

# MEMORIA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA 2013



*Centrados en el cliente*

© Management Solutions 2014  
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  
Fotolia, Thinkstock

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

# Índice



## Introducción 6

Mensaje del Presidente .....	/8
La Memoria de RSC en Management Solutions .....	/10
Plan Director de RSC .....	/12

## Management Solutions, *Making things happen* 14

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
Haciendo que las cosas ocurran .....	/30

## Hitos de 2013 34

Centrados en el cliente .....	/36
Diversificación .....	/38
Crecimiento .....	/40
Comunicación .....	/42



## Compromiso con el cliente 44

Orientación al cliente .....	/46
Control de calidad .....	/47
Compromiso con la industria .....	/48

## Compromiso con nuestros profesionales 52

El factor humano en Management Solutions: "one team" .....	/54
Políticas de Recursos Humanos .....	/55
Formación .....	/58
Políticas de prevención de riesgos laborales y servicio médico .....	/62
Medios de apoyo al empleado .....	/64
Comunicación interna .....	/66
Club Deportivo .....	/74

## Compromiso con el entorno 76

Universidad .....	/78
Patrocinio y mecenazgo .....	/84
Colaboraciones solidarias .....	/86
Acción Social .....	/90
Medio Ambiente .....	/98

# 1

## 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.



**ManagementSolutions**



# Mensaje del Presidente



Alfonso Serrano-Suñer, Presidente y CEO de Management Solutions

Con la publicación de la octava edición de la Memoria de Responsabilidad Social Corporativa de Management Solutions, pretendemos reflejar con transparencia y de forma detallada los avances logrados en 2013 en diferentes órdenes y en especial, nuestro compromiso social.

Desde la constitución de Management Solutions, nos fijamos una misión: “crear propuestas de valor para nuestros clientes y comprometernos con su implantación efectiva”; y un objetivo: “superar las expectativas de nuestros clientes y convertirnos en sus socios de confianza”.

Management Solutions es hoy una firma líder de consultoría de negocio, finanzas, riesgos, organización, procesos y tecnología; cuenta con un equipo excepcional de 1.300 profesionales que desarrollan su actividad en más de 30 países a través de 18 oficinas en Europa, América y Asia; presta servicio a más de 500 clientes globales y locales referentes en industrias reguladas (finanzas, energía y telecomunicaciones) y tiene una propuesta de valor diferencial soportada en un I+D de vanguardia.

Estamos convencidos de que la clave de nuestra trayectoria radica en una fuerte cultura corporativa que nos une y nos diferencia. Una cultura cimentada en principios y valores como el compromiso y la vocación de servicio; la humildad, la integridad, la generosidad y la solidaridad; el sentido crítico y la independencia de juicio; la promoción basada en el mérito; la

perseverancia en la persecución de los objetivos y la pasión por nuestro trabajo; el espíritu emprendedor; la unidad y la búsqueda constante de la excelencia, que requiere a su vez la combinación de talento, esfuerzo y formación.

Tenemos muy presente la importancia de transmitir nuestra cultura y valores a toda la Organización para lograr que sean fácilmente perceptibles por nuestro entorno. Creemos que en un contexto económico y social adverso como el que existe actualmente en gran parte de los países en los que operamos, estos principios y valores son un activo que permite afrontar el futuro con altura de miras, con grandeza de ánimo, generando confianza.

Todos los años nos marcamos metas en torno a seis ejes estratégicos que orientan la gestión de la Firma: diversificación, crecimiento rentable, innovación, gestión de recursos humanos, comunicación y flexibilidad organizativa.

El ejercicio 2013 ha sido muy positivo para Management Solutions, logrando un crecimiento en la facturación y creación de empleo en todas nuestras oficinas, aumentando nuestra cartera de clientes, logrando una mayor diversificación geográfica y sectorial, incrementando las inversiones en formación e I+D, extendiendo los vínculos con la universidad, ampliando patrocinios culturales y educativos e impulsando de forma relevante todas las actividades solidarias.

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

Una línea fundamental de nuestra política de responsabilidad social ha sido siempre el vínculo con la universidad. Colaboramos actualmente con más de 100 universidades a través de convenios de colaboración para becas y prácticas, impartición de másteres, clases y seminarios especializados, cooperación en programas de investigación, participación en foros de empleo, patrocinio y apoyo a fundaciones y asociaciones universitarias.

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

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

Tenemos una especial sensibilidad por garantizar entre todos un desarrollo sostenible y nos ocupamos de mantener políticas que contribuyan a la conservación del medio ambiente y todo ello pese a que el impacto medioambiental de nuestra actividad es muy limitado.

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 desinteresada dedicación a los más desfavorecidos.

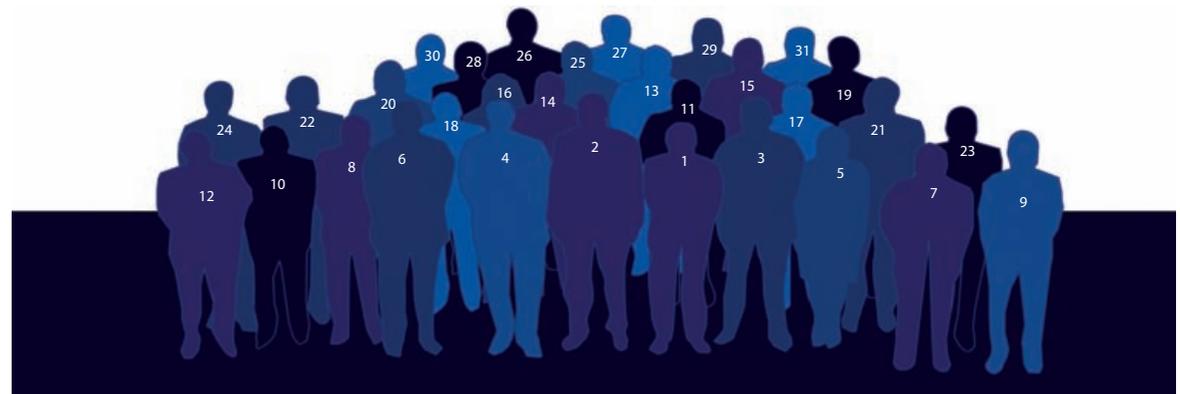
Un año más hemos vuelto a superar nuestras metas en todas las geografías en las que estamos presentes, en todas las industrias en las que operamos y en todas las líneas de servicio que prestamos. Afrontamos el futuro con ilusión y confianza y con el firme propósito de mantenernos fieles a nuestra vocación de servicio.

Alfonso Serrano-Suñer  
Presidente y CEO de Management Solutions



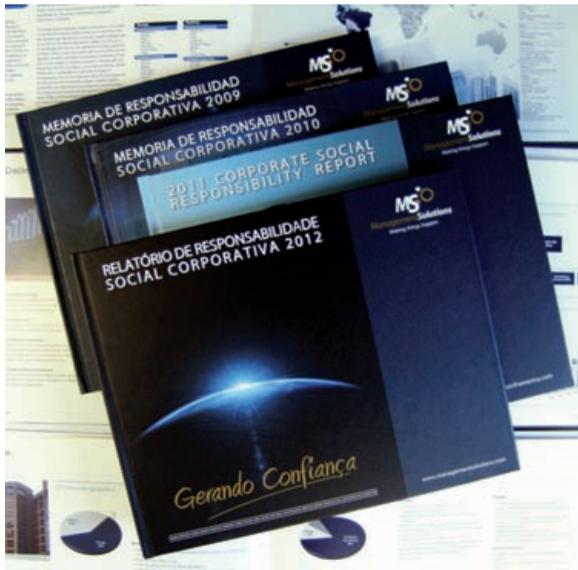
### Comité ejecutivo

- |                             |                      |                           |                         |
|-----------------------------|----------------------|---------------------------|-------------------------|
| 1. Alfonso Serrano-Suñer    | 9. Luis Lamas        | 17. Alberto Rilo          | 25. José Luis Carazo    |
| 2. Ignacio Layo             | 10. David Coca       | 18. María José Leongentis | 26. José Arrieta        |
| 3. José Ramón Gorrochategui | 11. Rafael Guerra    | 19. Carlos Vilá           | 27. José Manuel Navas   |
| 4. Fernando Castiñeiras     | 12. Juan Fabios      | 20. Julio Holgado         | 28. Carlos Camps        |
| 5. Laura León               | 13. Hernán Enríquez  | 21. Manfred Nolte         | 29. José Manuel Suárez  |
| 6. Pedro Martínez Ojeda     | 14. Marcos Fernández | 22. Diego Leis            | 30. Raúl García de Blas |
| 7. Marcos Izena             | 15. José Bielsa      | 23. Carlos Suárez         | 31. Carlos Francisco    |
| 8. Miguel Ángel Poblet      | 16. Nuria Navarro    | 24. Carlos Carnicero      |                         |



# La Memoria de RSC en Management Solutions

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



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

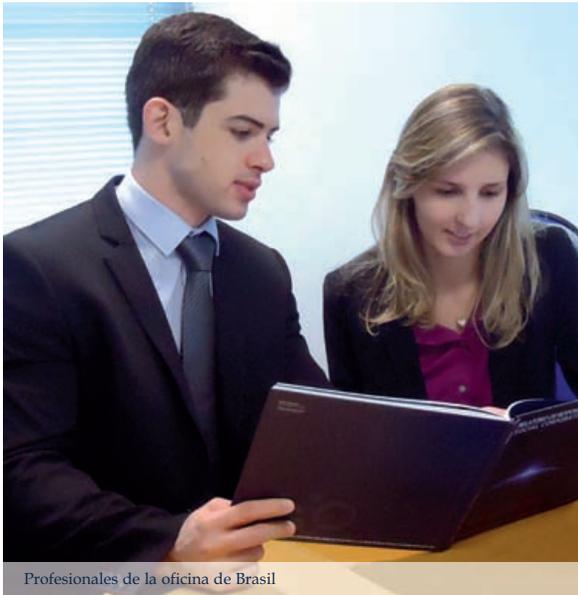
Para ello cada año actualizamos los principales hitos logrados por la Firma durante el ejercicio, tanto en el ámbito laboral como en el económico, social y medioambiental, en todos los países en los que desarrolla su actividad, estableciendo unos objetivos concretos que nos sirvan como líneas de actuación 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, además de ser 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 2013 en Europa (España, Reino Unido, Alemania, Polonia, Suiza, Italia y Portugal), América (Estados Unidos, México, Puerto Rico, Colombia, Brasil, Perú, Chile y Argentina) y Asia (China).

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

El proceso de elaboración de nuestra Memoria ha seguido desde 2008 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. La estructura y contenidos de nuestra Memoria, pretende ser de utilidad para todos nuestros grupos de interés. Este año hemos querido dar un paso más siguiendo con rigor la guía para la elaboración de memorias de sostenibilidad publicado por GRI.



Profesionales de la oficina de Brasil

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



Voluntarios del Cine Solidario de Madrid

conjunto, detectar nuestros recorridos de mejora, identificar nuevas oportunidades, evaluar nuevas ideas e iniciativas y poner en marcha nuevos proyectos, pudiendo ayudar en 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.



Carrera de los Emprendedores

# Plan Director de RSC

Management Solutions entiende la RSC como un compromiso que adquiere con sus grupos de interés en el desempeño diario de su actividad

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, que 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



Participantes en la carrera 5K4Life en Boston, Estados Unidos

en sí una meta que sintetiza nuestro modelo de negocio y nuestra manera de pensar como organización. 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.

## Objetivos

Hace años nos marcamos unos compromisos generales en materia de RSC.

Estos compromisos, fiel reflejo de la filosofía empresarial de Management Solutions, nos han permitido articular y avanzar en nuestras actuaciones en el ámbito de la 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

Año tras año intentamos mejorar 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, el 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 2013 Management Solutions ha realizado las siguientes acciones destinadas a colaborar con estos ocho objetivos:



### 1. Erradicar la pobreza extrema y el hambre:

- ▶ Voluntariado en Bolivia, colaborando con Ayuda en Acción, atendiendo a personas con discapacidad intelectual sin recursos.
- ▶ Recogida de alimentos en el Cine Solidario (España) y campañas solidarias para colaborar con distintos centros de acogida en México y Brasil.
- ▶ Obtención de fondos en el Concierto Solidario para financiar actividades de voluntariado y cooperación.
- ▶ Participación en carreras solidarias (en Chile, para recaudar fondos para un centro de acogida; y en España, para apoyar a Fundaciones y ONG internacionales que trabajan por la integración social y laboral de personas en situación de exclusión social).
- ▶ Colaboración con fundaciones para las microfinanzas.



### 2. Lograr la enseñanza primaria universal

- ▶ Colaboración con la Fundación Entreculturas y "Fe y Alegría Haití" para la construcción de aulas para niños sin recursos en Haití.
- ▶ Actividades pedagógicas en colaboración con Ayuda en Acción durante el Verano Solidario en Bolivia.
- ▶ Colaboración con la Fundación Créate, que promueve el espíritu emprendedor en colegios de Madrid (España).
- ▶ Participación en la Maratón Ayrton Senna, carrera organizada para impulsar programas de enseñanza y educación entre niños con dificultades económicas (Brasil).



### 3. Promover la igualdad entre sexos y la autonomía de la mujer

- ▶ Desarrollo y seguimiento del Plan de Igualdad (en todos los países en los que Management Solutions está presente).
- ▶ Colaboración, a través de los *Christmas Solidarios*, con el mantenimiento del Hogar-Centro Salud para mujeres en alto riesgo de vulnerabilidad de Calcuta Ondoan (India).



### 4. Reducir la mortalidad infantil

- ▶ Campañas de *Cestinhas de Páscoa*, *Dia das Crianças* y *Sacolinhas de Natal* (Brasil) con recaudación de alimentos, bienes básicos y regalos para centros infantiles.



### 5. Mejorar la salud materna

- ▶ Campaña de Navidades Solidarias con recaudación de bienes básicos y regalos para centros infantiles (Argentina, Brasil, Chile, Colombia, España, Estados Unidos y Perú).
- ▶ Participación en programas de apoyo a niños desfavorecidos en colaboración con Ayuda en Acción, durante el Verano Solidario en Bolivia.
- ▶ Recogida de tapones solidarios para recaudar fondos destinados a combatir enfermedades infantiles.



### 6. Combatir el VIH/SIDA, el paludismo y otras enfermedades

- ▶ Organización de donaciones de sangre (Chile, España, Brasil y Estados Unidos).
- ▶ Participación en carreras solidarias en Reino Unido para apoyar la lucha contra el cáncer, y en Boston para apoyar la lucha contra la Esclerosis Lateral Amiotrófica (ELA).
- ▶ Christmas Solidarios con Calcuta Ondoan para apoyar proyectos de prevención y tratamiento del VIH y dispensarios médicos en aldeas de la India.



### 7. Garantizar la sostenibilidad del medio ambiente

- ▶ Reducción del impacto de las actividades de la Firma en el medio ambiente (principalmente poniendo en marcha políticas de eficiencia energética, de reciclado y de reducción de consumo de papel) en todos los países en los que Management Solutions está presente.
- ▶ Recogida de material de oficina con el objetivo de recaudar fondos para la plantación de árboles.



### 8. Fomentar una asociación mundial para el desarrollo

- ▶ Donación de equipos informáticos y teléfonos móviles a colectivos desfavorecidos en España.
- ▶ Colaboración con el Banco Mundial y otros organismos supranacionales en la divulgación del conocimiento.

# 2

## 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.



YEARLY MEETING  
2013  
*10 años haciendo que las cosas ocurran*

10 años después

- ▶ Equipo multidisciplinar de 1.300 profesionales de máxima experiencia
- ▶ + 500 clientes líderes (globales y locales) en industrias relevantes
- ▶ 18 oficinas en el mundo operando en +30 países (Europa, América, Asia)
- ▶ Una propuesta de valor diferencial soportada en un I+D+i constante
- ▶ Crecimientos anuales constantes al margen de los ciclos económicos

*Centrados en el cliente*

Más de 1.300 profesionales  
18 oficinas  
Más de 620 proyectos

**Management Solutions**

# Fundamentos estratégicos

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



Management Solutions ejerce hoy un liderazgo en la consultoría de negocio en industrias reguladas. Este liderazgo se traduce en más de un millón y medio de horas anuales de consultoría, un equipo global de más de 1.300 profesionales, 18 oficinas plenamente operativas en América, Europa y Asia, más de 500 clientes, todos ellos referentes en sus respectivas industrias, y más de 620 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.

Hacer que las cosas ocurran exige una cultura corporativa fuerte, que fomente la unidad y la solidaridad, basada en el mérito,



orientada a los resultados y con una 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.

## Compromiso con la excelencia...

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

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

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

# Principios éticos del código de conducta

## Principios que rigen la conducta de todos nuestros profesionales

### **Integridad y honradez**

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

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

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

### **Dedicación a la excelencia**

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

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

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

### **Compromiso**

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

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

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

### **Profesionalidad**

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

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



### ***Énfasis en el factor humano***

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

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

Nuestro éxito depende de nuestros profesionales, por lo que seleccionamos y formamos a los empleados para que sean capaces de prestar servicios de la más alta calidad en todas las áreas de nuestra actuación profesional. Evaluamos el desempeño mediante criterios objetivos y consensuados, ofreciendo una carrera profesional sin limitaciones, en la cual los méritos y promociones dependen de uno mismo.

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

### ***Confidencialidad***

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

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

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

### ***Responsabilidad con la sociedad***

Nuestro servicio y orientación al cliente nos lleva a ofrecer proyectos que aportan un gran valor añadido, y esto permite favorecer el entorno económico de la sociedad. Esta responsabilidad se pone de manifiesto en la creación de empleo joven, ya que contribuimos a su formación integral y promovemos su integración laboral.

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

# Nuestra marca

A través de nuestra marca, transmitimos nuestra cultura y valores



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

Nuestro nombre, símbolo, colores y letra corporativa, representan la propia identidad de la Firma. Son los encargados de transmitir nuestros valores y nos diferencian de la competencia. Por tanto, resulta fundamental protegerlos, usándolos de manera apropiada, y velar por asociarles nuestros principios, entre los que destacan seguridad, confianza, liderazgo y trabajo en equipo. Nuestro logotipo se ha visto reforzado con la incorporación de nuestro lema, *Making things happen*, que resume la misión de la Firma.

Por lo tanto, en todos aquellos lugares en los que está presente nuestra marca (patrocinios, anuncios publicitarios, publicaciones, foros y eventos, presentaciones, páginas web, 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 1.300 profesionales que integran Management Solutions en todo el mundo, quienes, a su vez, la proyectan día a día en la relación que establecen con sus clientes y entorno.



### Web Management Solutions

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

Nuestro *site*, traducido a tres idiomas (español, inglés y portugués), y que cumple con las directrices de accesibilidad marcadas por el *World Wide Web Consortium* (W3C), 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 2013 hemos aumentado en un 45% las visitas a nuestra página web con respecto a 2012, procedentes de 156 países distintos.

### Imagen corporativa

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

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

“Nuestra marca es el reflejo de nuestros principios y valores”



Laura León  
Socia de Management Solutions

Tenemos una cultura empresarial de fuerte compromiso y vocación de servicio, que fomenta la integridad, la unidad y el trabajo en equipo.

Nos enorgullece comprobar cómo, independientemente del lugar donde estemos desarrollando nuestro trabajo (Londres, Madrid, México, Boston o Pekín...) nuestros clientes identifican a Management Solutions con una forma de actuar diferencial, fiel reflejo de nuestros principios y valores.

Nuestra marca es fiel reflejo de dichos principios y valores. No se trata de un simple logo, refleja el firme compromiso de todos nosotros con una misión: “hacer que las cosas ocurran”; y con un objetivo: superar las expectativas de nuestros clientes convirtiéndonos así en sus socios de confianza.

# 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 y Asia, contando con 18 oficinas desde donde prestamos servicio a más de 30 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 las industrias reguladas de 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 importancia de cada una de nuestras oficinas dentro de sus mercados manteniendo, por encima de todo, la visión global de nuestra actividad.

Durante 2013 hemos seguido ampliando nuestro radio de acción, no solo en los países que históricamente han sido eje de nuestro crecimiento, y donde tenemos oficinas ya consolidadas, sino extendiendo más allá de sus fronteras nuestro ámbito de actuación.

