firma celebró por primera vez el Cine Solidario de manera simultánea en Madrid y Bilbao, con la proyección de "Alvin y las Ardillas 3", logrando reunir a cerca de 3.500 personas entre los dos eventos.

El evento de Madrid, que tras su séptima edición se ha convertido ya en todo un clásico de las Navidades de la Firma, se celebró como cada año en los cines Kinépolis y reunió a cerca de 3.000 personas, 500 más que el año pasado, entre profesionales, antiguos integrantes de nuestra Firma y algunos de nuestros principales clientes y colaboradores junto con sus familias. Gracias a la generosidad de todos los asistentes lograron recogerse 4.000 kilos de alimentos no perecederos y dulces navideños, así como algunas cajas de juguetes, que fueron entregados esa misma mañana a la sede madrileña de las Misioneras de la Caridad para que los distribuyeran entre las personas sin recursos que diariamente acuden a sus comedores sociales.

Por su parte, el Cine Solidario de Management Solutions en Bilbao, celebrado en los cines Artea, logró reunir en su primera edición a 400 personas entre profesionales y clientes, quienes aportaron más de 600 kilos de alimentos. Todos los alimentos recogidos fueron entregados al Comedor Social San Antonio que los Franciscanos tienen en Bilbao, que atiende diariamente a más de 200 personas sin recursos.

En ambas ciudades los niños fueron los verdaderos protagonistas de la jornada y quienes más disfrutaron de la película, los vídeos proyectados y los espectáculos de animación y talleres infantiles ofrecidos por los actores, tanto a la llegada como durante el cóctel posterior a la película.



Cine Solidario en Madrid



Voluntarios en el Cine Solidario de Bilbao

En Santiago de Chile, Management Solutions invitó, en su primer Cine Solidario, a unos 50 niños y niñas de la Escuela Nuestra Señora del Pilar a la proyección de la película infantil "Kung Fu Panda 2".

En la actividad participaron los alumnos de sexto grado y los niños y niñas del Proyecto de Integración de este centro educativo de la comuna de Macul, iniciativa bajo la cual se acoge en sus aulas a niños y niñas con necesidades educativas especiales y en riesgo social provenientes de Hogares, Fundaciones y Aldeas.

Además de cuidar a los niños con la colaboración de los profesores que asistieron a la función, los voluntarios de Acción Social se encargaron de organizar toda la logística de la jornada, incluyendo la recogida de los niños en el colegio, el traslado al Cine Hoyts La Reina en autobús y el reparto de palomitas y bebidas.

De la misma manera, el primer Cine Solidario de Perú consistió en un pase privado de una película infantil ("Enredados") al que acudieron invitados unos 70 niños del Centro Educativo N° 2047, una unidad escolar de bajos recursos del distrito de Comas (Lima). Debido a su condición humilde, para muchos de los niños era la primera visita de su vida al cine.

Los voluntarios del Grupo de Acción Social Perú fueron los responsables del éxito de la actividad, encargándose de la logística de la jornada, incluyendo la recogida y el traslado en autobús de los niños al Cineplanet Comas, así como el reparto de palomitas y refrescos entre el joven público asistente que disfrutó de la proyección de la película.

### ***Cestinhas de Páscoa, Brasil***

Los voluntarios de Management Solutions Brasil colaboraron con la casa de acogida Odila Franco de Sao Paulo mediante la donación de regalos y organizando una jornada de convivencia con el grupo de niños que viven allí.

La campaña *Cestinhas de Páscoa* comenzó con una recaudación de fondos entre los integrantes de Management Solutions Brasil y en la que, gracias a la alta implicación de los profesionales de la Firma, se recaudaron cerca de 2.000 BRL. Con parte de los fondos obtenidos se prepararon las *Cestinhas* (bolsa con chocolatinas y dulces, además de un cepillo de dientes y pasta dentífrica) y se realizó la compra de todo lo necesario para la celebración de una fiesta en la casa de acogida en la que viven los niños. El resto de la recaudación se destinará próximamente a paliar otras necesidades de la casa de acogida Odila Franco de Sao Paulo, en la que viven 20 niños sin recursos y en situación de riesgo social extremo.

