

# MEMORIA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA 2015



Management Solutions

Making things happen



*Innovation for growth*

MADRID BARCELONA BILBAO LONDON FRANKFURT PARIS WARSZAWA ZÜRICH MILANO LISBOA BEIJING NEW YORK BOSTON  
ATLANTA BIRMINGHAM S J DE PUERTO RICO CIUDAD DE MÉXICO BOGOTÁ SÃO PAULO LIMA SANTIAGO DE CHILE BUENOS AIRES

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

© Management Solutions 2016  
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  
Fotografía Deusto © Universidad de Deusto  
iStock

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
Memoria RSC .....	/10
Plan Director RSC .....	/12



## Management Solutions Making things happen

# 14

Fundamentos estratégicos .....	/16
Principios éticos del código de conducta .....	/18
Nuestra marca .....	/20
Geografía .....	/22
Industria .....	/24
Líneas de Servicio .....	/28
I+D .....	/30
Haciendo que las cosas ocurran.....	/32



## Hitos de 2015

# 36

Innovation for growth .....	/38
Diversificación .....	/40
Crecimiento .....	/42
Comunicación .....	/44



Compromiso con el cliente

46

Orientación al cliente ..... /48  
 Control de calidad ..... /49  
 Compromiso con la industria ..... /50



Compromiso con nuestros profesionales

58

One team ..... /60  
 Políticas de Recursos Humanos ..... /61  
 Formación ..... /64  
 Políticas de prevención de riesgos laborales y servicio médico ..... /68  
 Medios de apoyo al empleado ..... /70  
 Comunicación interna ..... /72  
 Club Deportivo ..... /78



Compromiso con el entorno

80

Universidad ..... /82  
 Patrocinio y mecenazgo ..... /90  
 Convenios de colaboración ..... /92  
 Acción Social ..... /94  
 Medio ambiente ..... /106

# 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.

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

Vivimos en un mundo en permanente transformación, en el que entre otras cosas está cambiando la forma en la que nos relacionamos las personas y las empresas.

Una de las palancas de esta transformación es la innovación y, en especial, la innovación digital. Estamos siendo testigos de una revolución tecnológica de magnitudes nunca antes observadas, en términos de volumen y variedad de datos disponibles, capacidad de acceso, almacenamiento, procesamiento, modelización y explotación de la información, así como de la reducción de los costes asociados.

La citada revolución tecnológica también ha traído consigo la aparición de nuevos actores en el mercado, que han desarrollado novedosos modelos de negocio y que, en muchos casos, han sido capaces de crear auténticos ecosistemas alrededor de ellos.

Por otro lado, en un contexto macroeconómico que tensiona los márgenes de muchas industrias y donde los requerimientos regulatorios han crecido de forma exponencial (y en paralelo los costes correspondientes), resulta

especialmente relevante generar valor transformando datos en conocimiento.

En definitiva, no podemos resolver los problemas actuando de la misma forma que cuando fueron creados. El mundo está cambiando y lo hace a gran velocidad, obligándonos a reinventarnos. En este contexto, los vencedores están siendo aquellos que, preservando sus valores, han sabido innovar y transformarse, rediseñando sus modelos de negocio, adecuando sus estructuras de organización y gobierno, revisando sus procesos y sistemas hacia una mayor eficiencia comercial y operativa, con un mayor foco en el cliente, redefiniendo sus marcos de información y gobierno del dato y reforzando la identificación, gestión y control de sus riesgos.

En Management Solutions queremos contribuir al crecimiento de nuestros clientes con el diseño e implantación de soluciones innovadoras. Jugar un rol determinante en la transformación de nuestros clientes a través de la innovación nos obliga a mantener permanentemente actualizada nuestra oferta de valor, intensificando nuestra presencia internacional, especializando nuestro conocimiento industrial, profundizando y actualizando nuestras líneas de servicio, apostando por la investigación y la difusión del conocimiento; todo ello poniendo en valor nuestra experiencia, la de trabajar para los líderes.

Pero en Management Solutions no solo nos preocupa qué hacer para que las cosas ocurran, sino también cómo hacerlo. Nuestras actuaciones se rigen por unos principios y valores que se han demostrado generadores de valor para nuestros clientes, profesionales, colaboradores, y la sociedad en su conjunto: el compromiso sin límites y la vocación de servicio; la humildad, la generosidad, la solidaridad, el trabajo en equipo; la integridad, el sentido crítico y la independencia de juicio; la "meritocracia", la pasión por el trabajo bien hecho, el espíritu emprendedor; la perseverancia en la persecución de los objetivos y la búsqueda constante de la excelencia, que requiere a su vez la combinación de talento, esfuerzo y formación.

Somos hoy una firma líder de consultoría de negocio, finanzas, riesgos, organización, procesos y tecnología. Contamos con un extraordinario equipo de profesionales con un fuerte perfil analítico y un profundo conocimiento de las industrias para las que trabaja, que desarrolla su actividad en más de cuarenta países de Europa, América, Asia y África, a través de sus

veintidós oficinas. Prestamos servicio a clientes globales y locales que son referentes en sus respectivas industrias y ofrecemos una propuesta de valor diferencial soportada en un I+D de vanguardia.