El buen comportamiento que las principales economías latinoamericanas siguen teniendo frente a la crisis global ha permitido que nuestras oficinas de la región (México, Colombia, Brasil, Perú, Chile y Argentina), hayan logrado superar nuevamente sus excelentes tasas de crecimiento, con un aumento significativo tanto del número de horas de consultoría como del tamaño de sus respectivas plantillas. También se ha reforzado la presencia de Management Solutions en otros mercados de la región, destacando especialmente el número de iniciativas acometidas en Venezuela y Centroamérica (República Dominicana y Panamá), donde la Firma ha duplicado su actividad en este ejercicio.

En Europa, pese al delicado contexto económico, se ha vuelto a incrementar la presencia de la Firma en las principales economías del continente. Más allá del liderazgo ejercido en el mercado español (apalancado en las oficinas de Madrid, Barcelona y Bilbao), en 2013 se ha incrementado de manera muy significativa nuestra presencia en Reino Unido a través de nuestra oficina de Londres, que ha logrado excelentes resultados al aumentar su actividad cerca de un 70% con respecto al ejercicio anterior. En el resto del continente el crecimiento de la actividad de la Firma ha sido igualmente significativo. En Centroeuropa, las oficinas de Alemania, Polonia y Suiza lograron mantener las tasas de crecimiento de ejercicios anteriores, mientras que en el norte del continente, Management Solutions triplicó su actividad en los países nórdicos (Dinamarca, Suecia, Noruega y Finlandia),

configurándose como otro polo de crecimiento de la Firma. Finalmente, en el sur del continente la Firma logró aumentar su actividad en Italia y Portugal, lo que resulta muy destacable teniendo en cuenta que se trata de dos economías golpeadas por un contexto económico muy adverso.

Como muestra de la apuesta por el mundo anglosajón, además del crecimiento de Reino Unido, la Firma ha vuelto a aumentar su penetración en un mercado tan competitivo como es el de Estados Unidos. Durante 2013 hemos intensificado las actividades tanto en Nueva York como en las otras dos sedes de la Firma en el país: Massachusetts (oficina desde la que se da soporte a la actividad en Boston y en toda la zona norte de la costa este) y Alabama (con foco en Birmingham, desde donde se apoya a la actividad de las áreas del sur del país).

Finalmente, Management Solutions continúa consolidando su presencia en los principales mercados asiáticos. Conscientes del enorme peso que está adquiriendo dentro del panorama económico mundial y de las grandes oportunidades que ofrece el continente, Asia continúa siendo uno de los principales ejes estratégicos para el desarrollo y expansión geográfica de la Firma. Prueba de esta apuesta ha sido el aumento del número de horas de consultoría y promociones realizadas por la oficina de Pekín, con especial foco en China, Corea y Singapur. También se han desarrollado durante el año operaciones en India y Turquía.

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 – Zürich

**Varsovia**

Emilii Plater, 53  
00-113 – Warszawa

**Milán**

Via Visconti di Modrone, 11  
20122 – Milano

**Lisboa**

Avenida da Liberdade, 245  
1250 – Lisboa

**Asia**

**Pekín**

1 Jianguomenwai 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.

**Bogotá**

Carrera 7, 71-21  
110231 – Bogotá

**Sao Paulo**

Rua Samuel Morse, 120  
04576-060 – São Paulo

**Lima**

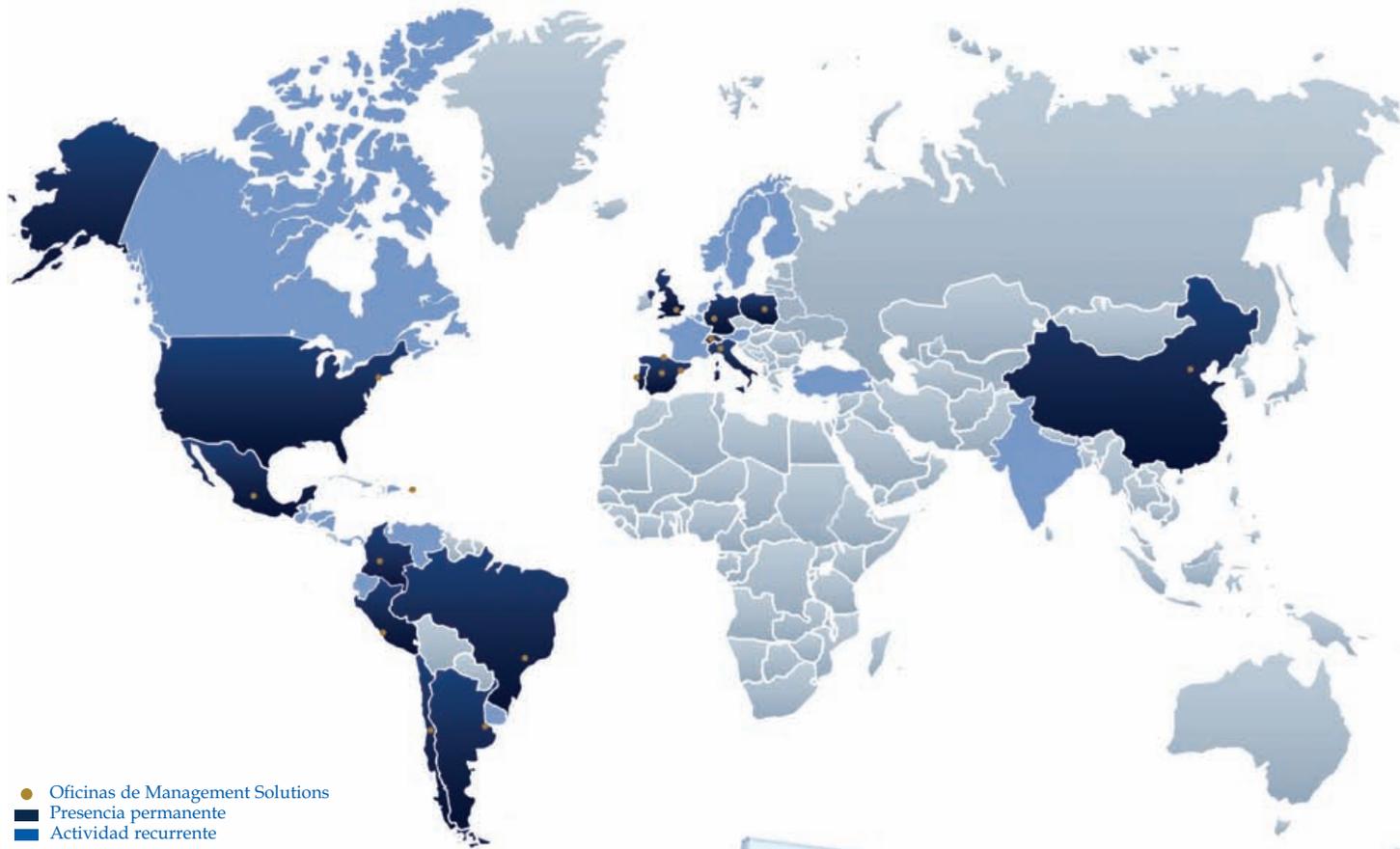
Avda. Andrés Reyes 437  
Lima 27

**Santiago de Chile**

Enrique Foster Sur, 20  
755-0198 – Santiago

**Buenos Aires**

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



- Oficinas de Management Solutions
- Presencia permanente
- Actividad recurrente



# Industrias

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



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

Por encima de las particularidades 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 los líderes de mercado.

## **Entidades financieras**

El sector financiero se enfrenta a un fuerte incremento de los requerimientos regulatorios en aras de devolver la confianza perdida en estos últimos años, así como a la aparición de nuevos/potenciales competidores y a un importante proceso de

concentración del número de entidades tanto a nivel local como global en busca de una mejor gestión del exceso de capacidad.

La evolución de la sociedad y el vertiginoso avance de las tecnologías están provocando un cambio de paradigma en la gestión de clientes. El brusco proceso de transformación en el que está inmerso el sector financiero en todos los mercados, derivado de las turbulencias económicas de los últimos años, aconseja considerar este cambio de entorno bajo un esquema que preserve las premisas claves de un negocio en el que la competencia es cada vez más agresiva.

La gestión de las variables de liquidez, solvencia, morosidad y eficiencia, se convierte en un elemento fundamental para garantizar la sostenibilidad en el medio y largo plazo.

El sector afronta un replanteamiento estratégico, operativo y tecnológico que ha de contribuir al ajuste y adecuación de sus modelos de negocio, financiero, de riesgos y de operaciones al nuevo entorno.

Estas razones hacen del sector financiero uno de los más complejos del contexto económico actual, en el que la aportación de valor en los nuevos planteamientos requiere de soluciones con una visión experta.

## **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. Esto 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.

Adicionalmente las corporaciones afrontan un desafío de transformación (fruto tanto de la coyuntura macroeconómica mundial como de los múltiples procesos de fusiones, adquisiciones, segregaciones de negocio, etc.) con un foco especial en la mejora de su eficiencia y en la capacidad de generar valor para sus clientes y accionistas. En este sentido, las organizaciones centran su atención en iniciativas innovadoras que permiten maximizar su potencial, identificando palancas de crecimiento, organizativas, operacionales y de gestión, para conseguir elementos diferenciales en términos de competencia.

### **Telecomunicaciones**

El sector de las telecomunicaciones sigue inmerso en una profunda transformación, derivada tanto de los avances tecnológicos, como de los cambios en los patrones de comportamiento de los usuarios, que demandan cada vez más servicios en movilidad, inmediatez e interacción, tanto en el ámbito personal como profesional.

Satisfacer esta demanda exige una mejora continua de las infraestructuras y requiere de fuertes inversiones en un entorno económico cada vez más competitivo, con fuertes tensiones regulatorias y con menores márgenes de beneficio. La combinación de estas circunstancias ha propiciado la aparición de nuevos modelos de negocio, *players* y servicios, añadiendo un factor de complejidad adicional a un mercado que ya se encuentra saturado.

Los retos a los que se enfrentará el sector en los próximos años, requerirán movimientos de concentración y simplificación a todos los niveles (regulación, organización, negocio, tecnología, etc.), permitiendo a las entidades lograr la eficiencia, agilidad y flexibilidad necesarias para adaptarse a los cambios actuales y los desafíos futuros.

### **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 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, exigen en la actualidad “pensar en global y actuar en local” e implican 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 aplicando criterios empresariales.

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.

Las circunstancias actuales de los países con mayores dificultades económicas, generan la necesidad de afrontar con éxito semejante reto con planteamientos disruptivos en el ámbito de la administración pero habituales en el sector privado, que permitan llevar a cabo aquellas iniciativas encaminadas a transformar el servicio público a través de la mejora en organización, procesos y sistemas.

#### *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

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

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) y de los riesgos no prudenciales (con especial atención al de conducta).

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

El negocio de *retail* está tratando de personalizar más su propuesta de valor al cliente, individualizando su oferta de productos y servicios a las necesidades de cada segmento. 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 más de una década. Tras el explosivo boom inicial nos encontramos ahora en una etapa en la que las nuevas iniciativas deben ser abordadas desde una perspectiva de servicio a los objetivos de negocio de nuestros clientes.

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

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

### **Core competencies**

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

Nuestros equipos son capaces de ofrecer soluciones concretas y comprometerse con su implantación y puesta en funcionamiento. Esta capacidad para resolver de manera global

los requerimientos de un proyecto, constituye nuestro principal elemento diferenciador. Somos capaces de liderar las distintas fases que conducen al éxito del mismo, desde la reflexión estratégica inicial a su implantación efectiva, pasando por las fases funcionales, organizativas y operativas.

En este apartado, más que incluir un catálogo de productos y servicios, queremos destacar la labor que Management Solutions y cada uno de sus profesionales desempeña en el desarrollo de un entorno empresarial eficiente, solvente y competitivo, lo que redundará en un beneficio para todos los grupos de interés de nuestros clientes (accionistas, empleados, clientes, proveedores, etc.) y, en última instancia, para la sociedad en su conjunto.

## Core competencies

### **Estrategia**

Acompañamos al management empresarial en su toma de decisiones estratégicas, aportando nuestra visión sobre 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 transformación 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**

Diseñamos y desarrollamos programas de eficiencia comercial, multicanalidad e inteligencia de negocio, apoyando el crecimiento de nuestros clientes.

### **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.

### **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 conducta, de negocio, etc.; así como la gestión integral de los mismos (optimizando la asignación de capital).

### **Tecnologías Aplicadas**

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

“La propuesta de valor de la Firma se ha ido ajustando a los nuevos retos a los que se enfrentan nuestros clientes”



Juan Fabios  
Socio de Management Solutions

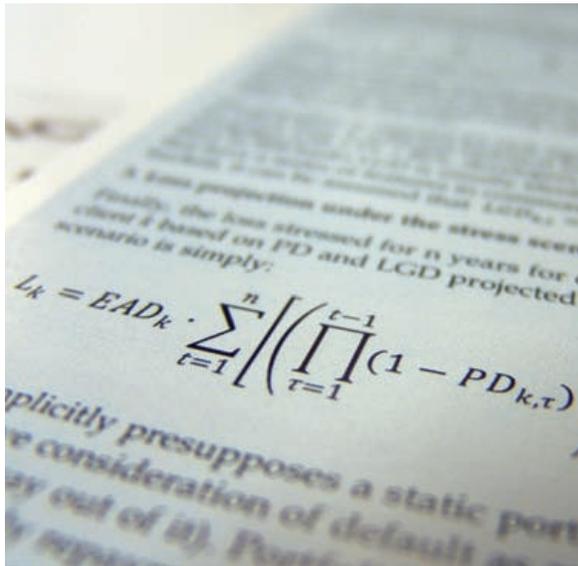
La realidad del mundo empresarial es extremadamente cambiante. Se reformulan modelos de negocio, surgen nuevos retos, nuevas oportunidades.

Para poder atender en tiempo y forma a una demanda en constante evolución, es preciso contar con equipos especialistas y multidisciplinares, así como con un I+D de vanguardia.

La especialización en Management Solutions se sustenta en tres ejes: la industria, la geografía y las líneas de servicio. Nuestras líneas de servicio nos permiten estructurar el conocimiento y experiencia adquiridos facilitando el diseño de propuestas de valor que den respuesta ágil a los problemas que nos plantean nuestros clientes.

# Área de I+D

## Nuestra propuesta de valor se soporta en un I+D de vanguardia



En el actual contexto internacional, caracterizado por las consecuencias de la crisis financiera que ha afectado tanto a las economías desarrolladas como a las economías emergentes, la anticipación al cambio se hace más relevante que nunca. Ante ello, la función de Investigación y Desarrollo refleja la apuesta decidida de Management Solutions por mantenerse a la vanguardia del sector y responder a la creciente demanda de innovación por parte del mercado.

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

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

Con este fin, mantiene una estrecha colaboración con distintas universidades, participa en jornadas de investigación aplicada, dirige proyectos en programas de postgrado y de doctorado y prácticas profesionales en facultades de Matemáticas, Estadística y Físicas, y en escuelas de Ingeniería. Más aún, el compromiso de I+D

con la formación se manifiesta también en su vertiente interna: ha sido parte activa tanto en la creación como en la impartición del plan de formación de la Firma, materializado en el Máster en Consultoría de Negocio Management Solutions – ICADE.

Desde el punto de vista de gestión del conocimiento, el equipo de I+D dirige y coordina el sistema de publicaciones de Management Solutions, tanto de carácter externo (*newsletters*) como interno (alertas de publicación normativa, informes de coyuntura, documentos de resúmenes e implicaciones de nuevas normas, etc.) lo que contribuye de forma diaria a la actualización de los conocimientos de nuestros profesionales.

Esta actividad de gestión del conocimiento se hace posible gracias a una intensa colaboración de las oficinas de todos los países en los que opera Management Solutions. Para la vigilancia de las novedades normativas en estos países, el área de I+D se nutre de una red de colaboradores expertos de todas las oficinas, que las detectan, analizan y remiten periódicamente.

Con el fin de facilitar el acceso a la información, desde I+D se sigue avanzando en la configuración de la *Intranet* corporativa como el canal básico de difusión del conocimiento, a través de la sección de Publicaciones y Novedades Normativas de la *Knowledge Area*, que se nutre de las publicaciones corporativas y documentos de fuentes primarias (textos normativos, artículos científicos, etc.).

## Management Solutions participó nuevamente en la Semana de la Modelización de la Universidad Complutense de Madrid (España)

El objetivo de la Semana de la Modelización, que este año cumplió su séptima edición y que se organizó nuevamente en el marco del Máster de Ingeniería Matemática de la Universidad Complutense de Madrid, es utilizar las matemáticas como herramienta para resolver problemas procedentes de diferentes sectores de actividad.

Management Solutions planteó un caso sobre “*Impact of the Spanish Real Estate boom & crash on the mortgages recovery indicators*”, en el que participaron estudiantes de la Universidad Complutense, Universidad de Oxford, University of Saratov, Università degli Studi di Firenze, Universidad Autónoma de Madrid, Politécnica de Cataluña y Universidad de Vigo.

La Semana de la Modelización, organizada por la Facultad de Matemáticas de la UCM, el MOMAT<sup>1</sup>, el IMI<sup>2</sup> y la Universidad de Oxford, tiene una gran proyección en las facultades de matemáticas a nivel nacional e internacional. La presencia de Management Solutions en esta nueva edición, pone de manifiesto su posicionamiento en eventos universitarios en las facultades de Matemáticas.

1: Grupo de Investigación “Modelos Matemáticos en Ciencia y Tecnología: desarrollo, análisis, simulación numérica y control”.  
2: Instituto de Matemática Interdisciplinar.



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

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

### Metodología (I+D+i)

- ▶ Investigación: diseño de las mejores prácticas de adecuación normativa y de gestión en clientes/industrias (riesgo de crédito, mercado y liquidez, capital económico, stress test, modelos comerciales, etc.).
- ▶ Innovación: a través del centro especializado en servicios analíticos predictivos, se desarrollan modelos de análisis detallados de los datos de las empresas para facilitar la toma de decisiones y optimizar el rendimiento.
- ▶ Prototipos: desarrollo de herramientas de soporte que permitan verificar y 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.

- ▶ **Software:** mantenimiento de las herramientas de modelización desarrolladas y gestión de la relación con proveedores de *software* científico.
- ▶ Control de calidad (QA): certificación de la calidad y homogeneidad de las metodologías aplicadas en los proyectos.

### Análisis económico

- ▶ Informes de coyuntura: el área de I+D está ampliando el alcance de los informes de coyuntura trimestrales, tanto en países como en sectores. Actualmente elabora informes sobre catorce países, con la colaboración de expertos de la red de oficinas de la Firma: España, Reino Unido, Alemania, Polonia, Portugal, Italia, Estados Unidos, México, Brasil, Argentina, Perú, Chile, Colombia y China.
- ▶ Análisis *benchmark*: sobre la base de conocimiento que generan estos informes, el equipo de I+D también realiza análisis comparativos con información pública de los clientes y los países en los que trabaja la Firma.

### Análisis de normativa

- ▶ Vigilancia normativa: el área de I+D cuenta con un sistema activo de vigilancia de la normativa de los sectores de actividad de la Firma, que le permite anticiparse y detectar de forma temprana las publicaciones de los reguladores.

- ▶ Alertas: mediante las alertas de publicación se impulsa el conocimiento inmediato de la evolución normativa por parte de los profesionales de la Firma.
- ▶ Análisis: sobre aquellas novedades normativas de mayor repercusión en los clientes o que suscitan un mayor interés, el área de I+D elabora documentos de resumen y análisis de implicaciones, aportando capacidad de síntesis y sentido crítico; por ejemplo, sobre el ‘tsunami’ regulatorio o el mecanismo único europeo de supervisión bancaria.

### Estudios monográficos

- ▶ *Newsletters*: el área de I+D elabora estudios monográficos de mayor profundidad de investigación, innovación y síntesis de temas de actualidad en los sectores de actividad de la Firma y de interés para clientes y profesionales. Las últimas *newsletters* desarrolladas por I+D han tratado el marco normativo del riesgo de liquidez y su impacto en la gestión, y los impactos de los ejercicios de *stress test* en el sistema financiero.