Durante la jornada de convivencia, que contó con la participación de 10 voluntarios de Acción Social Brasil, los niños del centro fueron los verdaderos protagonistas de las actividades y juegos programados, recibiendo cada uno su *Cestinha de Páscoa* y posibilitando que pudieran olvidar, al menos por un día, la difícil situación en la que viven.



Cine Solidario en Santiago de Chile

# Acción Social

## Navidades Solidarias

Más de 300 profesionales de Management Solutions tuvieron nuevamente la oportunidad de llevar ilusión a los colectivos más desfavorecidos a través del proyecto "Navidades Solidarias", que se organizó por cuarto año consecutivo, mediante la puesta en marcha de diversas iniciativas en España, México, Brasil, Perú, Chile y Argentina.

En España se tomó parte por cuarto año consecutivo en la campaña "Reyes Magos de Verdad", que trata de conseguir regalos para niños de casas de acogida de varias ciudades españolas que, de otro modo, no recibirían ningún regalo el día de Reyes. Nuevamente la actividad gozó de una gran

acogida y, gracias a la participación de más de 150 profesionales de Madrid, Barcelona y Bilbao, permitió que los niños sin recursos de estos centros recibieran el 6 de enero los regalos que habían solicitado por carta a "sus" Reyes Magos particulares.

Los profesionales de México tuvieron la oportunidad de colaborar directamente con el Orfanato Kinder Hogar y Futuro, a través de diversas campañas organizadas durante noviembre y diciembre, en las que se recogieron ropa, agua embotellada y artículos de higiene para los niños del centro. Además, con las aportaciones realizadas por la Firma, se pudo dotar al orfanato de varios juegos infantiles para sus instalaciones. Como colofón a la campaña, se organizó una

"posada navideña" en la que varios profesionales de Management Solutions tuvieron la oportunidad de compartir un día con los más de 150 niños que viven en el orfanato y durante el cual que se organizaron diferentes juegos y actividades. Asimismo, actualmente se encuentra en marcha otra campaña de recogida de regalos (jerseys, bufandas, libros, guantes, etc.) para los ancianos de la Casa Hogar.

En Brasil se organizó la campaña *Sacolinhas de Natal* con el objetivo de comprar regalos y artículos de primera necesidad para los niños de dos centros de acogida infantil de Sao Paulo. Gracias a la participación de gran parte de los profesionales de Management Solutions Brasil, los más de 30 niños de los dos centros pudieron recibir, de manos de los



Voluntario en la Fundación Argentina de Trasplante Hepático



Voluntarios en el centro Odila Franco en Brasil

voluntarios de Acción Social, con la ayuda de un Papá Noel muy especial, su *Sacolinha* que incluía regalos navideños, dulces, alimentos y ropa.

En Perú, todos los profesionales de Management Solutions colaboraron con la organización de una chocolatada navideña celebrada en el Colegio Nacional "Jacaranda", ubicado en Magdalena, uno de los distritos más desfavorecidos de Lima. Las aportaciones obtenidas permitieron la compra de los ingredientes necesarios para preparar la chocolatada, de juguetes y regalos para los niños y la organización del espectáculo de música.

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 tercer año consecutivo, con la campaña Viejito Pascuero, organizada en colaboración con la Fundación Calvo Mackenna, y que tenía como objetivo conseguir el máximo posible de regalos para los más de 50 niños ingresados en el Hospital de Niños Calvo Mackenna. Gracias a la participación de la totalidad de los profesionales de la unidad chilena, se recaudó una gran cantidad de juguetes que fueron entregados el 20 de diciembre a los niños ingresados en el hospital, en medio de un ambiente de mucha alegría.