# Haciendo que las cosas ocurran

Hemos crecido de manera orgánica y sostenida, multiplicando por 16 nuestro tamaño



Todo lo que somos se lo debemos a la confianza que han depositado en la Firma nuestros clientes. Ellos son los que han querido que Management Solutions sea hoy, 11 años después de su constitución, una firma internacional líder en consultoría de negocio. Para todos nosotros es un motivo de satisfacción poder presentar los logros que se detallan a lo largo de la presente publicación.

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

Once años después, Management Solutions es 16 veces mayor, cuenta con un equipo multidisciplinar de más de 1.300 profesionales de máximo talento, con más de 500 clientes, todos ellos líderes (globales o locales) en industrias reguladas, y con 18 oficinas en el mundo desde donde se realizan proyectos de manera recurrente en más de 30 países de Europa, América y Asia.

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

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

Durante el presente ejercicio, la Firma se ha enfrentado a un escenario macroeconómico adverso, pero lejos de situaciones mucho más complicadas a las que se ha tenido que enfrentar desde su constitución.



Los comienzos fueron especialmente difíciles, con una masa crítica reducida, sin reconocimiento de marca y sin capacidad para dar una respuesta global en todas las geografías donde operaba nuestra base de clientes. A los dos años, cuando Management Solutions empezaba a consolidarse en el mercado, se produjo el incendio en la sede social en Madrid (el edificio Windsor), que supuso su completa destrucción, pero que sirvió para demostrar la capacidad de reacción de su equipo de profesionales, que supo mantener el foco en las operaciones con sus clientes.

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

En Management Solutions nos hemos mantenido fieles a nuestra cultura fundacional: una cultura fuerte, que nos une y que, al mismo tiempo, nos diferencia de nuestros competidores. Una cultura basada en los principios de

compromiso y vocación de servicio, y ejecutada a su vez con humildad, generosidad e integridad.

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

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

### ***Un futuro igual de prometedor***

Management Solutions afronta el futuro con la misma ilusión con la que ha actuado todos estos años. Nos enfrentamos a un entorno complejo, pero si algo ha caracterizado a Management Solutions a lo largo de su historia, ha sido su afán de superación y de entrega. Nos proponemos seguir alcanzando nuevas y ambiciosas metas para liderar la consultoría de negocio en industrias reguladas en todas las geografías en las que operemos y siempre en beneficio de nuestros clientes, que son a quienes nos debemos.

# Haciendo que las cosas ocurran

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

### 2003, Compromiso con la Excelencia

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

### 2004, Making things happen

El primer ejercicio se cerró con un crecimiento del 18%. Management Solutions consiguió sus primeros proyectos en

Europa (Italia, Reino Unido y Portugal), mientras que en América consolidó su presencia abriendo una nueva sede en Sao Paulo, pasando en un año y medio de 80 profesionales a superar los 200.

### 2005, Un mundo de soluciones

El año comenzó con el incendio del Windsor, un importante reto que se superó con éxito y que no impidió lograr un crecimiento del 46% de la plantilla y reforzar la actividad en los grandes *players* internacionales. En 2005 se ampliaron las oficinas de México DF y Santiago de Chile, potenciando además el área de Medios.

### 2006, El valor de un equipo comprometido

Con una marca cada vez más consolidada, se amplió la oficina de Nueva York, se llegaron a superar las 500.000 horas de consultoría

y se apostó por estar a la vanguardia del conocimiento creando el área de I+D. La acción social y el deporte pasaron a formar parte del día a día de la Firma.

### 2007, One Team

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

### 2008, Pasión por el futuro

El futuro pasaba por estar presentes en cada vez más áreas geográficas y mercados, lo que propició que llegaran los primeros proyectos en Asia, la entrada en Portugal y la apertura de una nueva oficina en Londres, la ampliación a otros países de las

2003	2004	2005	2006	2007	2008
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Primer ejercicio fiscal completo de la Firma</li> <li>- Pasamos de 80 a 130 profesionales</li> <li>- 90 clientes</li> <li>- 9 oficinas: 3 en España (Madrid, Barcelona, Bilbao) y 6 en América (Estados Unidos, Puerto Rico, México, Brasil, Chile, Argentina)</li> <li>- Inicio de eventos sectoriales (España)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 200 profesionales</li> <li>- 130 clientes</li> <li>- 10 oficinas (apertura en Italia)</li> <li>- Proyectos recurrentes en Reino Unido, Italia y Portugal</li> <li>- Primeras publicaciones sectoriales (<i>newsletters</i>)</li> <li>- Primer programa de apoyo al mundo universitario y académico</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 290 profesionales</li> <li>- 180 clientes</li> <li>- Destrucción de nuestra sede (edificio Windsor, Madrid)</li> <li>- Consolidación de la presencia en América (ampliaciones en las oficinas de México y Chile)</li> <li>- Creación de la unidad global de Medios</li> <li>- Creación del Grupo de Acción Social en España</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 370 profesionales</li> <li>- 240 clientes</li> <li>- Superamos el medio millón de horas de consultoría</li> <li>- Ampliación de la oficina de Nueva York</li> <li>- Creación de la unidad global de I+D</li> <li>- Internacionalización de la Acción Social (Europa, América)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Más de 500 profesionales</li> <li>- 270 clientes</li> <li>- 11 oficinas (apertura en Reino Unido)</li> <li>- Publicación de nuestra primera Memoria de Responsabilidad Social Corporativa (2005/2006)</li> <li>- Lanzamiento del programa de patrocinio y mecenazgo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 650 profesionales</li> <li>- 300 clientes</li> <li>- 12 oficinas (apertura en Portugal)</li> <li>- Crecimiento del 37% de la facturación</li> <li>- Primeros proyectos en Asia</li> <li>- Internacionalización sectorial (energía y telecomunicaciones)</li> <li>- Primer evento regional en Latinoamérica (convención impactos Basilea II)</li> </ul>

prácticas de telecomunicaciones y de energía, y la organización de las primeras convenciones regionales en Latinoamérica.

*2009, Nuevos retos, mismos principios*

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

*2010, Espíritu de superación*

Se realizó un permanente esfuerzo por ampliar y adaptar el catálogo de soluciones, buscando dar la mejor respuesta a las necesidades de los clientes de la Firma. Pero este año también se

ampliaron horizontes, abriendo nuevos mercados como Suiza y Perú, y globalizando la acción social y el club deportivo, con actividades en todas las oficinas.

*2011, Valores que marcan la diferencia*

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

*2012, Generando confianza*

En 2012 se completó nuevamente un ejercicio exitoso, llegando a colaborar con más de 450 clientes y ampliando fronteras con la apertura de oficina en Bogotá y de dos nuevas sedes en EE.UU.

(Massachusetts y Alabama). Se impulsó la difusión del conocimiento con nuevas convenciones regionales en América y se consolidó la apuesta por la formación con la puesta en marcha del primer máster en Consultoría de Negocio desarrollado en colaboración con la Universidad Pontificia Comillas (ICADE).

*2013, Centrados en el cliente*

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

2009	2010	2011	2012	2013	Hoy, Management Solutions...
<ul style="list-style-type: none"> <li>- 700 profesionales</li> <li>- 320 clientes</li> <li>- 13 oficinas (apertura en Alemania)</li> <li>- Más de un millón de horas de consultoría</li> <li>- Consolidación de la relación con organismos reguladores (Europa/América)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 750 profesionales</li> <li>- 350 clientes</li> <li>- 15 oficinas (apertura en Suiza y Perú)</li> <li>- Potenciación de las <i>core competencies</i> en todas las industrias y geografías</li> <li>- Globalización del modelo de relación con el mundo universitario y académico</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 1.000 profesionales</li> <li>- 400 clientes</li> <li>- 17 oficinas (apertura en China y Polonia)</li> <li>- Consolidación del programa de seminarios con instituciones y organismos reguladores</li> <li>- Incremento del apoyo al mundo académico (actividad docente, becas, premios)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 1.200 profesionales</li> <li>- 450 clientes</li> <li>- 18 oficinas (apertura en Colombia)</li> <li>- Nuevas convenciones regionales</li> <li>- Homologación del programa de formación interna con la titulación de "Máster en Consultoría de Negocio" (Universidad Pontificia Comillas)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 1.300 profesionales</li> <li>- 500 clientes líderes globales y locales de las industrias reguladas</li> <li>- Incremento sustancial de la actividad en América</li> <li>- Obtención de la certificación ISO 9001</li> <li>- Creación del área de Auditoría Interna</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ha multiplicado por 16 su tamaño</li> <li>- Cuenta con un equipo de más de 1.300 profesionales</li> <li>- Sirve a más de 500 clientes líderes globales y locales de las industrias reguladas</li> <li>- Está presente en más de 30 países de Europa, América y Asia a través de 18 oficinas</li> <li>- Cuenta con una propuesta de valor diferencial soportada en un I+D de vanguardia</li> </ul>

# 3

## Hitos de 2013

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.



15% crecimiento de la facturación  
50 nuevos clientes  
Más de 300 nuevos proyectos

# Centrados en el cliente

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



En 2013 Management Solutions ha experimentado un crecimiento por encima de lo presupuestado, aumentando nuevamente su cuota de mercado, creciendo de manera diversificada, sostenida y rentable al margen de los ciclos económicos.

Como cada año, Management Solutions organizó en el mes de 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, dos lemas presidieron la Convención: por un lado, "10 años haciendo que las cosas ocurran", que conmemoraba la primera década de actividad de la Firma; por otro, "Centrados en el cliente", lema con el que se quiso enfatizar dónde se ha puesto el foco a lo largo de estos diez años. El cliente en Management Solutions se sitúa en el centro de todas las actuaciones.

Durante los últimos diez años en Management Solutions hemos buscado de manera constante y sistemática la excelencia para tratar de cumplir con nuestra misión: crear propuestas de valor para nuestros clientes comprometiéndonos con su implantación efectiva. Somos conscientes de que el cliente es nuestra razón de ser, y que somos lo que nuestros clientes han decidido que seamos. Esa firme convicción ha guiado todos nuestros pasos desde nuestra constitución y lo seguirá haciendo en el futuro.

Situar al cliente en el centro de nuestras actuaciones, asumiendo como propios sus retos y desafíos, nos ha obligado a realizar un ejercicio constante de superación y pasión por el trabajo bien hecho, rigor, integridad, solidaridad, perseverancia en la persecución de los objetivos, compromiso y vocación de servicio; en definitiva, nos ha obligado a la búsqueda constante de la excelencia, que requiere a su vez, de talento, esfuerzo y formación.

Un año más, hemos vivido cada proyecto de manera diferencial: nuestro compromiso con el cliente, el profundo conocimiento de los negocios en los que opera y la excelencia en la ejecución, son valores que definen nuestra Firma. En definitiva, hacemos que las cosas ocurran, fijando claramente las prioridades: primero el cliente, luego el equipo y finalmente uno mismo; actuando con integridad y solidaridad, entendiendo que el que se ofrece con generosidad a los demás recibe el mejor premio; aplicando sentido crítico para que, desde el profundo conocimiento de la realidad empresarial y social podamos replantear modelos de negocio vigentes, formas de actuar y objetivos que generalmente no son evidentes. Con un encomiable espíritu de superación, hemos sido capaces de seguir generando confianza, y siempre con humildad, desde el reconocimiento de nuestras propias limitaciones, lo que nos ha animado a seguir creciendo en conocimiento y habilidades.

Centrados en el cliente hemos logrado en 2013 superar nuevamente todos los objetivos cualitativos y cuantitativos planteados en la Convención Anual de 2012. Pese a un contexto macroeconómico adverso (con países que avanzan a distintas velocidades, sin un patrón claro de referencia y con grandes incertidumbres, con un sistema financiero debilitado, elevados niveles de endeudamiento y tasas de paro inasumibles) nuestro posicionamiento, analizado desde todos los 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.

Gracias a ello, Management Solutions se ha convertido hoy en un equipo de más de 1.300 profesionales, que han sabido asumir con responsabilidad el liderazgo de la consultoría de negocio en industrias reguladas (finanzas, energía y telecomunicaciones).

Geográficamente hemos seguido ampliando nuestro radio de acción a nuevos mercados, además de mantener nuestra actividad en los países que históricamente han sido eje de nuestra actividad, potenciando nuestra multilocalidad pero manteniendo por encima de todo una visión global. Este doble impulso nos ha llevado a que nuestra actividad haya aumentado significativamente en las principales economías del continente americano, y a reforzar nuestra presencia en nuevos mercados en países de Europa, Asia y Centroamérica.

Seguimos estando presentes en los procesos de transformación en los que se encuentran inmersas las industrias reguladas, definiendo nuevos modelos de negocio, lo que nos ha obligado a adaptar nuestro catálogo de servicios y soluciones. Hemos ajustado nuestra propuesta de valor al actual contexto de mercado, especialmente en lo relativo a los impactos derivados de los cambios normativos y regulatorios, a la transformación de las funciones de riesgos y finanzas, a la captura de eficiencias y a la operativización de nuevos modelos de negocio. Todo ello ha propiciado un crecimiento equilibrado de todas nuestras líneas de servicio. Además hemos continuado dando pasos en el proceso de diversificación sectorial, internacionalizando definitivamente las prácticas de energía y telecomunicaciones, con proyectos en cada vez más geografías y entrando en nuevos subsectores referentes a las entidades financieras.

El resultado de todo lo anterior ha sido que, de la mano de un modelo de relación muy estrecho con el cliente y del que participan todos los profesionales de la Firma, hemos seguido incrementando nuestra cartera de clientes. Una cartera integrada por grandes multinacionales, corporaciones y entidades líderes locales, a la que se han incorporado más de cincuenta 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 de negocio.

Este crecimiento de nuestra actividad no sería posible sin contar con el extraordinario equipo de profesionales que conforman nuestra Firma. Un equipo de profesionales que nos hace fuertes, y gracias al que somos capaces de potenciar todas nuestras habilidades. Un equipo de talento, comprometido, 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 desde la base en más de doscientos nuevos profesionales durante el año, a pesar del desfavorable contexto económico. Pero además, durante este ejercicio 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, internacional, multidisciplinar y plenamente integrado, equilibrado y joven, capaz de dar una respuesta diferencial a los retos planteados por nuestros clientes.

Un año más hemos vuelto a superar nuestras metas, en todas las geografías en las que estamos presentes, en todas las industrias en las que operamos y en todas las líneas de servicio que prestamos. Nos queda mucho camino por recorrer y las dificultades seguirán siendo enormes, pero nuestra trayectoria y nuestra cultura y valores nos avalan y nos permiten afrontar el futuro con ilusión y confianza en que seguiremos haciendo que las cosas ocurran, superándonos ante la adversidad y desarrollando siempre nuestra profesión centrados en el cliente.

“El cliente es el centro de todas nuestras actuaciones”



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.

Estamos totalmente orientados al cliente. Nos debemos a ellos, son nuestra razón de ser. Si hoy estamos donde estamos es porque nuestros clientes así lo han querido y eso lo tenemos muy presente a la hora de planificar nuestro futuro.

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

Nuestro objetivo es convertirnos en socios de confianza de nuestros clientes y procuramos hacerlo estando permanentemente atentos a sus necesidades y desarrollando un modelo de relación duradero, creador de valor para ambas partes.

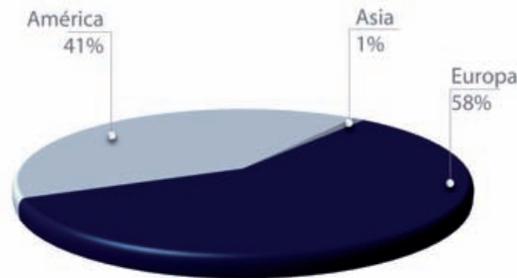
# Diversificación



Durante el año 2013 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
  - Tecnologías Aplicadas

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



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

### América

- ▶ Sólido crecimiento orgánico en todos los países de la región Latinoamericana (+25%)
- ▶ Exitosa apertura de la oficina de Bogotá
- ▶ Fuerte crecimiento en EE.UU. (+30%)
- ▶ Incremento de la actividad en países sin oficina (+50%): Venezuela, Panamá y Centroamérica

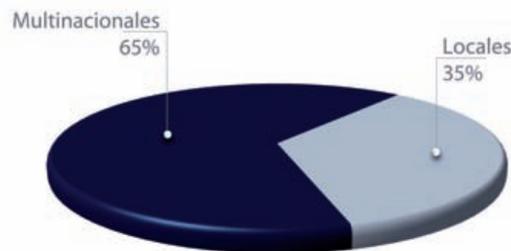
### Europa

- ▶ Importante crecimiento de las operaciones en Reino Unido (+70%)
- ▶ Recurrencia en Suiza, Alemania y Polonia
- ▶ Buenos resultados en Portugal e Italia (+15%)
- ▶ Gran incremento de la actividad en Nordics (x3): Dinamarca, Noruega, Suecia y Finlandia
- ▶ Intensificación de la actividad en países sin oficina: Francia

### Asia

- ▶ Mantenimiento de operaciones y promociones en China

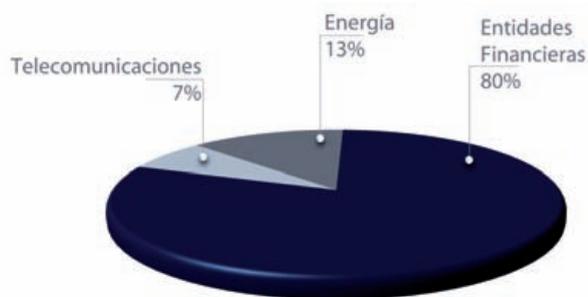
## Diversificación de clientes<sup>1</sup>



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

- ▶ Más de 500 clientes activos
- ▶ Más de 50 nuevos clientes (grandes multinacionales y líderes locales)
- ▶ Intensificación del modelo de relación con todos los clientes y *targets* (potenciando el rol de los equipos directivos)
- ▶ Incremento de la relación con Bancos Centrales, Reguladores, Supervisores, Organismos Supranacionales y otras entidades públicas, tanto en Europa como en América

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



### Finanzas

- ▶ Crecimiento de operaciones en grandes clientes (+18%)
- ▶ Consolidación del posicionamiento en el “nuevo mapa” de entidades financieras
- ▶ Liderazgo en el proceso de adecuación normativa (“tsunami regulatorio”)
- ▶ Intensificación de la actividad con Reguladores y Supervisores
- ▶ Mayor exposición de I+D hacia nuestros clientes

### Energía

- ▶ Crecimiento de la actividad en *Oil&Gas* y Electricidad (+18%)
- ▶ Recurrencia en la colaboración con las Direcciones de Riesgos, Finanzas y Medios
- ▶ Incremento de servicios (inteligencia comercial, control interno, eficiencia)

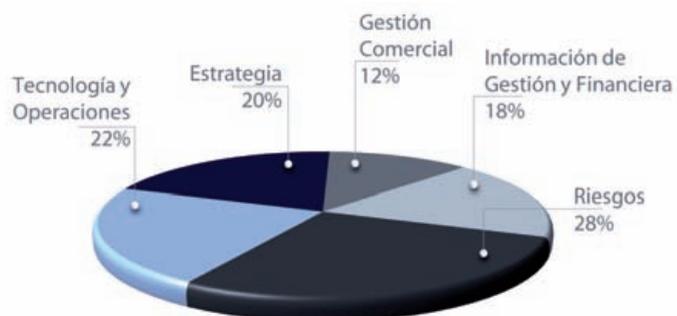
- ▶ Desarrollo de alianzas estratégicas
- ▶ Consolidación internacional (Reino Unido, Portugal, Italia, EE.UU., Latam, etc.)

### Telecomunicaciones

- ▶ Fuerte crecimiento de las operaciones en el sector (+20%)
- ▶ Intensificación de la actividad en Organización
- ▶ Despliegue del modelo de relación con grandes operadores internacionales
- ▶ Impulso comercial en operadores locales
- ▶ Potenciación de la dimensión internacional de la práctica

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

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



620 proyectos (más de 300 nuevos):

- ▶ Fuerte crecimiento de proyectos ligados al ciclo (Riesgos y Transformación)
- ▶ Nuevos proyectos de información financiera (Contabilidad y Control de Gestión)
- ▶ Incremento de proyectos de estrategia y gestión comercial
- ▶ Intensificación de proyectos regulatorios (RRF, RDA, CVA, EMIR, *Conduct*, etc.)

- ▶ Evolución de nuestras soluciones propietarias:
  - MIR: solución integral para la gestión y control del riesgo de crédito y capital
  - SIRO: solución integral para la gestión y control del Riesgo Operacional
  - Paladín: solución para la prevención del blanqueo de capitales

<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

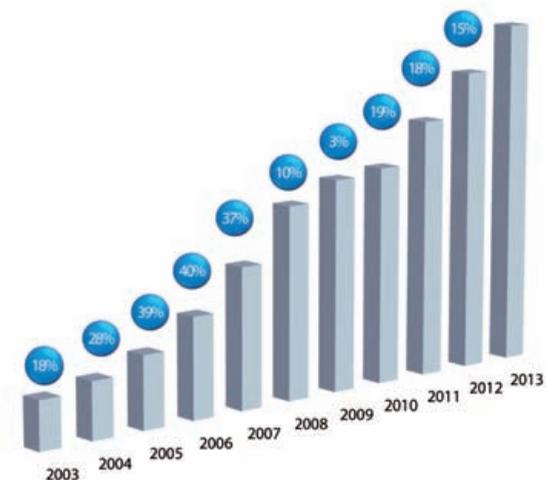
Garantizando, a través de nuestro modelo de *partnership*, un desarrollo profesional que recompense el mérito de cada uno de nuestros profesionales.

## Crecimiento rentable

- ▶ Crecimiento del 15%<sup>1</sup>
- ▶ Más de 1,7 millones de horas de consultoría
- ▶ Ganando cuota
- ▶ Crecimiento orgánico y sostenido:
  - Todos los tipos de clientes
  - Todos los países
  - Todas las industrias
  - Todas las líneas de servicio
- ▶ Gestionando activamente inventarios, facturación, cuentas por cobrar y liquidez

<sup>1</sup>Superando la cifra de 200 millones de USD de facturación anual en horas de consultoría

## Evolución de la facturación



## Innovación I+D+i

- ▶ Inversión equivalente al 10% de la capacidad de la Firma
- ▶ Estructura permanente compuesta por 3 equipos:
  - Metodología
  - Gestión del Conocimiento
  - Análisis de Coyuntura
- ▶ Cobertura global (todos los países, industrias y líneas de servicio)
- ▶ "Joint Ventures" con universidades
- ▶ Plan Global de I+D:
  - +200 acciones (capital, *stress*, admisión, CRM, conducta, etc.)
  - +60 publicaciones internas y externas
  - Actualización de normativa
  - Difusión de noticias de interés
  - Formación cuantitativa

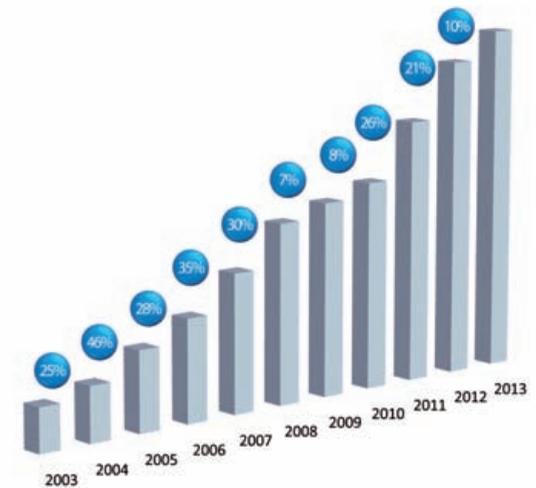
## Horas invertidas en I+D+i



## Gestión de Recursos Humanos

- ▶ Crecimiento desde la base (más de 200 nuevas incorporaciones y más de 90 becas durante el ejercicio)
  - ▶ Gestión global de la pirámide (“One Firm”) con foco en las palancas de crecimiento de la Firma
  - ▶ Refuerzo de la primera línea de dirección (2 nuevos Socios y 9 nuevos Directores)
  - ▶ Mayor capacidad gerencial (más de 65 nuevos Gerentes y Supervisores)
  - ▶ Asignación de nuevas responsabilidades al equipo directivo (geografía, industria, cliente)
  - ▶ Promoción basada en el mérito
  - ▶ Excelencia en la incorporación de talento (con mayor especialización geográfica): más de 100.000 CVs recibidos para incorporar 200 nuevos profesionales
  - ▶ Incremento de presencia en la Universidad y el Posgrado:
    - Presentes en más de 175 facultades en Europa, América y Asia
    - Más de 100 convenios de colaboración y proyectos fin de carrera
  - ▶ Refuerzo de los programas de evaluación de directivos
- ▶ Refuerzo del programa semestral de tutorías (procurando alinear las necesidades de la Firma con las de sus profesionales)
  - ▶ Potenciación de bonus (primar el talento)
  - ▶ Mantenimiento de niveles adecuados de rotación (15-20%)
  - ▶ Énfasis en la formación:
    - + de 350 cursos (80 nuevos)
    - + de 110.000 horas (+25%)
    - Más de 600 horas de formación por profesional durante los dos primeros años
    - Adecuación constante del Plan de Formación a las necesidades profesionales
    - Mejora continua del plan de formación (más completo, actualizado y global):
      - Primer Máster en Consultoría de Negocio (Universidad Pontificia Comillas)
      - Nuevos contenidos (Organización, Arquitectura de Sistemas, Análisis de Estados Financieros, Ética Financiera, Análisis de Coyuntura Económica, etc.)
      - Complemento externo: formación del equipo directivo, FRM, CFA, etc.

Evolución de la plantilla



## Flexibilidad organizativa

- ▶ Consolidación de la estructura global de Medios:
  - Roles globales
  - Roles regionales
  - Roles locales
- ▶ Corporativización de políticas y procedimientos
- ▶ Reingeniería de procesos con foco en eficiencia, eficacia y control
- ▶ Creación del área de Auditoría Interna
- ▶ Refuerzo de los planes de calidad (plan integral de *Quality Assurance*)
- ▶ Plan de renovación tecnológica y de telecomunicaciones

Organigrama de medios



# Comunicación



Yearly Meeting Global, Teatro Real de Madrid

- ▶ 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

- ▶ Nuevos contenidos en la web y en la *intranet*
- ▶ Más publicaciones (7ª Memoria de Responsabilidad Social Corporativa, 7ª *Newsletter* Financiera, 5ª *Newsletter* de Telecomunicaciones)
- ▶ Informe trimestral de coyuntura económica (14x4) y notas técnicas sobre normativa
- ▶ Mayor presencia en Foros (Regulación e Industria) y universidades
- ▶ Más Acción Social, Patrocinio y Mecenazgo:
  - Más de 25 actividades realizadas: Verano, Concierto y Cine Solidarios, Casa Básica, *Cestinhas de Páscoa*, Reyes Magos, Carreras Solidarias, donaciones de sangre a Cruz Roja, donaciones de equipos informáticos a distintas organizaciones, etc.
  - Nuevas colaboraciones con ONG y fundaciones
- ▶ Más actividades del Club Deportivo en todas las oficinas (más de 300 participantes en diferentes oficinas/disciplinas)





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

Es un motivo de orgullo y satisfacción para todos los profesionales de Management Solutions ver cómo un año más y pese al complejo contexto macroeconómico por el que atraviesan muchas de las economías en los que operamos, se han vuelto a superar todos nuestros objetivos.

Lograrlo no ha sido fácil. El mérito radica en un equipo de profesionales excepcional, un equipo que ha dado muestra de un encomiable espíritu de

superación, un equipo preparado, bien formado, unido, un equipo comprometido con su trabajo que ha sido capaz de poner siempre al cliente por delante.

Han sido ya más de diez años haciendo que las cosas ocurran y siempre...

...centrados en el cliente.



Ignacio Layo  
Socio de Management Solutions



# 4

## 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.



Más de 500 clientes  
Más de 30 países en los que operamos  
7 publicaciones especializadas

# Orientación al cliente

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



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 distintos tipos. Al cierre del ejercicio, Management Solutions contaba con más de 500 clientes activos, agrupados en tres grandes segmentos: multinacionales con origen anglosajón o europeo, entidades locales y confederaciones nacionales o

## Management Solutions seleccionado como consultor de referencia de la FSA

La FSA (regulador de todo el sistema financiero en Reino Unido), incluyendo a sus sucesoras la FCA (*Financial Conduct Authority*) y PRA (*Prudential Regulation Authority*) así como al Bank of England, han llevado a cabo un proceso abierto de selección de consultores de referencia para los próximos 4 años.

El proceso de selección incluyó la evaluación de aspectos específicos de la Firma, elementos de carácter técnico (enfoque de proyecto, políticas de control de calidad, modelo de relación con el cliente, gestión de recursos y de proyectos, valores y cultura, etc.) y comerciales.

regionales, todas ellas entidades líderes 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. La pirámide es una y responde a un modelo global, no es una asociación de firmas locales bajo una misma marca. Actuar como un equipo y sentirse parte de un equipo, compartir la misión, los objetivos, la cultura y valores de la Firma, es condición indispensable para poder afrontar con éxito los procesos de transformación y los retos estratégicos de nuestros clientes.

# Control de calidad

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

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

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

### **Metodología del control de calidad**

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

- ▶ Existe coherencia y concordancia entre el trabajo que debe realizarse y el producto final, ambos claramente documentados.

## Management Solutions constituye su área de Calidad y Auditoría Interna

Con el objetivo de robustecer el actual marco de control de la Firma en un contexto cada vez más complicado y exigente, Management Solutions constituyó durante 2013 el área de “Calidad y Auditoría Interna”.

El alcance de dicho área abarca tanto funciones de negocio como de medios en todas las unidades de la Firma.

- ▶ Se han aplicado los conocimientos y experiencia necesarios.
- ▶ Las labores especificadas se han llevado a cabo con competencia y han sido correctamente documentadas.
- ▶ Los productos finales satisfacen los requisitos especificados y han sido entregados conforme al calendario acordado.

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

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

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

## AENOR concede el certificado de calidad ISO 9001 a Management Solutions

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

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

## Metodología del control de calidad

### Actividades

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

### Entregables

Plan de revisiones  
Informes de revisiones  
Informes de revisiones de diseño/intermedias (de uso interno)  
Análisis de cierre  
Informe de cierre

- Propuesta aceptada por control de calidad
- Documento de aceptación del cliente
- Documentos de control de calidad conformados
- Planificación financiera y de facturación
- Planificación del proyecto y responsables por tarea
- Lista de entregables
- Encuesta de satisfacción del cliente

# Compromiso con la industria

## Divulgamos el conocimiento generado por la Firma



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**

*Análisis de impacto de las pruebas de resistencia del sistema financiero*

Management Solutions publicó una nueva *newsletter* sobre el impacto de las pruebas de resistencia del sistema financiero, resumiendo el estado de la cuestión en varias geografías (Europa, España, Estados Unidos y Brasil).

Desde finales de 2007, cuando se produjeron varios episodios de colapsos de entidades financieras, se ha ido generalizando en diversos países la ejecución de pruebas de resistencia sobre las entidades, con el objetivo de evaluar su robustez e identificar el origen de posibles debilidades que pudieran acarrear nuevos eventos adversos susceptibles de contagio al resto del sistema.

En este contexto, la *newsletter* proporcionó una visión general del *stress test*, su naturaleza y sus implicaciones en las entidades financieras, con tres objetivos básicos:

- ▶ Describir la práctica del *stress test* interno por parte de las entidades financieras, su regulación en varios países representativos, sus principales usos en la gestión y los aspectos metodológicos clave en su realización.
- ▶ Analizar la práctica del *stress test* supervisor por parte de varios organismos supranacionales y nacionales, profundizando en la descripción, los impactos y las implicaciones sobre las entidades financieras de varios ejercicios realizados en los últimos años, así como los desafíos y cuestiones abiertas que subsisten.
- ▶ Realizar un análisis retrospectivo de un ejercicio supervisor mediante un contraste cuantitativo empírico (un *backtest* del *stress test*), con el objetivo de evaluar su grado de acierto, tanto en los escenarios macroeconómicos utilizados como en las pérdidas y el capital proyectados. Para ello, se tomaron como muestra el ejercicio realizado por la EBA en 2011, y en concreto el universo homogéneo de análisis formado por las 22 entidades españolas participantes.



#### *Informe sobre la coyuntura económica*

De acuerdo con su creciente compromiso con la difusión del conocimiento, Management Solutions 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 su previsible comportamiento 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 el comportamiento de las grandes organizaciones multinacionales.

En 2013 la elaboración del informe de coyuntura se ha realizado en todas las unidades de la Firma.

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

##### *Convención de Impactos de Basilea III en la Región Latinoamericana en Bogotá*

Las novedades introducidas por Basilea III como respuesta a la crisis financiera internacional tienen fuertes implicaciones no solo en lo que respecta a las exigencias de capital y la introducción de nuevos requerimientos de liquidez y apalancamiento, sino también al gobierno, organización, procesos y sistemas de riesgos de las entidades.

Si bien la Región Latinoamericana está atravesando la crisis con un impacto más moderado que Estados Unidos o Europa, sus efectos sin duda pueden ralentizar su crecimiento, aunque las perspectivas sigan siendo positivas. No obstante, también hay que considerar que el ciclo expansivo actual puede llevar en el futuro a situaciones similares a las vividas en Europa y Estados Unidos si no se emprenden con urgencia algunas actuaciones, en su mayoría contempladas en la normativa de Basilea.

Basilea III supone, por tanto, una mejora sustancial en la regulación prudencial de riesgos, que también tiene impacto en todos los ámbitos de la gestión y que suscita nuevas preguntas.

“Superar las expectativas de nuestros clientes nos exige mantenernos permanentemente a la vanguardia del conocimiento sectorial”



Nuria Navarro  
Socia de Management Solutions

Cada responsable de industria tiene la misión de anticipar una respuesta clara a los principales temas de discusión en los sectores en los que trabajamos y de identificar las mejores prácticas. De este modo vamos afinando nuestra propuesta de valor incorporando los elementos claves derivados de dicha especialización sectorial.

Apostamos por una presencia selectiva en los principales foros sectoriales, así como por la publicación periódica de análisis especializados sobre los aspectos de interés en cada industria. Procuramos con ello demostrar a nuestros clientes el compromiso de estar a la vanguardia del conocimiento sectorial.

Adicionalmente, intentamos trasladar mejores prácticas entre industrias, identificando aquellas cuestiones mejor resueltas en una industria que en otra. Esto es posible porque trabajamos para los líderes de las respectivas industrias y en todas las geografías.

## Compromiso con la industria



Seminario sobre aspectos de Basilea III en NBP, Polonia



III Congreso Internacional de Gestión de Riesgos

Avanzar en la mejora de la gestión de riesgos en una entidad es una necesidad que se ve reforzada por las nuevas exigencias regulatorias, pero que requiere de elevados esfuerzos de todas las partes involucradas.

Con el fin de compartir experiencias y visiones sobre esta materia, y contribuir con el sector financiero en su conjunto a encontrar soluciones a problemas comunes, Management Solutions reunió en una Convención en Colombia a un selecto grupo de expertos (reguladores, responsables de la función de Riesgos de grandes grupos internacionales y de líderes nacionales y expertos independientes), con el objetivo de compartir su experiencia en el proceso de adecuación a Basilea II y su visión de los nuevos impactos de Basilea III.

Concebida desde una perspectiva global, la Convención se celebró en octubre de 2013 en Bogotá, dando continuidad a las convenciones celebradas en 2012 en otras cinco sedes: Argentina, Brasil, Chile, México y Perú, con la intención, igualmente, de recoger las diferencias que existen a nivel nacional y con ello enriquecer el análisis. Contar con la opinión de los supervisores nacionales, de las principales entidades

financieras nacionales e internacionales, así como de expertos independientes, hizo de la Convención un marco único para compartir experiencias sobre los impactos de Basilea en la gestión de riesgos de las entidades financieras.

*Congreso de Riesgos Financieros en Colombia organizado por Asobancaria*

Management Solutions participó en el XII Congreso de Riesgos Financieros: "Retos, oportunidades y tendencias en la administración del riesgo", organizado por Asobancaria (Asociación de Bancos de Colombia) en Cartagena de Indias, y que contó con más de 250 participantes del sector financiero colombiano y de otros países de la región (Panamá, Costa Rica, Ecuador, etc.).

La ponencia de Management Solutions trató sobre las "Últimas tendencias en gestión integral del riesgo" y permitió realizar un repaso de las implicaciones de la normativa actual en materia de gobierno, organización, *risk framework*, apetito al riesgo y *stress test*.

*Jornada de Cumplimiento Normativo de APESEG, Perú*

Management Solutions participó como único ponente invitado en la Jornada de Cumplimiento Normativo organizada por APESEG (Asociación Peruana de Empresas de Seguros).

Durante la Jornada, a la que asistieron más de 50 invitados representantes de las principales compañías aseguradoras del Perú, se trataron temas regulatorios y sus implicaciones en las entidades aseguradoras tanto a nivel mundial, como en la Región Latinoamericana y, en particular, en el Perú.

*Seminario sobre aspectos de Basilea III en NBP, Polonia*

Management Solutions impartió un seminario sobre aspectos de Basilea III en NBP (*Narodowy Bank Polski* / Banco Nacional de Polonia) que contó con la asistencia de los máximos exponentes tanto del NBP como de la Polish Bank Association y el Polish Financial Supervision Authority.



D. Jorge Castaño (Superintendencia Financiera de Colombia), Convención BIS III Colombia



D. Manuel Castro (BBVA), D. Alfonso Serrano-Suñer (Management Solutions), D. Pablo Forero (Caixabank) y D. Rafael García (Banc Sabadell) en el CGRE

La ponencia de Management Solutions, que llevó por título *“Challenges for the banking system in the Basel III / CRD IV environment”*, abordó las tendencias del mercado y los desafíos derivados del nuevo marco regulatorio.

*Congreso sobre gestión de riesgos organizado por FEBRABAN en Brasil*

Además de ser firma patrocinadora, Management Solutions participó como ponente en el *“III Congresso Internacional de Gestão de Riscos”*, organizado por FEBRABAN (*Federação Brasileira de Bancos*), que contó con la participación y la asistencia de representantes del regulador y de las principales entidades financieras, tanto de Brasil como de otros países.

El Congreso, el evento más importante sobre Gestión de Riesgos que se organiza en Brasil, contó con la presencia de Management Solutions como ponente por tercer año consecutivo. El objetivo fue compartir la visión de reguladores, entidades financieras y firmas de servicios sobre las directrices de Basilea III y otros aspectos de riesgos como modelos avanzados, revisión del *trading book* y riesgo de contraparte, entre otros.

La presentación de Management Solutions versó sobre el *stress test* realizado por las instituciones financieras

*Máster en Supervisión de Entidades de Crédito en España*

Management Solutions participó en la impartición del Máster en Supervisión de Entidades de Crédito, ofrecido por la Universidad Pontificia Comillas, dirigido a los profesionales de Banco de España que van a incorporarse al cuerpo de inspectores de la Entidad.

La Firma se encargó de la impartición de uno de los módulos más extensos del programa, que versa sobre Riesgos Bancarios y que aborda materias tales como la gestión y control del riesgo operacional, del riesgo de crédito o de tipo de cambio, entre otros.

*XII Jornada Anual de Riesgos del CGRE, España*

Management Solutions participó como firma moderadora en la XII Jornada Anual de Riesgos, organizada por el CGRE (Club de Gestión de Riesgos de España), que contó con la participación y la asistencia de representantes de la Comisión Europea, la Federación Bancaria Europea y las principales entidades financieras españolas.

Bajo el título de Unión Bancaria, el objetivo de la Jornada, a la que asistieron más de 150 personas dedicadas a la función de riesgos, fue compartir la visión de reguladores y entidades financieras sobre aspectos de actualidad y máximo interés para el sector, como son el proyecto europeo de Unión Bancaria y los impactos del denominado *“tsunami regulatorio”* en la gestión de las entidades financieras.