De igual manera, en Buenos Aires se colaboró con los niños de la Fundación Argentina de Trasplante Hepático donde también, gracias a la implicación de una decena de profesionales de Management Solutions, se recaudaron regalos que fueron entregados a los niños por parte de los voluntarios de Acción Social.

### **Christmas 2011 con Calcuta Ondoan**

Por quinto 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 Inés (7 años).

Todos los beneficios obtenidos mediante las tarjetas navideñas fueron destinados a colaborar con proyectos solidarios de prevención y tratamiento de VIH en Indore y el mantenimiento de un dispensario médico para las aldeas de Zora Dokan, ambos en la India.



Voluntarios junto con los regalos recaudados en la oficina de Chile para el Hospital de Niños Calvo Mackenna

# 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 solo en asegurar el cumplimiento continuado de todos los requisitos reglamentarios pertinentes relativos al medio ambiente, sino en superar sus prescripciones allí donde sea posible.

Bajo este planteamiento, la Firma procura la puesta en marcha de mejores prácticas medioambientales en sus operaciones internas, que contribuyan a la reducción del consumo y 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 2011 el consumo de hojas de papel por persona descendió en un 9%. Esta reducción se ha conseguido gracias a iniciativas como la configuración por defecto de la impresión de documentos a doble cara y a la creciente concienciación de los profesionales por la utilización de la información en formato electrónico (como los cursos de formación, cuyos temarios se encuentran disponibles *online* a través de la Intranet).

### *Energía*

La gestión racional de la energía eléctrica en las actividades diarias es un factor clave para reducir el impacto energético de la Firma. Management Solutions no solo confía en la sensibilización de todos los profesionales sino que presta una especial atención al lugar en el que se establecen sus oficinas.

Por esta razón, 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 2012 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. En 2011 se redujo en un 20% el número de tóner de impresoras utilizados.

#### *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 5.400 kilos de papel fueron reciclados durante 2011, 1.200 kilos más que en 2010.

#### *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 ONG. Los equipos en peores condiciones se venden por piezas que son reutilizadas, o bien, si el modelo ya no está vigente, se entregan a una empresa que se encarga de su apropiado reciclado.

### **Utilización de bolsas de papel**

En 2010 Management Solutions comenzó a sustituir las bolsas de plástico por bolsas de papel para unirse a la responsable tendencia de utilización de materiales biodegradables y reciclables siempre que sea posible. 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 de forma sostenible.

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.

Para cualquier tipo de opinión, duda o sugerencia sobre la información del presente documento, se ruega ponerse en contacto con:

### Departamento de Marketing y Comunicación

Plaza Pablo Ruiz Picasso 1, Torre Picasso  
28020 Madrid, Spain

[marketing-comunicacion@msspain.com](mailto:marketing-comunicacion@msspain.com)

Tel. (+34) 91 183 08 00

Fax (+34) 91 183 09 00

[www.msspain.com](http://www.msspain.com)

[www.managementsolutions.com](http://www.managementsolutions.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

### Varsovia

Emilii Plater, 53  
00-113 - Warszawa

### Zúrich

Bellerivestrasse, 201  
8034 - Zürich

### Milán

Via Agnello, 12  
20121 - Milano

### Lisboa

Avenida da Liberdade 245  
1250 - Lisboa

### Pekín

1 Jian Guo Men Wai Avenue  
100004 - Beijing

### 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

Avda. Andrés Reyes 437  
Lima 27

### Sao Paulo

Rua Samuel Morse, 120  
04576-060 - São Paulo

### Santiago de Chile

Enrique Foster Sur, 20  
755-0198 - Santiago

### Buenos Aires

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



Diseño y Maquetación  
Dpto. Marketing y Comunicación  
Management Solutions - España

© Management Solutions. 2012  
Todos los derechos reservados

MSSIO

[www.msspain.com](http://www.msspain.com)

Madrid, Barcelona, Bilbao, London, Frankfurt, Warszawa, Zürich, Milano, Lisboa, Beijing, New York, San Juan de Puerto Rico, México DF, São Paulo, Lima, Santiago de Chile, Buenos Aires