Management Solutions, Socio Protector del CGRE, participó activamente en el evento moderando el primer panel de ponentes, dedicado a *“Tsunami Regulatorio: Impactos en el marco estratégico, organización y gobierno de las entidades financieras”*, que contó con la participación de los Directores Generales de Riesgos de BBVA, Caixabank y Sabadell. Durante la jornada intervinieron también miembros de la Comisión Europea, el Secretario General del Tesoro y representantes de la Asociación Bancaria Europea, además de otros responsables de riesgos de entidades como Santander, Popular y Bankia.



# 5

## 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.





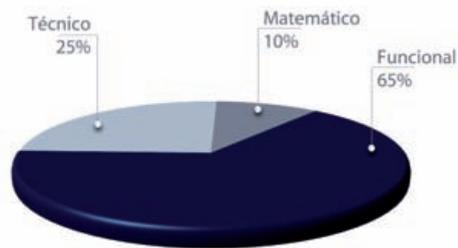
Más de 100.000 currículos recibidos  
Más de 200 incorporaciones  
Más de 110.000 horas de formación

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

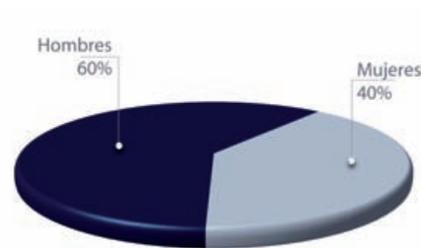
Tratamos de ofrecer a nuestros profesionales el mejor entorno para desarrollar su talento

## Distribución de la plantilla

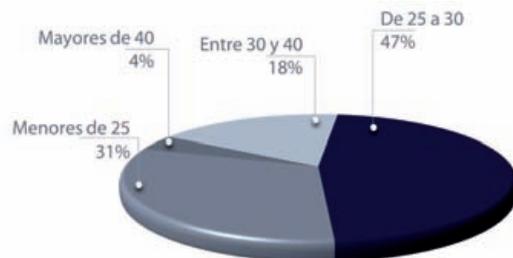
### Por perfil



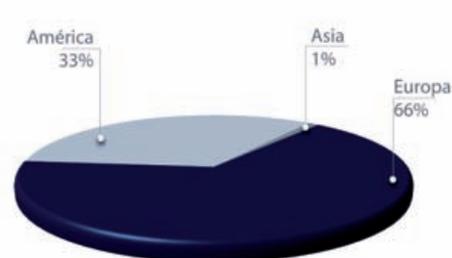
### Por sexo



### 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

Durante 2013 se han recibido en las distintas oficinas de la Firma más de 100.000 currículos

## **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



Foro de empleo, Universidad Complutense de Madrid

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 1.300 personas participaron en el programa de tutorías en 2013. Más de 200 profesionales (Directores, Gerentes y Supervisores) ejercieron como tutores de más de 1.000 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.

## **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 responsables de los proyectos valoran el rendimiento en el trabajo de cada profesional y 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, que difieren en función de la regulación de cada país, siendo los más comunes:

- ▶ Seguro médico.
- ▶ Seguro de accidentes.
- ▶ Seguro de vida.
- ▶ *Tickets* restaurante.
- ▶ *Tickets* guardería.
- ▶ *Renting* de coche, a partir de la categoría de Gerente.

## **Desplazamientos internacionales**

La actividad multinacional de Management Solutions es cada vez mayor. Este crecimiento conlleva la necesidad de desplazamientos entre oficinas y, en algunos casos, de expatriaciones. Estos desplazamientos se convierten en una oportunidad para los profesionales de la Firma, por la experiencia internacional adquirida y por la posibilidad de trabajar en equipos, no 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.



### 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.

### Plan de carrera

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

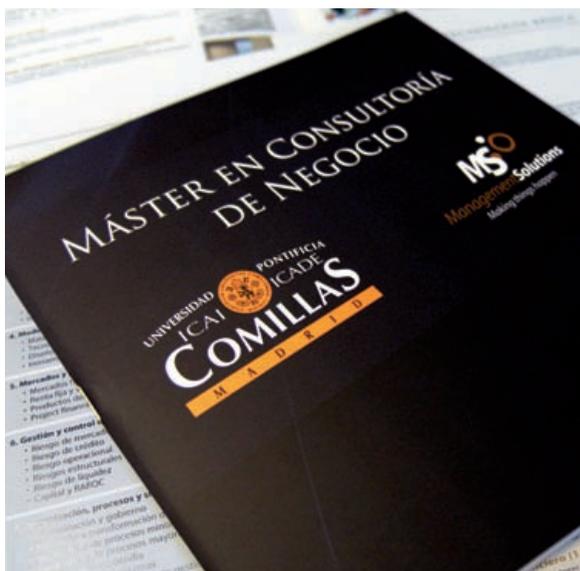
Desde su incorporación a la Firma, todos los consultores inician una carrera profesional en la que irán ascendiendo categorías en nuestra jerarquía, asumiendo nuevas competencias y dejando sus respectivas responsabilidades a la siguiente generación de consultores.

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.



# Formación

Management Solutions pone especial foco en la formación de sus profesionales, invirtiendo más de 110.000 horas al año



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 cuyo objetivo es garantizar una sólida base común de conocimiento que asegure la adecuada preparación ante los nuevos retos y responsabilidades que se asumirán de manera inmediata.

La formación de los dos primeros años, en el caso de España, se encuentra instrumentada en formato Máster, por lo que todos los profesionales que se incorporan a la Firma cursan el Máster en Consultoría de Negocio ofrecido por la Universidad Pontificia Comillas y Management Solutions (de dos años de duración y un total de 600 horas formativas).

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

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

- ▶ Dominar las herramientas tecnológicas necesarias para el desarrollo de la actividad profesional en consultoría, incluyendo ofimática, *software* estadístico y diseño de bases de datos.
- ▶ Aplicar las habilidades y conocimientos adquiridos en distintos contextos y emplearlos para resolver un amplio abanico de problemas.

Además del plan de formación inicial, los consultores de Management Solutions disponen de amplias posibilidades de formación a lo largo de toda su vida profesional, más de

600 horas dedicadas a la formación los dos primeros años, 100 horas anuales a nivel senior y experienced senior y 40 a partir de supervisor.

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



## Jornada de Formación para directivos

El 20 de junio de 2013 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:

- ▶ D. Alberto Terol, Consejero de Indra y OHL e International Senior Advisor de BNP Paribas
- ▶ Dña. Alejandra Kindelán, Subdirectora General/Directora del Servicio de Estudios y Public Policy de Grupo Santander
- ▶ D. Luis Bobillo, Subdirector General/Director de Área de Organización y Costes de Grupo Santander
- ▶ D. Luis Echávarri, Chief Data Officer/ Datamanager e Informacional de Grupo BBVA
- ▶ D. José Arrieta, Socio de Management Solutions



D. Luis Bobillo (Grupo Santander) en la Jornada de Formación para Directivos del Teatro Real de Madrid

# Formación

## Horas anuales de formación

(por categoría)

Assistant 1 .....	400
Assistant 2 .....	200
Senior 1 .....	100+130 <sup>1</sup>
Senior 2 .....	100
Experienced Senior .....	80+20 <sup>2</sup> +16 <sup>3</sup>
Supervisor .....	40
Gerente .....	40

<sup>1</sup>FRM

<sup>2</sup>CFA

<sup>3</sup>PMP

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

### **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 la categoría 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.



Sesión inaugural de la segunda promoción del Máster en Consultoría de Negocio (Management Solutions - ICADE Business School)

## Plan de Formación de Management Solutions

Cursos de conocimientos	
<b>Negocio</b>	<b>Organización, Procesos y Sistemas</b>
Sistema Financiero	Organización y Gobierno
Banca Mayorista	Rediseño y Transformación de Procesos
Banca Minorista	MIS
Seguros	Eficiencia
Energía	Procesos
Telecomunicaciones	Back Office-procesos (minorista y mayorista)
Análisis de Coyuntura Económico-Financiera	Liquidación y Custodia
Ética Financiera	Gestión Comercial y CRM
Banca de Inversión	Control de Gestión
Asset Management	Reporting de Información
Banca Privada	<b>Marco regulatorio</b>
Recuperaciones	Basilea II y III
Estrategia Corporativa y Riesgos de Negocio	Solvencia II
<b>Gestión y Control de Riesgos</b>	SOX
Mercado	Directiva de Pagos
Crédito	Mifid
Operacional	Circulares de Banco de España
ALM	Análisis Contable e información de gestión empresarial
Gestión Integral de Riesgos	Análisis de estados financieros
Gestión de riesgos en proyectos	Regulación del sector Energía
Capital y RAROC	Regulación del sector Telecomunicaciones
Rentabilidad Ajustada al Riesgo	Cambios regulatorios en la industria bancaria
Riesgo de Liquidez	Fundamentos y Metodologías en la aplicación del control interno
Riesgo de Contrapartida	<b>Tecnología/Metodología</b>
Market Data Management: Organización y Arquitectura para la gestión de datos de Mercado	Tecnología Básica
Matemática Aplicada	Desarrollo
Microfinanzas	Arquitectura de sistemas
<b>Mercados y Productos</b>	Diseño y Modelización de Bases de Datos
Renta Fija	Oracle
Renta Variable	Microstrategy
Derivados Avanzados	Business Intelligence
Derivados de Crédito	Business Objects
Estructurados	Herramientas de trading
Opciones Exóticas	Workshop de herramientas de trading
Commodities	Metodología para el Diseño de Sistemas Informacionales
Mercados financieros nacionales e internacionales	Metodología de PMO
Project Finance y Corporate Finance	Herramientas Estadísticas y de Datamining
	Modelización Financiera
<b>Cursos externos especializados</b>	<b>Cursos de habilidades</b>
Financial Risk Manager de GARP*	Presentaciones Eficaces
Certificación PMP	Negociaciones
Certificación CFA	Generando negocio a través del equipo
	Professional Coaching

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

“Tratamos de facilitar el mejor entorno para desarrollar el talento de nuestros profesionales porque son el pilar básico de la Firma”



María José Leongentis  
Socia de Management Solutions

Nuestros profesionales son verdaderamente únicos, fruto de un riguroso proceso de selección que combina la exigencia de una brillante trayectoria académica y de unas sólidas aptitudes personales, así como de un constante acompañamiento a lo largo de su trayectoria profesional que busca potenciar su talento, su conocimiento y el desarrollo de las habilidades necesarias para trabajar en equipo y en contacto permanente con el cliente. Estamos orgullosos de poder ofrecer a nuestros profesionales el mejor entorno de desarrollo profesional gracias a la combinación de un plan de carrera basado en el mérito y de un modelo de crecimiento orgánico y sostenido.

Además, este desarrollo está sólidamente complementado con una formación que es, sin lugar a dudas, una de las más atractivas del mercado, tanto por la cantidad de cursos, como por su diversidad, desde la formación especializada en industrias/líneas de servicio, hasta la capacitación en habilidades directivas y de negociación.

Contamos con un plan de formación con el máximo reconocimiento por parte del mercado por la calidad y diversidad de contenidos, siendo el único que otorga un título de máster en consultoría de negocio transcurridos los dos primeros años de profesión.

# Políticas de prevención de riesgos laborales y servicio médico

Contamos con robustas políticas de prevención de riesgos laborales y con un excelente servicio médico



Management Solutions cuenta con políticas de prevención de riesgos laborales y de servicio médico que dan respuesta a la legislación vigente en los países en los que la Firma cuenta con oficinas. Además, los profesionales de la Firma pueden adscribirse a servicios de asistencia médica privada opcional y acceder a otros servicios dependiendo del país en el que se encuentren.

A continuación, y a modo de ejemplo, se describen los servicios y políticas de aplicación en la sede principal de Management Solutions en España.

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

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

El Servicio de Medicina del Trabajo actúa en cuatro áreas: preventiva, asistencial y de asesoramiento, así como medicina predictiva.

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.
- Niveles de iluminación en las áreas de trabajo.
- Velocidad media del aire en el sistema de climatización.

## *Empleados*

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

La asistencia médica abarca el accidente de trabajo y enfermedad profesional, y la patología por enfermedad común o accidente no

laboral, así como la asistencia y vacunación en viajes. El asesoramiento se dirige a los casos de viajes internacionales tanto profesionales como personales, así como a los voluntarios de Acción Social.

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

### **Seguro médico**

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

### **Información sobre la salud**

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

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

### **Campañas específicas**

#### *Vacunación antigripal*

Prevención de los procesos gripales al inicio del otoño.

#### *Plan de prevención cardiovascular*

Prevención continua de enfermedad cardiovascular (infartos, ACVA, etc.), a través de los chequeos de ingreso y periódicos,

siguiendo protocolos del *National Cholesterol Education Program, Adult Treatment Panel III*.

#### *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.

En mujeres mayores de 35 años se efectúa un cálculo del riesgo de presentar un cáncer de mama en los 5 años siguientes y en el resto de la vida estimada, siguiendo modelos de la Asociación Americana del Cáncer.

#### *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*

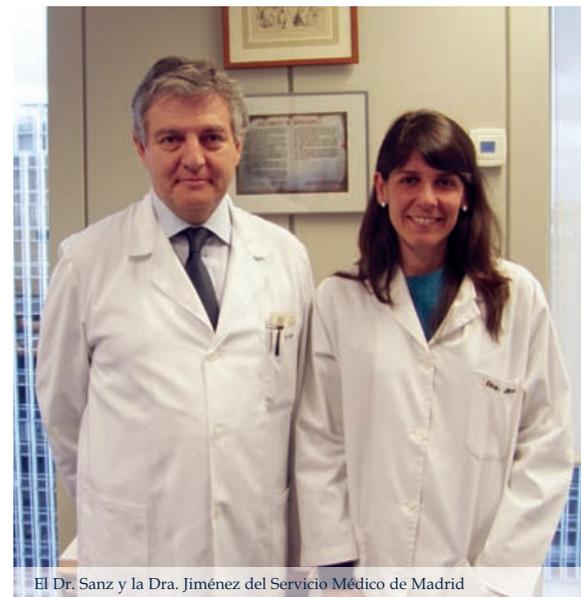
Dentro de los estudios médicos necesarios para el adecuado diagnóstico, se realizan en el propio servicio médico registros Holter de la presión arterial.

#### *Vacunaciones en viajes internacionales*

Protección frente a enfermedades en viajes a países con tasas elevadas de incidencia y prevalencia de estas enfermedades. 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.



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

#### *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

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



## Áreas de soporte

El área de Medios tiene como objetivo fundamental la generación de valor para la Firma. Esta generación de valor en muchos casos se concreta en la prestación de servicios 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.).

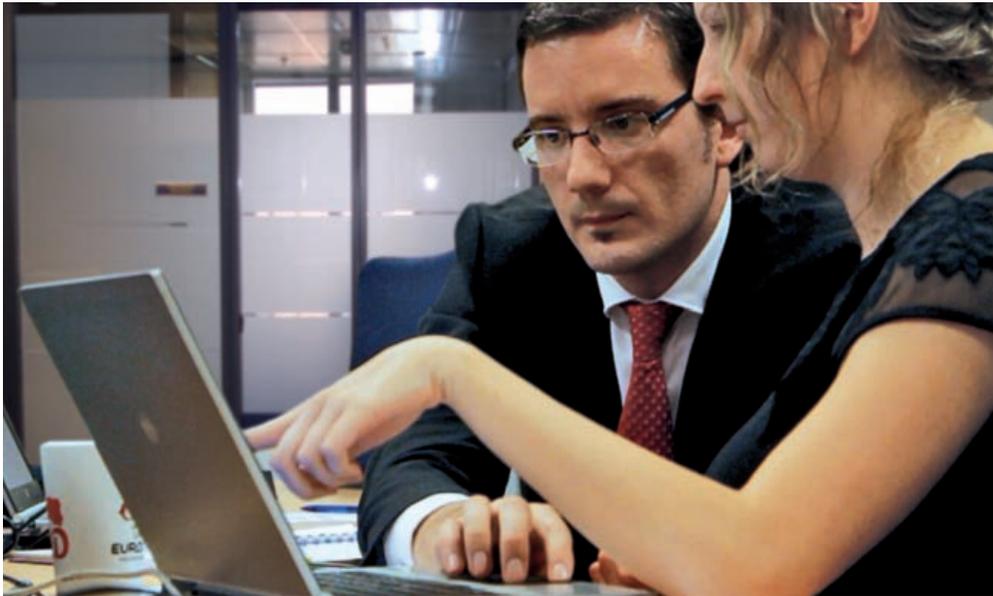
Ofrecemos un soporte de *Help desk* in situ en las principales oficinas y remoto, incluso en clientes, con herramientas que nos permiten conectarnos a los equipos de los profesionales.

En 2013 se finalizó el proceso de migración de la plataforma tecnológica de la Firma, obteniendo mejoras en la eficiencia y robustez de la misma. Asimismo, se han reforzado las políticas de seguridad de sistemas y comunicaciones y se han actualizado los planes de recuperación de datos ante desastres, además de implantar las mejoras del plan de calidad.

### Documentación

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

- ▶ Documentación interna: documentos de normativa y regulación, cursos de formación, presentaciones, publicaciones propias, etc., accesibles a través de la *Knowledge Area* de la *Intranet*.



- ▶ Documentación externa: libros, publicaciones y fuentes de información externas especializadas, accesibles mediante petición a la Biblioteca de la Firma.

#### *Infraestructuras y Servicios Generales*

Gestión de infraestructuras y logística, diseño gráfico, traducción, etc., son servicios que completan todo lo anterior y que, en conjunto, tienen el objetivo de aportar valor añadido al trabajo realizado por los profesionales de Management Solutions.

En particular, el trabajo del equipo de infraestructuras es necesario para gestionar de forma eficiente la apertura y puesta en marcha de nuevas oficinas o la ampliación de las ya existentes.

#### **Acuerdos corporativos**

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

#### *Acceso a ofertas bancarias para colectivos*

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

#### *Tarjetas de crédito*

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

#### *Agencia de viajes*

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

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 categorías 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.

En 2013 se ha completado la implantación de la *intranet* “multi idioma”, que permite que todos los profesionales puedan acceder a la información y recursos disponibles de la *intranet* en el idioma que prefieran (español, inglés, portugués).

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 (seleccionadas y resumidas por el Área de I+D).
- ▶ Información financiera y macroeconómica de los principales países en los que operamos: cotizaciones diarias de los principales índices bursátiles, tipos de interés, tipos de cambio, PIB, inflación, etc.
- ▶ Servicios Generales: biblioteca, servicio de reprografía y viajes.
- ▶ Documentación: documentos de normativa y regulación, cursos de formación, presentaciones, publicaciones propias e informes, políticas corporativas, 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: formatos 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 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.



*Centrados en el cliente*

YEARLY MEETING  
2013



D. Emilio Botín, Presidente de Banco Santander



D. Antonio Brufau, Presidente de Repsol



D. José Ignacio Goirigolzarri, Presidente de Bankia

### 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 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.

### Yearly Meeting 2013

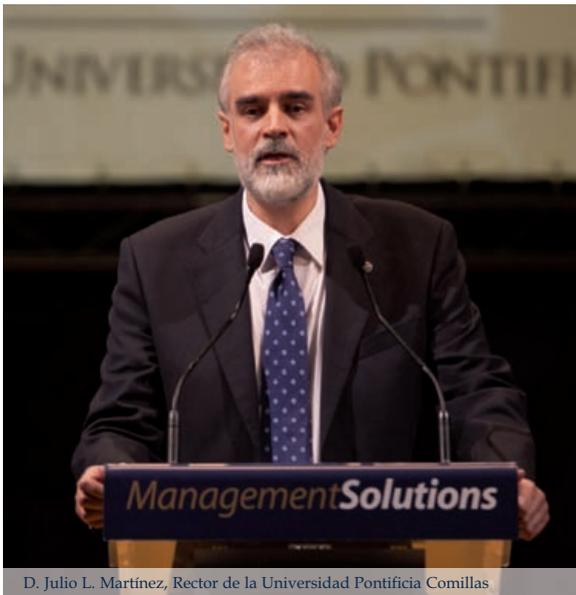
El 19 de julio de 2013 y con la presencia de más de 1.000 profesionales de la Firma, Management Solutions celebró su *Yearly Meeting 2013*, en el que se repasaron los logros obtenidos por la Firma en el *Fiscal Year 13*, se fijaron los retos para el *Fiscal Year 14* y se contó con las ponencias de los primeros ejecutivos de algunos de los principales clientes de la Firma.

El *Yearly Meeting*, que se celebró en esta ocasión en el Teatro Real de Madrid, se inició con el repaso a la situación del entorno de mercado, realizada por Ignacio Layo (Socio de Management Solutions), y continuó con la ponencia de Alfonso Serrano-Suñer (Presidente y CEO de Management Solutions), quien expuso los

avances de Management Solutions durante el ejercicio que concluye en agosto de 2013, así como los retos para el próximo ejercicio en materia de diversificación, innovación, gestión de recursos humanos, crecimiento rentable, flexibilidad organizativa y comunicación. Asimismo, destacó la importancia de contar con una cultura corporativa basada en el compromiso y en la vocación de servicio al cliente.

En esta ocasión tuvimos el privilegio de contar con la participación de D. Emilio Botín (Presidente de Banco Santander), D. Antonio Brufau (Presidente de Repsol), D. José Ignacio Goirigolzarri (Presidente de Bankia) y D. Julio L. Martínez (Rector de la Universidad Pontificia Comillas), quienes durante sus ponencias dedicaron generosas palabras de reconocimiento a la trayectoria de Management Solutions y a la valiosa contribución que nuestro trabajo ha supuesto para sus organizaciones.

D. Emilio Botín centró su discurso en tres temas: el contexto económico de España y Europa, las fortalezas de Banco Santander, y la importancia de la innovación y de las relaciones con los clientes, foco de la estrategia de Banco Santander.



D. Julio L. Martínez, Rector de la Universidad Pontificia Comillas

D. Antonio Brufau habló sobre los procesos de transformación de organizaciones, destacando la importancia de la gestión del cambio (en un entorno a su vez cambiante) y el papel que juegan la tecnología y las personas en dichos procesos.

D. José Ignacio Goirigolzarri compartió su visión del proceso de reestructuración bancaria en España y en concreto del enfoque estratégico que está siguiendo Bankia basado en cuatro frentes: refuerzo de la relación con clientes, mejora de la rentabilidad del activo, reducción de la prima de riesgo y mejora de la eficiencia.

D. Julio L. Martínez, tras una referencia a la dimensión ética de la crisis actual, repasó las actitudes que, a su juicio, deberían asumir personas e instituciones, considerando que la ética necesita hacer el camino de lo personal-privado a lo político-público.

El *Yearly Meeting* se cerró con la cena de cierre de ejercicio celebrada en La Quinta de Jarama esa misma noche.

## Ponentes invitados en las anteriores ediciones del *Yearly Meeting*

### *Yearly Meeting 12. Palacio Municipal de Congresos*

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

### *Yearly Meeting 11. Palacio Municipal de Congresos*

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

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

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

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

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

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

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

### *Yearly Meeting 07. Meliá Castilla*

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

### *Yearly Meeting 06. Meliá Castilla*

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

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

- ▶ D. Fernando Ramírez, Director General Económico Financiero de Grupo Repsol YPF
- ▶ D. Ignacio Sánchez-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



Equipo de la oficina de Argentina

### **Yearly Meetings locales**

Durante 2013, más de 500 profesionales han participado en los *Yearly Meetings* celebrados en Reino Unido, Estados Unidos, Brasil, Chile, Argentina, México, Perú y Colombia, configurándose como un elemento clave dentro de la estrategia de comunicación interna de cada una de estas unidades, fundamental 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.

#### *Yearly Meeting Reino Unido*

Los integrantes de la oficina de Reino Unido se dieron cita en el One George Street Convention Center de Londres para celebrar el *Yearly Meeting* 2013, en el que repasaron los logros obtenidos por la Firma en el Reino Unido y los objetivos para el siguiente año. Después de las ponencias, los 40 asistentes al

*Yearly Meeting* cerraron la jornada con una cena en el restaurante Aqua Nueva.

#### *Yearly Meeting Argentina*

La oficina de Argentina celebró su *Yearly Meeting* en el Delta del Tigre, una de las principales áreas turísticas de los alrededores de Buenos Aires, al que asistieron profesionales de Argentina, así como integrantes del resto de las oficinas desplazados en Buenos Aires.

El *Yearly Meeting* combinó, como es habitual, el repaso de los logros alcanzados durante el pasado ejercicio por Management Solutions y los objetivos de la Firma a corto plazo, tanto locales como globales. Tras las reuniones, los más de 30 profesionales de Management Solutions asistentes al evento pudieron disfrutar de un almuerzo, antes de regresar por barco a Buenos Aires.

#### *Yearly Meeting México*

El *Yearly Meeting* de México se celebró en el hotel Marquis Reforma de México D.F. bajo el lema "Centrados en el cliente" y contó con la asistencia de más de 120 profesionales de Management Solutions.

La primera parte del día se dedicó al repaso del contexto económico actual, los importantes logros del reciente ejercicio 2013 y los ambiciosos retos marcados para 2014, tanto en el ámbito global de Management Solutions, como en el correspondiente a la oficina de México. El *Yearly Meeting* se cerró con una cena de gala en uno de los salones del hotel que albergó la convención.



Yearly Meeting celebrado en México D.F.

#### Yearly Meeting Colombia

Los integrantes de la oficina de Colombia se dieron cita en la Hacienda San Luis en Chía, un *resort* situado a las afueras de Bogotá, para celebrar el *Yearly Meeting* 2013, en el que repasaron los logros obtenidos por la Firma en Colombia y los objetivos para el siguiente año. Después de las ponencias, los 25 asistentes al *Yearly Meeting* cerraron la jornada con una cena en el restaurante Andrés DC de Bogotá.



Equipo de la oficina de México



Yearly Meeting celebrado en Sao Paulo

#### Yearly Meeting Brasil

El *Yearly Meeting* de Brasil, celebrado en el Hotel Transamérica de Sao Paulo, se inició con la revisión del desempeño del ejercicio 2013 de Management Solutions en Brasil. Adicionalmente, se revisaron los objetivos globales y locales de la Firma para el ejercicio 2014. Tras las ponencias, los cerca de 100 asistentes pudieron disfrutar de un cóctel en uno de los salones del hotel. Tras la reunión, se celebró una cena en el Buffet Patioduo, un conocido restaurante donde los profesionales de la Firma pudieron disfrutar también de una fiesta que se prolongó hasta bien entrada la noche.



Equipo de la oficina de Perú

#### Yearly Meeting Perú

Los profesionales de la oficina de Perú, así como los integrantes de otras oficinas desplazados en Lima, se dieron cita en el hotel Hilton con motivo de la celebración del *Yearly Meeting* 2013. Bajo el lema "Centrados en el cliente", se repasaron los logros alcanzados durante el pasado *Fiscal Year* así como los retos marcados para el FY14 en Perú.

Esa misma noche y para cerrar la jornada se celebró una cena a pie de mar en el restaurante Cala, en el que los asistentes disfrutaron de una agradable velada.

#### Yearly Meeting Chile

El *Yearly Meeting* 2013 de Chile se desarrolló en Valle Escondido, a las afueras de Santiago, y contó con la asistencia tanto de los profesionales de Chile como de los integrantes de las oficinas desplazados en Santiago. Los más de 60 profesionales asistentes al *Yearly Meeting* repasaron los logros alcanzados durante el pasado ejercicio fiscal en Chile por Management Solutions y los objetivos de la Firma para el próximo año.

Como es tradición, el *Yearly Meeting* se cerró con una cena en uno de los restaurantes del Hotel Sheraton de la capital chilena.



Yearly Meeting celebrado en Santiago de Chile

#### Yearly Meeting Estados Unidos

El *Yearly Meeting* de Estados Unidos se celebró en Boston y contó con la asistencia de los profesionales de Estados Unidos integrantes de oficinas de Nueva York, Boston y Birmingham, principalmente.

Los profesionales asistentes al evento tuvieron la oportunidad de repasar los logros alcanzados por Management Solutions durante 2013 y los objetivos de la Firma para el próximo año en EE.UU. Tras las reuniones, los asistentes pudieron disfrutar de la cena de cierre, celebrada en un popular restaurante de Boston.



Equipo de la oficina de Estados Unidos

“La globalización de la Firma durante la última década nos exige prestar especial atención a la comunicación interna como elemento clave de integración y cohesión de todos nuestros profesionales”



José Arrieta  
Socio de Management Solutions

Somos y queremos seguir siendo una firma “global” que actúa en “local” atendiendo a las necesidades de nuestros clientes en los más de 30 países en los que operamos.

Por este motivo, hemos configurado 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, sus valores y principios, y a su vez, cubrir las necesidades específicas de cada una de nuestras oficinas.

# Club Deportivo

Más de 300 profesionales participaron en los torneos y actividades organizadas por el Club Deportivo durante 2013



Participantes en la carrera Run4Life celebrada en Londres

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

## **Campeonatos internos**

Durante el ejercicio 2013 se celebraron por octavo 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 10 equipos), disputándose una fase previa y *play offs* por el título. Por su parte, en el torneo de pádel participaron 100 profesionales (50 parejas) repartidos en tres categorías: masculina, femenina y mixta.

De igual manera, se celebró en Buenos Aires el primer torneo de pádel de la oficina, con la participación de 10 profesionales de la Firma. Por su parte se organizó en Londres la segunda edición del torneo de bádminton, en el que participaron 20 personas.



Equipo de fútbol femenino de Management Solutions Madrid

## **Competiciones externas**

### *Equipos de fútbol en torneos interempresas*

El equipo femenino de fútbol de Management Solutions Madrid, con gran tradición en la Firma e integrado por más de 20 personas, logró alzarse con la medalla de bronce en el Torneo de Fútbol Sala Interempresas RC Sport organizado en Madrid. Además, el equipo participó nuevamente en el campeonato de fútbol 7, logrando finalizar en cuarta posición. Por su parte, los ganadores del campeonato interno de fútbol sala de Management Solutions de Madrid participaron en la XV edición del campeonato RC Interempresas Madrid, disputado de octubre de 2012 a mayo de 2013. Al cierre de esta publicación, ambos equipos se encuentran disputando los respectivos campeonatos de fútbol sala correspondientes a la temporada 2013-2014.

Los equipos masculinos de fútbol de México y Brasil participaron nuevamente en sendos torneos interempresas.



Equipo de fútbol de Management Solutions México



Carrera de Entreculturas en Madrid

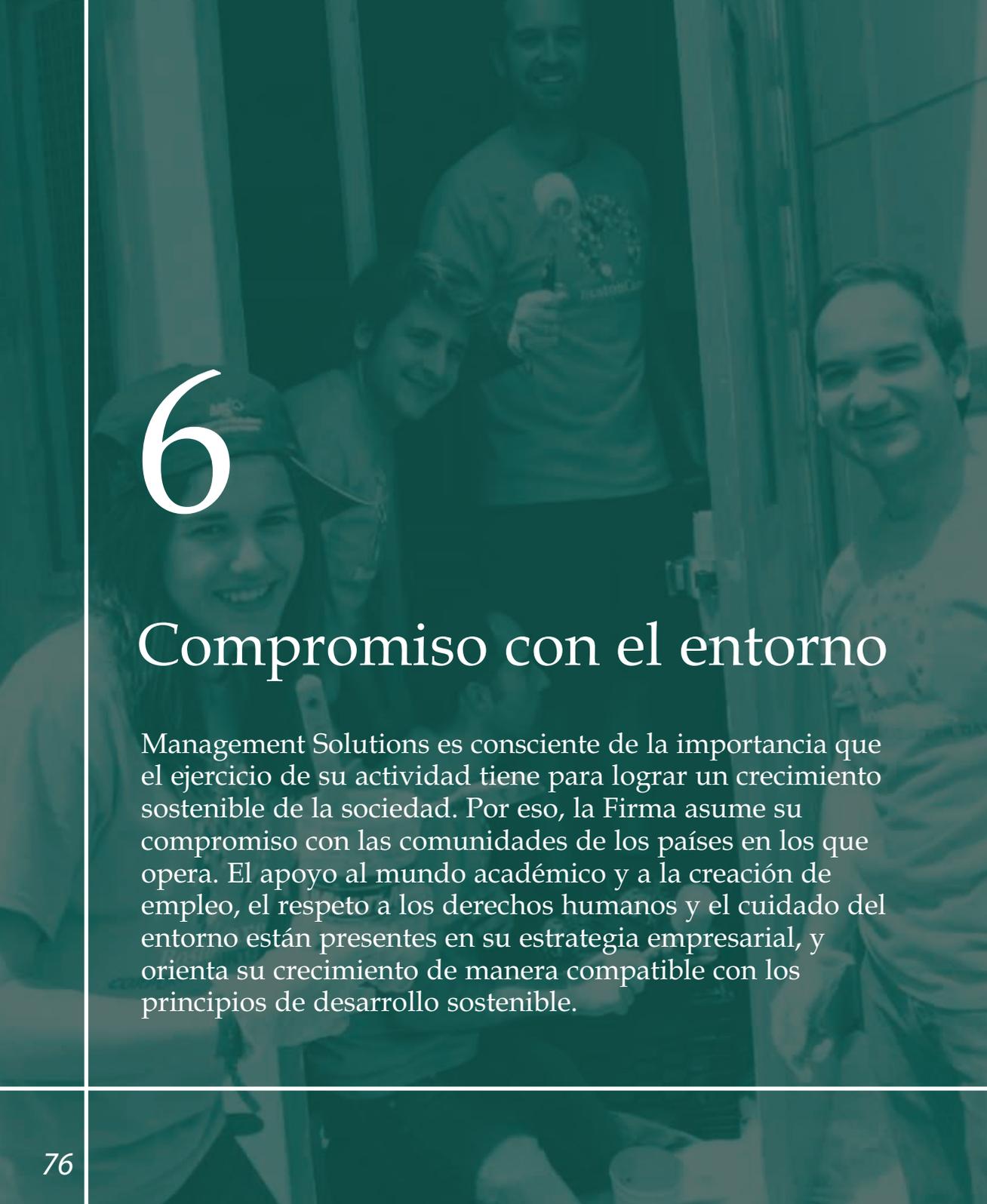
### Carreras

En 2013 los profesionales de la oficina de Brasil tuvieron la oportunidad de participar nuevamente en 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 22 corredores, divididos en varios equipos y que tuvieron que recorrer distancias de 10 y de 5 kilómetros dependiendo de la modalidad.

Adicionalmente, profesionales de Management Solutions participaron en carreras benéficas celebradas en varios países, como las carreras solidarias de Santander, BBVA, Fundación Créate y Fundación Entreculturas, organizadas todas ellas en España; la maratón por relevos Ayrton Senna en Brasil; la carrera solidaria Santander en Chile; la carrera *5K4Life* en Estados Unidos; o la *Race for Life* y la media maratón *Grand Union Canal*, celebradas ambas en el Reino Unido. Sobre todas estas actividades se amplía información en los apartados de Colaboraciones Solidarias y de Acción Social.



Participantes en la maratón del Pan de Azúcar en Sao Paulo



# 6

## 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.

**MSO**

**ManagementSolutions**

*Making things happen*



100 colaboraciones con universidades  
Más de 6.000 participantes en Acción Social  
30 campañas solidarias

# Universidad

La Universidad es un eje fundamental de nuestra política de responsabilidad social



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.

Además, en septiembre de 2012 Management Solutions reforzó su compromiso con el mundo universitario con la creación en España del primer Máster en consultoría de negocio, organizado en colaboración con la Universidad Pontificia Comillas. En 2013 se inició la segunda promoción del máster.

## **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 2013 contamos con más de 100 becas.

## **Seminarios y cursos especializados**

Management Solutions, a través de sus socios y directivos, mantiene de forma activa y no remunerada una permanente presencia docente dentro de su ámbito de actuación. Durante el ejercicio 2013 ampliamos nuestro plan de formación a universidades, tanto en licenciaturas como en formación de postgrado:

## Management Solutions imparte un seminario de Riesgo Operacional en la facultad de Economía y Negocios de la Universidad de Chile

Management Solutions participó como ponente invitado en el seminario de “Identificación y Evaluación del Riesgo Operacional en Entidades Financieras” celebrado en la Universidad de Chile. La ponencia abordó el planteamiento metodológico en la identificación y evaluación de riesgos operacionales, enfatizando las referencias de las mejores prácticas en las entidades financieras relativas a la definición del mapa de riesgos operacionales, metodologías de evaluación y la gestión del riesgo operacional.

- ▶ Universidad Pontificia Comillas (ICADE)
- ▶ Universidad de Deusto
- ▶ ESADE Business School
- ▶ Centro de Estudios Garrigues
- ▶ Centro Universitario de Estudios Financieros (CUNEF)
- ▶ CEU (en colaboración con el Club de Gestión de Riesgos) – Financial Risk Manager, Madrid y Barcelona
- ▶ Instituto Tecnológico Autónomo de México (ITAM)
- ▶ Instituto de Ensino e Pesquisa de Brasil (Insper)
- ▶ Instituto Tecnológico del Norte de Argentina
- ▶ London School of Economics
- ▶ City University London
- ▶ University College London
- ▶ Universidad Autónoma de Madrid - Facultad de Matemáticas
- ▶ Universidad Católica de Chile - Facultad de Matemáticas
- ▶ Universidad de Lima
- ▶ Universidad de Chile – Facultad de Economía y Negocios
- ▶ Universidad Complutense de Madrid - Facultad de Matemáticas
- ▶ Universidad Politécnica de Madrid

## Convenios de colaboración con universidades y foros de empleo

### Europa

Centro Universitario Villanueva	Universidad Complutense de Madrid	Universidad de Salamanca	Universidad Pontificia Comillas – ICAI
City University	Universidad de A Coruña	Universidad de Santiago	Universidad Pontificia de Salamanca
CUNEF	Universidad de Alcalá de Henares	Universidad de Sevilla	Universidad Rey Juan Carlos I
ESADE	Universidad de Alicante	Universidad de Valencia	Universidad San Pablo CEU
Escuela de Empresa	Universidad de Barcelona	Universidad de Valladolid	Universidade Católica de Lisboa
Escuela de Finanzas Aplicadas	Universidad de Burgos	Universidad de Vigo	Universidade do Coimbra
Escuela de Ingeniería de Sevilla	Universidad de Cádiz	Universidad del País Vasco	Universidade do Minho
ETEA	Universidad de Cantabria	Universidad Europea de Madrid	Universidade do Porto
Fundación San Telmo	Universidad de Castilla-La Mancha	Universidad Francisco de Vitoria	Universidade NOVA de Lisboa
Imperial College of London	Universidad de Córdoba	Universidad Miguel Hernández	Universitat Pompeu Fabra
ISCTE	Universidad de Deusto	Universidad Pablo de Olavide	University College of London
ISEG	Universidad de Extremadura	Universidad Politécnica de Cartagena	University of Cambridge
IST	Universidad de Granada	Universidad Politécnica de Cataluña	University of Oxford
London School of Economics	Universidad de Jaén	Universidad Politécnica de Madrid	University of Bath
Universidad Alfonso X El Sabio	Universidad de León	Universidad Politécnica de Valencia	University of Bristol
Universidad Antonio Nebrija	Universidad de Málaga	Universidad Politécnica de Valencia	University of Lancaster
Universidad Autónoma de Barcelona	Universidad de Murcia	Universidad Pontificia Comillas – ICADE	University of Warwick
Universidad Autónoma de Madrid	Universidad de Navarra		
Universidad Carlos III	Universidad de Oviedo		

### América

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

# Universidad

## Management Solutions imparte un seminario de Riesgos Financieros en ICADE (España)

Management Solutions colaboró nuevamente con la Universidad Pontificia Comillas en la impartición, dentro de la asignatura “Gestión de Carteras”, de un seminario sobre Riesgos Financieros a los estudiantes de los últimos cursos de E-2 (ADE), E-3 (Derecho y ADE) y E-4 (Ciencias Empresariales Internacionales).

El seminario supuso una nueva oportunidad de colaboración con la Universidad Pontificia Comillas, con quien mantiene una excelente relación y de quien recibió en 2011 la medalla conmemorativa del 50º aniversario de ICADE.

## 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.



Sesión del Máster en Consultoría de Negocio en la Universidad Pontificia Comillas

## Management Solutions imparte una conferencia en la Universidad de Lima sobre contexto internacional y oportunidades de negocio en el Perú

Management Solutions impartió la conferencia “Contexto internacional y oportunidades de negocio y tecnologías de la información en Perú”, enmarcada dentro del ciclo de conferencias organizadas por la Universidad de Lima para los estudiantes de los últimos cursos de Ingeniería de Sistemas.

En el actual entorno macroeconómico del país, la ponencia detalló las oportunidades actuales para las empresas peruanas, destacando las necesidades actuales del mercado relacionadas con los sistemas de gestión y de información para lograr una toma de decisiones más eficiente.

## Patrocinios y Colaboraciones con Fundaciones

### 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.).

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

El proyecto "Gestión del riesgo de liquidez en entidades financieras", elaborado por Adrián de la Hera y dirigido por Javier Calvo Martín y Juan García Cascales, profesionales de Management Solutions, obtuvo el segundo premio en la categoría de "Gestión financiera y de riesgos en el sector energético", patrocinada por la Firma. El trabajo, de máximo interés y actualidad, atañe a una de las principales problemáticas de las entidades financieras, realizando un estudio conceptual de la normativa vigente, metodológico y prospectivo en la banca española, identificando la probabilidad de una fuga masiva de liquidez basada en el comportamiento de las principales variables macroeconómicas.

Por otra parte, tres profesionales de Management Solutions resultaron también galardonados por sus respectivos proyectos. Concretamente obtuvieron el primer premio, en dos de las categorías, José Luis Parrondo por "Planificación integrada de electrificación de comunidades rurales aisladas (CRA) mediante sistemas de información geográfica (SIG) aplicada a la Isla de Santo Tomé", y Borja Gómez por "Plan para la

rehabilitación energética del parque de viviendas español en 10 años". Además, Juan Serra obtuvo un segundo premio por el proyecto "Gestión de los procesos industriales en una empresa de moda mediante la tecnología PLM".



“La fuerte vinculación de la Firma con el mundo académico es un elemento fundamental de nuestro compromiso con el entorno”



José Luis Carazo  
Socio de Management Solutions

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.

Todo lo anterior se suma a nuestra fuerte contribución a la creación de empleo joven para recién licenciados, así como a la búsqueda constante de fórmulas que potencien la relación universidad-empresa.

# Universidad

## *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 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 encarga de decidir la concesión de los premios (dos por categoría).

En 2013, 24 alumnos de ICAI recibieron los premios correspondientes al curso académico 2011-2012. Miguel Ángel Poblet, Director de Medios de Management Solutions, fue el encargado de entregar los premios patrocinados por la Firma en un acto presidido por el Rector de la Universidad Pontificia Comillas, D. Julio L. Martínez, SJ, que estaba acompañado por la Viceconsejera de Educación, Juventud y Deporte de la Comunidad de Madrid, Dña. Alicia Delibes, y del Director de la Escuela, D. Mariano Ventosa.

## *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.

## Management Solutions organizó casos prácticos de consultoría en la London School of Economics, City University of London y University College London

Management Solutions organizó casos prácticos en las principales universidades de Londres. Los casos trataron sobre la venta de una cartera de activos usando como criterio de selección medidas de rentabilidad ajustada a riesgo, problema al que los alumnos, todos ellos estudiantes de económicas de los últimos cursos, tenían que dar la mejor solución posible.

El resultado fue excepcional tanto por el nivel de participación como por la calidad de conclusiones obtenidas por los participantes, y supuso nuevas colaboraciones de Management Solutions con algunas de las universidades más prestigiosas del país.



Campus de la London School of Economics, Reino Unido



#### UCLU Business Society

Durante 2013 Management Solutions se incorporó como patrocinador a la UCLU Business Society, una sociedad universitaria integrada en la University College London, que tiene como principal función dar soporte a los estudiantes universitarios de últimos cursos colaborando con su integración en el mundo laboral a través de la organización de eventos de *networking*, programas de becas, presentación de casos prácticos y seminarios, etc.

#### Fundación Universidad de Deusto

La Firma colabora con la Fundación Deusto 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.

### Management Solutions imparte un seminario de derivados financieros en la Facultad de Ciencias Matemáticas de la Universidad Complutense (España)

Management Solutions participó como ponente invitado en un seminario de la asignatura "Tipos de Interés", celebrado en la Universidad Complutense de Madrid, dentro del programa de Máster en Ingeniería Matemática.

La ponencia abordó el planteamiento y la resolución de diferentes casos prácticos a partir de la utilización de estos instrumentos en los ámbitos de Banca y Corporates, enfatizando su utilidad y aplicabilidad como fuente de financiación y como elementos de cobertura de riesgo.



### Management Solutions organiza un seminario en el Instituto Tecnológico de Monterrey (México)

Management Solutions organizó por segundo año consecutivo un seminario sobre entidades financieras para los alumnos de último curso de Administración Financiera del Campus de Ciudad de México del TEC. El seminario, de tres semanas de duración, incluyó el planteamiento y posterior resolución por parte de los alumnos, de un caso práctico sobre el funcionamiento de un banco.

Esta colaboración con el Instituto Tecnológico de Monterrey refuerza los lazos entre Management Solutions y una de las principales universidades de México.

# Patrocinio y mecenazgo

## La Firma mantiene una política activa de patrocinio y mecenazgo

### **Teatro Real de Madrid**

Management Solutions ha seguido colaborando con el Teatro Real. Tras reforzar su relación en 2009 al pasar de ser Benefactor a Colaborador, en 2013 y por noveno 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 asistencia de los ciudadanos a su programación y actividades.

Además, reforzando esta relación, 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, 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 Español de la Energía (ENERCLUB)**

Management Solutions participa como socio en el Club Español de la Energía (ENERCLUB), constituido como punto de encuentro,

diálogo y difusión entre empresas y profesionales del sector energético y cuyo principal objetivo es facilitar la divulgación y formación de ideas en relación con la utilización racional de la energía, conservación del medio ambiente y desarrollo sostenible.

Gracias al apoyo y aportación económica de los socios, ha sido posible el desarrollo de su actividad a lo largo de más de veinte años en torno a cuatro grandes áreas: conocimiento energético, formación, publicaciones y difusión *online*.

### **Club de Gestión de Riesgos de España**

Management Solutions es socio protector del Club de Gestión de Riesgos de España. Con su aportación económica contribuye a la creación y sostenimiento de las actividades, objeto fundacional del club. Los objetivos principales de esta asociación son servir de punto de encuentro y foro de debate de la gestión, control, análisis y medición de los riesgos derivados de la actividad empresarial, así como fomentar el intercambio de ideas, experiencias y contraste de opiniones sobre las mejores prácticas en esta materia. Asimismo, entre sus objetivos está el de mantener contactos estrechos con autoridades reguladoras y otros organismos con esos fines y la divulgación del conocimiento a través de la organización y desarrollo de programas de formación (FRM) y cursos por internet. Como socio protector del Club y miembro de su Consejo de Administración

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.

### **Instituto de Actuarios Españoles**

Management Solutions se incorporó durante 2013 al Instituto de Actuarios Españoles (IAE) como miembro protector de la institución, principal asociación de actuarios española y miembro de pleno derecho del Groupe Consultatif Actuariel Europeen y de la International Actuarial Association, y que tiene como principales finalidades ostentar la representación de sus miembros en cuantas cuestiones se relacionan con su actividad, organizar e impulsar toda clase de estudios y actividades relacionadas con la profesión de Actuario, informar y proponer en cuantas cuestiones se relacionen con la profesión y colaborar con los Organismos y Autoridades competentes siempre que para ello sea requerido, regular la actividad profesional que, en todo caso, se ajustará a los más exigentes principios científicos y éticos, ejercer tutela, protección y vigilancia sobre las actividades profesionales de los miembros del Instituto, dirimir las cuestiones de carácter profesional que puedan surgir entre los miembros del mismo y establecer y mantener relaciones e intercambios con aquellos Organismos de carácter técnico, científico o profesional, nacionales o extranjeros, dedicados a actividades que total o parcialmente tengan afinidad con los fines del Instituto.



Junta de Protectores del Teatro Real de Madrid, España

### **Cámara de Comercio Británica en España y Cámara de Comercio Española en Reino Unido**

Management Solutions se incorporó durante 2013 y en calidad de socio protector a la Cámara de Comercio Británica en España, que tiene como objetivo el fortalecimiento de los lazos entre empresas e instituciones de ambos países.

La pertenencia a esta institución, que se une a la de la Cámara de Comercio Española en Reino Unido desde 2008, refuerza el posicionamiento y la relación de la Firma con instituciones y organizaciones de referencia en los mercados en los que Management Solutions opera.

### **Fundación Créate**

Management Solutions es patrono fundador de la Fundación Créate, una organización sin ánimo de lucro constituida en 2011 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: fomentar y contribuir al desarrollo de actitudes, valores y habilidades emprendedoras, así como de competencias técnicas de creación y gestión de proyectos concretos a través de la educación.

### **Programa educativo “Creamos nuestra empresa”**

Durante 2013, y como miembro del patronato de la Fundación Créate, Management Solutions fomentó nuevamente la participación de sus profesionales en el programa “Creamos nuestra empresa”, un programa iniciado en 2012 y que busca fomentar el espíritu emprendedor en los alumnos de 5º y 6º de Primaria desarrollando competencias y cualidades como iniciativa, creatividad, búsqueda de oportunidades, autoconfianza o responsabilidad; apoyándose en los conocimientos de profesionales de distintas áreas.

Uno de los puntos básicos del programa consiste en la definición y creación de una empresa, paso a paso, por parte de los grupos de alumnos, iniciándose en la elaboración del *business plan*, pasando por la creación del logo, de los procesos necesarios, del estudio de financiación, etc. y finalizando con la presentación y venta de los productos/servicios en un mercado con el que se cierra el programa. En una de estas fases, con las “empresas” ya en funcionamiento y con sus procesos ya definidos, etc., los alumnos tuvieron la oportunidad de compartir una sesión con profesionales de Management Solutions que les asesoraron, de manera personalizada, en la definición de su actividad y, sobre todo, en la conceptualización de sus objetivos de ventas.



Programa “Creamos nuestra empresa”, Fundación Créate

Además, los profesionales de Management Solutions tuvieron oportunidad de participar (como voluntarios pero también como potenciales clientes de las empresas creadas por los niños) en Expokids, acto final del proyecto en el que todos los participantes en el programa pudieron presentar sus trabajos, vender allí mismo sus productos o conseguir financiación gracias a los “socios inversores”.

# Colaboraciones solidarias

Management Solutions organiza de manera recurrente actividades solidarias en colaboración con sus clientes y ONG



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 conciertos y galas solidarias, 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 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.



Participantes de Management Solutions en la III Carrera Solidaria Santander de Madrid junto con el atleta profesional Chema Martínez

### **Programa de solidaridad en la empresa en colaboración con la AECC**

En marzo de 2012, Management Solutions se adhirió a esta iniciativa de la Asociación Española Contra el Cáncer (AECC) que consiste en la difusión mensual de mensajes de salud, prevención y detección precoz del cáncer dirigidos a colectivos empresariales, y que tiene como principal objetivo concienciar a la población sobre la importancia de la prevención y la detección precoz del cáncer.

Durante 2013 Management Solutions ha seguido participando con el Programa de Solidaridad en la empresa mediante la difusión de las *newsletters* de la AECC sobre alimentación sana en niños y jóvenes, protección ante el sol, emociones y salud o sobre tabaquismo.

### **Carrera Santander, España y Chile**

Cerca de 50 profesionales de Management Solutions participaron en la III Carrera Solidaria Santander celebrada en Madrid, junto a empleados de Grupo Santander y público en general, divididos en dos categorías, 5 y 10 km. La representación de Management Solutions tuvo una actuación

destacada, finalizando con la victoria de uno de los profesionales de la Firma en una de las categorías.

Gracias a la participación de 5.500 corredores (entre las tres sedes en las que se celebró la prueba: Madrid, Santander y Sevilla) y a las aportaciones realizadas a través de la fila 0, se recaudaron 30.020 euros que se destinarán íntegramente a los proyectos formativos de "Ahora más que nunca", campaña puesta en marcha por Cruz Roja para ofrecer apoyo escolar a niños y adolescentes en dificultades socioeconómicas, formar y reciclar a adultos en desempleo, y apoyar, mediante talleres y microcréditos, a pequeños emprendedores.

Por su parte, en Santiago de Chile, un grupo de profesionales de Management Solutions tomó parte en la carrera organizada por Santander para recaudar fondos destinados a Un techo para Chile, organización solidaria que busca superar la pobreza en comunidades vulnerables como campamentos y villas de blocks de Chile a través del trabajo conjunto entre jóvenes voluntarios y pobladores.

La carrera, que tenía tres modalidades de recorrido (5, 10 y 21 kilómetros) y que contó con la participación de más de 8.000 deportistas, logró recaudar 50 millones de pesos chilenos, que



Management Solutions participa en el programa Solidaridad en la Empresa de la AECC

## Colaboraciones solidarias

serán destinados a la campaña que a nivel nacional desarrolla la fundación Un techo para Chile, dirigida a erradicar la pobreza en el país.

### **Carrera Solidaria BBVA, España**

50 profesionales de Management Solutions participaron en la VII edición de la Carrera Solidaria BBVA de Madrid, en la que se dieron cita más de 10.000 corredores, que completaron los 5 o 10 km de los que constaba el recorrido. La representación de Management Solutions tuvo una actuación destacada, logrando uno de sus profesionales la victoria en los 10 kilómetros de categoría masculina senior.

Gracias a la participación de los más de 10.000 participantes y a las aportaciones realizadas a través de la fila 0, se lograron recaudar 160.000 euros que se destinaron íntegramente a la iniciativa "Economato Solidario de Cáritas en Madrid" puesta en marcha con el objetivo de permitir el acceso a personas y familias en proceso de acompañamiento social, a productos de consumo básico de forma más económica.

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

El equipo de Management Solutions finalizó en segundo lugar en la cuarta edición del 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 10 equipos (integrados todos ellos por un jugador profesional de golf del circuito europeo y cuatro *amateurs*). El equipo de Management Solutions, que ya se alzó con el título en 2010, estuvo formado por David Angulo (Presidente de Aviva Europa), Alfonso Satrustegui (Director de AON Construcción), Alberto Bergaz (Consejero de Ruber), Carlos Camps (Socio de Management Solutions) y el golfista profesional Ángel Matallana.

Gracias a la colaboración de los patrocinadores y las empresas participantes, se pudieron recaudar más de 30.000 euros, destinados a financiar las actividades deportivas que organiza la Fundación Deporte y Desafío para personas con discapacidad física, psíquica o sensorial.



Carrera Solidaria Santander en Santiago de Chile



Participantes en la Carrera Solidaria BBVA Madrid



Entrega de premios carrera Solidaria BBVA Madrid

### Convenio de colaboración con Prodis

Con el fin de colaborar con el Programa de Formación para la Inclusión Laboral de Jóvenes con algún tipo de discapacidad (Promotor) puesto en marcha por Fundación Prodis, Management Solutions firmó en 2013 un convenio de colaboración con dicha organización incorporando a la Firma profesionales provenientes de dicha Fundación.

Fundación Prodis, que busca proporcionar los apoyos necesarios a las personas con discapacidad para mejorar su calidad de vida y la de sus familias, puso en marcha en 2005 el programa Promotor, una iniciativa de profesionales de Prodis en colaboración con la Universidad Autónoma de Madrid, y que tiene como principales objetivos colaborar con las

personas con discapacidad intelectual en el diseño de sus Proyectos de Vida a través de planes individualizados basados en la metodología de la Planificación Centrada en la Persona (PCP), proporcionar una formación laboral ajustada a las diferencias individuales que les capacite para la inclusión laboral en la empresa ordinaria, proporcionar un servicio de empleo con apoyo continuado que fomente la igualdad de oportunidades en la incorporación, mantenimiento y promoción del puesto de trabajo, ofrecer una formación continua a lo largo de la vida para los trabajadores que ejercen su derecho al trabajo en la empresa ordinaria y dotar de los apoyos necesarios para que los trabajadores con discapacidad intelectual puedan disfrutar de su tiempo libre participando como miembros de pleno derecho en su comunidad.

Para lograr cumplir con estos objetivos, el programa se articula a través de una doble vertiente, iniciándose con un curso de "Formación para la inclusión laboral" (reconocido por la Universidad Autónoma como título propio) tras el que todos los alumnos que se gradúan acceden al Programa de "Empleo con Apoyo", que les proporciona los apoyos necesarios para incorporarse al mercado laboral.



Integrantes del equipo de Management Solutions en el IV PRO-AM benéfico de golf "Fundación Deporte y Desafío"



Entrega de la certificación de colaboración con PRODIS

# Acción Social

## La Firma apoya y fomenta las actuaciones solidarias desarrolladas por sus profesionales



Niños en el Cine Solidario de Madrid

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 2013 se organizaron donaciones en las oficinas de España, Chile y Brasil con la participación de más de 50 voluntarios.

### ***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 al mismo tiempo que se satisface la necesidad que tienen de este material los colectivos más desfavorecidos.

En 2013 Management Solutions donó ordenadores que fueron repartidos entre Ayuda a la Iglesia Necesitada, Fundación Síndrome de Down y Fundación Prodis.

De la misma manera, Management Solutions dona los teléfonos móviles y smartphones que son renovados. El año pasado numerosos terminales fueron destinados a Revita, una asociación dedicada al reciclaje de móviles que colabora con la Fundación Carmen Pardo-Valcarce.

### ***Recogida de tapones solidarios***

A principios de 2013 y recogiendo la sugerencia de uno de sus profesionales, Management Solutions puso en marcha en varias oficinas de la Firma una campaña de recogida de tapones de plástico con fines solidarios para colaborar con el programa "Tapones para una nueva vida". Este programa, puesto en marcha por la Fundación Seur, tiene el objetivo de ayudar a niños con problemas de salud que necesitan un tratamiento médico o una ortopedia, mediante la recogida de tapones de plástico y los ingresos que se generan por su venta a terceros.

Gracias a la buena acogida por parte de los profesionales de la Firma, durante 2013 se han recogido cerca de 50 kg. de tapones.



III Carrera de los Emprendedores de Madrid

### **Carrera 5K4Life, Estados Unidos**

Un grupo de profesionales de Management Solutions participó en la quinta edición de la carrera "5K4Life", organizada por la ONG Prize4Life, cuya misión es acelerar el descubrimiento de tratamientos y cura de la Esclerosis Lateral Amiotrófica (ELA).

La carrera, un circuito de 5 kilómetros por las calles de Cambridge (Massachusetts), buscaba concienciar sobre la necesidad de descubrir tratamientos y una cura para la enfermedad ELA así como recaudar fondos con este fin. Profesionales de las oficinas de Estados Unidos participaron en esta actividad del grupo de Acción Social durante una fría y lluviosa mañana de domingo, logrando colocar a Management Solutions en la tercera posición en la competición por equipos.

### **Race for Life, Reino Unido**

Un grupo de profesionales de Management Solutions participó en la edición de la "Race for Life" de Londres, carrera femenina de 5 y 10 kilómetros celebrada en Hyde Park, organizada con el objetivo de recaudar fondos para financiar las investigaciones y las campañas de prevención contra el cáncer llevados a cabo por una asociación británica (UK Cancer Research Trust).

### **Carrera entreculturas, España**

Medio centenar de profesionales de Management Solutions participaron en la edición de Madrid de la Carrera Entreculturas "Corre por una causa, corre por la educación", una prueba solidaria que se celebró además en Sevilla, Valladolid y León (que contó también con la representación de un profesional de la Firma).

La carrera, organizada por la Fundación Entreculturas (ONG jesuita sin ánimo de lucro que apuesta por la educación como instrumento de desarrollo, transformación y diálogo entre culturas), buscaba sensibilizar a la población española sobre el problema de la educación en Haití y recaudar fondos para dotar de mobiliario escolar a 38 aulas construidas por Entreculturas, a través de su contraparte Fe y Alegría Haití.

Gracias a la participación de 5.500 corredores (en las cuatro ciudades) y a las aportaciones realizadas a la fila 0, se lograron recaudar más de 70.000 euros para colaborar con la educación de los más de 1.330 niños que acuden a sus aulas.

Además, aprovechando la prueba, se organizó una recogida de *pendrives* para colaborar con Pueblos Unidos, una ONG que, entre otras actividades, organiza clases de apoyo escolar en La Ventilla (Madrid) para niños y jóvenes desfavorecidos.

Management Solutions entregó a la organización 50 *pendrives* corporativos, uno por cada corredor inscrito en la carrera, como muestra del compromiso de la Firma con el derecho al acceso universal a la educación.

### **Carrera de los Emprendedores, España**

Más de 200 personas (entre profesionales de la Firma, familiares y colaboradores) participaron en representación de Management Solutions en la III Carrera de los Emprendedores organizada por la Fundación Créate, de la que Management Solutions es patrono fundador, con el objetivo de recaudar fondos destinados a un proyecto de educación emprendedora en centros educativos desfavorecidos de Madrid y de poner en valor la actitud emprendedora de los discapacitados.

La prueba congregó aproximadamente a 4.500 personas que corrieron, bajo el lema "Corre, Avanza, Emprende", por el reconocimiento del papel del emprendedor en nuestra sociedad y el fomento de la educación emprendedora. El equipo de Management Solutions compitió de manera destacada en las tres distancias de la carrera (5km, 10 km y 800 metros para la carrera infantil), logrando el triunfo en categoría masculina senior de 10 kilómetros, en la que uno de los profesionales de la Firma, finalizó en tercera posición.



Voluntariado en el Safari de Madrid con la Fundación Síndrome de Down de Madrid

### **Maratón por relevos Ayrton Senna, Brasil**

Dieciséis profesionales de Management Solutions participaron en la 10ª edición de la Maratón por relevos Ayrton Senna, una carrera organizada por el Instituto Ayrton Senna para recaudar fondos para dicha organización que impulsa programas de enseñanza y educación entre niños con dificultades económicas.

La carrera se celebró en el circuito de Interlagos de Sao Paulo y los dos equipos de Management Solutions, que participaba por primera vez, lograron alcanzar la meta tras cubrir los 42 kilómetros de recorrido.

### **Media maratón Grand Union Canal, Reino Unido**

Un grupo de profesionales de Management Solutions Reino Unido participó en la media maratón "Grand Union Canal", celebrada en Londres, y que recaudó fondos para Tri4Japan, organización establecida para colaborar con las personas desfavorecidas de Kamaishi (Japón) tras el terremoto y posterior tsunami que afectaron a dicha población en 2011.

### **Fundación Síndrome de Down**

En enero de 2010 el Grupo de Acción Social de Management Solutions comenzó una colaboración recurrente con la Fundación Síndrome de Down, consistente en la organización de partidos de fútbol sala entre profesionales de la Firma y los chicos y chicas de la Fundación. Además, de manera complementaria, el Grupo de Acción Social ha organizado en varias ocasiones voluntariados de un día de duración, en colaboración con la Fundación, en los que profesionales de Management Solutions comparten un día de diversión con un grupo de niños con síndrome de Down realizando actividades de ocio (por ejemplo, en parques multiaventura o en el Parque de Atracciones de Madrid).

En 2013, el Grupo de Acción Social organizó nuevamente un voluntariado en colaboración con la Fundación Síndrome de Down, en el que una veintena de voluntarios de Management Solutions compartieron un día de diversión con un grupo de jóvenes de entre 14 y 16 años con síndrome de Down y otras discapacidades intelectuales. La actividad se celebró en el Safari de Madrid y contó también con la participación de 5 niños de 10 años, miembros de la empresa PAPERINTU del colegio Arcángel Rafael de Madrid, ganadores del Premio Árbol a la empresa más solidaria de la Fundación Créate.

Tras las presentaciones y antes de trasladarse en autobús a Aldea del Fresno, se organizó a todos los participantes por parejas, en las que a cada profesional de la Firma le correspondía la labor de acompañar y ser responsable, durante todo el día, de uno de los chicos de la Fundación.

Nada más llegar al Safari, todo el grupo disfrutó con la visita a los grandes felinos del minizoo así como de una exhibición de aves rapaces y otra de serpientes. Tras la comida en grupo y un breve paseo por el Rincón de las Aves, dio comienzo el verdadero safari en el que los niños y jóvenes disfrutaron viendo en semi-libertad a leones, cebras, elefantes, jirafas, bisontes, rinocerontes e hipopótamos, entre otros animales. La jornada terminó en el Rincón de los Mansos, donde los chicos más atrevidos disfrutaron interactuando con cabritas enanas y cerdos vietnamitas antes de regresar al centro de Madrid.

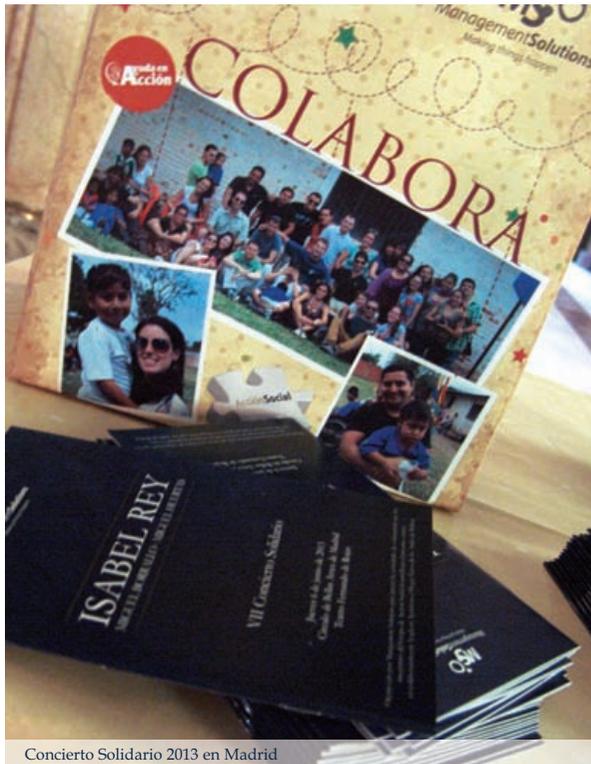
### **Día del Voluntariado Corporativo de Boston Cares, Estados Unidos**

En 2013 Management Solutions tuvo la oportunidad de colaborar por primera vez con el Día del Voluntariado Corporativo organizado por Boston Cares, ONG sin ánimo de lucro que impulsa campañas solidarias corporativas con el objetivo de colaborar con personas e instituciones sin recursos de la capital de Massachusets.

El voluntariado permitió a un grupo de más de diez profesionales de Management Solutions colaborar con las tareas de renovación y mantenimiento de la Curley k-8 School, una escuela pública de Boston carente de recursos.

### **Concierto Solidario, España**

En 2007 Management Solutions, recogiendo la propuesta realizada por parte de uno de sus profesionales, decidió impulsar la organización de un concierto con fines benéficos. Nació así el Concierto Solidario, uno de los eventos organizados por el Grupo de Acción Social con mayor acogida y que se celebra anualmente con el fin de recaudar fondos destinados a colaborar con los proyectos en los que participan los voluntarios durante el Verano Solidario.



Concierto Solidario 2013 en Madrid

La VII edición del Concierto Solidario de Management Solutions se celebró en el Teatro Fernando de Rojas del Círculo de Bellas Artes, un espacio emblemático del centro de Madrid y en el que ya se habían celebrado algunas de las anteriores ediciones del recital.

El evento, organizado con el objetivo de recaudar fondos para colaborar con el Hogar Teresa de los Andes de Bolivia (centro en el que los integrantes del Grupo de Acción Social llevaron a cabo su Verano Solidario 2013), contó con la asistencia de más de 400 personas, quienes disfrutaron de la calidad del repertorio y de los intérpretes: Isabel Rey (Soprano), Miguel Borrallo (Tenor) y Miguel Huertas (piano).

Durante algo más de una hora, Isabel Rey y Miguel Borrallo se adueñaron del escenario con su interpretación, repleta de virtuosismo, fuerza y personalidad. Acompañados al piano por



Día del Voluntariado Corporativo en Boston

Miguel Huertas, bordaron un programa que combinó a la perfección arias de óperas tan conocidas como *La bohème*, *Tosca*, *Rigoletto* o *La Traviata*, con algunos temas pertenecientes a zarzuelas tan populares como *El Gato Montés* o *El niño judío*.

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.

### **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 desde 2008 a 2011, con Calcuta nuevamente como destino.

En 2012, Management Solutions organizó por primera vez el Verano Solidario en el Hogar Teresa de los Andes de Bolivia, un centro con el que colabora la ONG española Ayuda en Acción y que atiende a cerca de 200 niños con discapacidad intelectual de diversos grados, situado en Cotoca (Santa Cruz), y que fue igualmente el destino en 2013 de la octava edición del voluntariado de verano, contando con la participación de 24 voluntarios de Management Solutions procedentes de las oficinas de España, México, Brasil y Argentina.

## Acción Social

Algunas de las tareas que desempeñaron los voluntarios durante su estancia en el centro fueron ayudar a dar de comer a los niños, apoyar al personal en las labores de rehabilitación y fisioterapia o jugar con ellos. Además, los voluntarios también tuvieron tiempo de poner en marcha algunos proyectos con el objetivo aportar el máximo valor posible a los niños, al Hogar y a la comunidad de Santa Cruz en general: talleres motivacionales, de valores y liderazgo, base de datos para que los médicos y el personal del Hogar gestionaran informes con datos de los niños, colaborar en tareas logísticas y de mantenimiento del Hogar (como configurar ordenadores, pintar pabellones, etc.).

Además los voluntarios colaboraron con el Hogar en su programa de patrocinio, elaborando un plan de comunicación, captación y fidelización de padrinos y socios destinado a

obtener fondos y financiación para el centro. Todos los voluntarios destacaron el carácter enriquecedor del Verano Solidario, una iniciativa que les ha dado la oportunidad de crecer como personas ayudando a los demás.

Este nuevo éxito del Verano Solidario, unido al creciente interés de los profesionales por este tipo de actividades, que han contado siempre con el apoyo incondicional de la Firma (que asume la totalidad de los costes del voluntariado), garantiza la continuidad del Verano Solidario tanto en 2014 como en años sucesivos.

### **Christmas con Calcuta Ondoan**

Por séptimo 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 Sofía (11 años).

Todos los beneficios obtenidos mediante las tarjetas navideñas fueron destinados a colaborar con el mantenimiento del nuevo Hogar-Centro de Salud para mujeres con alto riesgo de vulnerabilidad que Calcuta Ondoan ha puesto en marcha a las afueras de Calcuta.



Verano Solidario en Bolivia



Participantes en el Verano Solidario en el Hogar Teresa de los Andes de Bolivia

### **Cine Solidario, España**

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 2013 la actividad se celebró nuevamente de manera simultánea en Madrid y en Bilbao, con el preestreno de la película "Lluvia de Albóndigas 2".

El evento de Madrid, que en 2013 cumplió su novena edición, reunió a más de 3.500 personas 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 cerca de 6.000 kilos de alimentos no perecederos y dulces navideños, así como algunas cajas de juguetes, que fueron entregados esa misma mañana en 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, reunió en su tercera edición a cerca de 800 personas, quienes lograron reunir cerca de 1.400 kilos de alimentos que fueron entregados a Cáritas Vizcaya para ser posteriormente distribuidas entre 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 infantiles de animación ofrecidos por los actores, tanto a la llegada como durante el cóctel posterior a la película. Los voluntarios de Acción Social fueron los responsables de estas actividades, encargándose de la logística de la jornada y de la entrega de todo lo recaudado a las citadas instituciones.



Voluntarias en el Cine Solidario de Madrid



Niños en el Cine Solidario de Bilbao

# 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 sexto año consecutivo mediante la puesta en marcha de diversas iniciativas en España, Portugal, Estados Unidos, Colombia, Brasil, Perú, Chile y Argentina.

En España y Portugal se organizó por sexto año 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 cerca de 150 profesionales de Madrid, Barcelona, Bilbao y Lisboa, se hizo posible que los niños sin recursos de estos centros recibieran los regalos que, con anterioridad, habían

solicitado por carta a "sus" Reyes Magos particulares. Además, nuevamente algunos profesionales de Management Solutions participaron como voluntarios en la posada navideña organizada por "Soñar despierto", la organización receptora de los regalos en Madrid, en la que los voluntarios tuvieron la oportunidad de participar en multitud de actividades y sorpresas para los niños, además de hacer entrega de los regalos a los pequeños.

En Estados Unidos se organizó nuevamente la campaña "Letters to Santa", en la que gracias a la participación de un grupo de profesionales de la Firma, se pudieron recaudar regalos para los niños que previamente los habían solicitado por carta a Santa Claus.

La totalidad de los profesionales de Management Solutions Colombia participaron en la campaña de las Navidades

Solidarias de Bogotá, que consistía en la compra de juguetes y regalos para un grupo de 35 niños sin recursos del barrio de Verbenal Sur en colaboración con Techo, una ONG presente en Latinoamérica y el Caribe y que busca superar la situación de pobreza que viven miles de personas en asentamientos precarios.

Los profesionales de Management Solutions Brasil participaron nuevamente en la campaña "Sacolinhas de Natal" con el objetivo de comprar regalos y artículos de primera necesidad, en esta ocasión para ancianos de un centro de acogida de Sao Paulo. Gracias a las donaciones realizadas por los profesionales de Management Solutions Brasil, las personas sin recursos del centro pudieron recibir de manos de los voluntarios de Acción Social su Sacolinha, que incluía regalos, alimentos, artículos de aseo y ropa, además de compartir una divertida tarde con ellos.



Navidades Solidarias en Colombia



Navidades Solidarias en Chile

En Perú, los profesionales de Management Solutions colaboraron con la organización de una chocolatada navideña celebrada en el Colegio “Jardín Inicial 062”, ubicado en San Juan de Lurigancho, uno de los distritos más desfavorecidos de Lima, y al que acuden niños de entre 2 y 5 años. Gracias a las aportaciones obtenidas se compró todo lo necesario para organizar una fiesta infantil para los 200 niños del colegio, en la que tomaron parte los voluntarios de Acción Social, y que contó con bailes, juegos, sorpresas, regalos y la participación de un payaso que hizo disfrutar a niños y mayores. El evento se cerró con la tradicional chocolatada acompañada del típico “panetón”.

En Chile se organizó nuevamente la campaña “Viejito Pascuero” en colaboración con el Jardín Infantil Tai Tai (centro que da cobijo a unos 50 niños entre 2 y 5 años en riesgo social), y que tenía como objetivo conseguir el máximo número posible de regalos para los niños. Gracias a la participación de la totalidad

de los profesionales de la unidad chilena, se recaudaron más de 50 juguetes, libros, etc., que fueron entregados por un grupo de voluntarios en medio de un ambiente de mucha emoción y alegría.

En Argentina se colaboró nuevamente con los niños de la Fundación Argentina de Trasplante Hepático donde también, gracias a la implicación de la práctica totalidad de profesionales de la unidad, se recaudaron regalos que fueron entregados por los voluntarios de Acción Social al grupo de niños que tuvieron que pasar las fiestas en el hospital.



Navidades Solidarias en Perú

“Son nuestros profesionales quienes lideran el compromiso social de la Firma con las comunidades de los países en los que trabajamos”



Carlos Vilá  
Socio de Management Solutions

Toda la organización tiene asumida la necesidad de mantener un fuerte compromiso con su entorno, compromiso que se traduce en acciones solidarias concretas.

El Grupo de Acción Social de Management Solutions canaliza numerosas actividades con distintas ONG y asociaciones benéficas, dando muestras constantes del compromiso de nuestros profesionales con la mejora del entorno y la sociedad en la vivimos.

Estas acciones solidarias las llevan a cabo nuestros profesionales en todas las zonas geográficas en las que operamos, dando siempre muestras de un encomiable y generoso espíritu de superación. La Firma respalda con orgullo estas actividades solidarias que no dejan de ser una muestra más de nuestros valores.

# Medio ambiente

Estamos especialmente sensibilizados con el impacto medioambiental que pueda generar nuestra actividad



Si bien el impacto medioambiental de nuestra actividad es muy limitado (aspectos ambientales propios de una oficina), en la Firma existe una especial sensibilidad por este tema. El modelo de gestión medioambiental adoptado por Management Solutions no se basa solo en asegurar el cumplimiento continuado de todos los requisitos reglamentarios pertinentes relativos al medio ambiente, sino en superar sus prescripciones allí donde sea posible.

Bajo este planteamiento, la Firma procura la puesta en marcha de mejores prácticas medioambientales en sus operaciones internas, que contribuyan a la reducción del consumo y la minimización de los residuos generados. Asimismo, Management Solutions apuesta por sensibilizar e involucrar en materia medioambiental a los profesionales, atendiendo a su nivel de responsabilidad y proporcionándoles los conocimientos precisos que permitan la implantación de buenas prácticas medioambientales.

En 2013 Management Solutions elaboró una Guía de Buenas Prácticas Medioambientales, haciendo llegar a todos sus profesionales unas nociones básicas sobre la gestión ambiental, estableciendo un conjunto de recomendaciones prácticas, útiles y didácticas, con el objetivo de modificar o mejorar los comportamientos habituales dentro de la oficina y lograr una

reducción del impacto ambiental provocado por la actividad de la misma y más concretamente, por cada uno de los trabajadores de forma individual. Así, la aplicación de las acciones recogidas en la Guía de Buenas Prácticas Medioambientales tiene como principales objetivos:

- ▶ Mejorar la eficiencia energética y optimizar el consumo de recursos naturales: agua, energía, materias primas, etc.
- ▶ Preservar los recursos naturales.
- ▶ Disminuir la producción de sustancias contaminantes: emisiones de gases a la atmósfera, contaminación del suelo o de las aguas subterráneas, etc.
- ▶ Minimizar y gestionar adecuadamente los residuos, reduciendo su generación y fomentando su reutilización y reciclaje.
- ▶ Sensibilizar y educar medioambientalmente a todo nuestro entorno.
- ▶ Contribuir a un modelo de desarrollo sostenible, donde el consumo actual de los recursos no comprometa el desarrollo social y ambiental de las generaciones futuras.



Las medidas detalladas a continuación se complementan 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 2013 el consumo de hojas de papel por persona descendió en un 10%. 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, 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. La sede de la Firma en Madrid consiguió el certificado Aenor de Gestión Medioambiental que acredita su compromiso con el medio ambiente y asegura sus buenas prácticas en materia medioambiental. En 2014 nos proponemos seguir reduciendo el consumo de estos recursos, fomentando, entre otras medidas, un uso responsable entre nuestros profesionales.

### **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 2013 se redujo en un 10% el número de tóner de impresoras utilizados.

#### *Papel y envases*

El papel y los envases reciclables se separan para que puedan ser reciclados por las empresas gestoras de los edificios. Además, en las oficinas de Madrid, Bilbao y Barcelona se dispone de unos contenedores donde son almacenados todos aquellos documentos que por su confidencialidad deben ser destruidos. Una empresa externa se encarga semanalmente de recoger estos contenedores, así como de destruir y posteriormente

reciclar los documentos. De este modo 8 toneladas de papel fueron recicladas durante 2013, 1.000 kilos más que en 2012.

#### *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 está descatálogo, 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 se gestionen 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@managementsolutions.com](mailto:marketing-comunicacion@managementsolutions.com)

Tel. (+34) 91 183 08 00

Fax (+34) 91 183 09 00

[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 Visconti di Modrone, 11  
20122 - Milano

#### Lisboa

Avenida da Liberdade, 245  
1250 - Lisboa

#### Pekín

1 Jianguomenwai 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.

#### Bogotá

Carrera 7, 71-21  
110231 - Bogotá

#### Sao Paulo

Rua Samuel Morse, 120  
04576-060 - São Paulo

#### Lima

Avda. Andrés Reyes 437  
Lima 27

#### 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, 2013  
Todos los derechos reservados

MSCIO

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

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