El ejercicio 2015 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 y logrando una mayor diversificación sectorial y geográfica. También hemos incrementado las inversiones en formación e investigación, extendido los vínculos con la universidad, ampliado patrocinios culturales y educativos, e impulsado de forma relevante todas las actividades solidarias.

En Management Solutions 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.

Con la publicación de la décima edición de la Memoria de Responsabilidad Social Corporativa de Management Solutions, pretendemos reflejar con transparencia y de forma detallada los avances logrados en 2015 en diferentes órdenes y, en especial, nuestro compromiso social.

Una línea fundamental de nuestra política de responsabilidad social ha sido siempre el vínculo con la universidad. Colaboramos con más de 250 universidades con la firma de convenios para becas y prácticas; impartiendo másteres, clases y seminarios especializados; cooperando en programas de investigación; participando en foros de empleo; patrocinando y apoyando a fundaciones y asociaciones universitarias.

Fomentar el espíritu emprendedor es otra línea de actuación de nuestra política de responsabilidad social. Las iniciativas en este campo se han extendido al ámbito de la educación, mediante el apoyo a proyectos que persiguen el desarrollo de valores, actitudes y habilidades emprendedoras 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, si bien el impacto medioambiental de nuestra actividad es muy limitado.

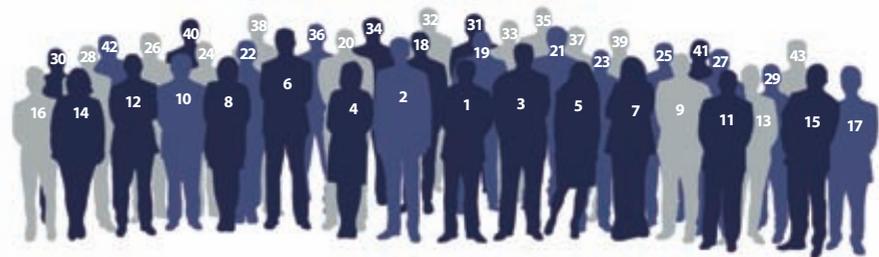
Finalmente, seguimos apoyando y fomentando con entusiasmo todas las actividades solidarias desarrolladas por nuestros profesionales a través del Grupo de Acción Social de Management Solutions, del que nos sentimos especialmente orgullosos por su desinteresada dedicación a los más desfavorecidos.

En Management Solutions asumimos con ilusión y confianza el reto de diseñar e implantar soluciones innovadoras y de valor a los problemas concretos de nuestros clientes, contribuyendo decididamente a su crecimiento rentable y sostenible.

Alfonso Serrano-Suñer  
Presidente y CEO de Management Solutions

## Comité de socios

- |                             |                           |                          |                      |
|-----------------------------|---------------------------|--------------------------|----------------------|
| 1. Alfonso Serrano-Suñer    | 20. Marcos Fernández      | 28. Jorge Monge          | 36. José Bielsa      |
| 2. Ignacio Layo             | 21. Julio Holgado         | 29. Juan García-Cascales | 37. Jesús Martínez   |
| 3. José Ramón Gorrochategui | 22. Eduardo Pérez-Hickman | 30. Antonio Oriol        | 38. Carlos Francisco |
| 4. Laura León               | 23. Hernán Enriquez       | 31. José Luis Carazo     | 39. Manfred Nolte    |
| 5. Sara de Francisco        | 24. Josep Rotes           | 32. Ricardo Gómez        | 40. José Arrieta     |
| 6. Pedro Martínez           | 25. Luis Lamas            | 33. Carlos Camps         | 41. Carlos Vilá      |
| 7. Nuria Navarro            | 26. Ángel García          | 34. Rafael Guerra        | 42. Ángel García     |
| 8. María José Leongentis    | 27. Carlos Suárez         | 35. Raúl García de Blas  | 43. Carlos Carnicero |
| 9. Diego Leis               |                           |                          |                      |
| 10. Marcos Izena            |                           |                          |                      |
| 11. David Coca              |                           |                          |                      |
| 12. Juan Fabios             |                           |                          |                      |
| 13. Rubén García            |                           |                          |                      |
| 14. Soledad Díaz            |                           |                          |                      |
| 15. José Manuel Suárez      |                           |                          |                      |
| 16. Tomás Gatti             |                           |                          |                      |
| 17. Javier Calvo            |                           |                          |                      |
| 18. Miguel Ángel Poblet     |                           |                          |                      |
| 19. José Manuel Navas       |                           |                          |                      |



# Memoria RSC

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



Conscientes de que la positiva evolución de nuestra organización debía implicar una mayor responsabilidad en todos los ámbitos y con todos nuestros grupos de interés, en el año 2006 Management Solutions publicó su primera Memoria de Responsabilidad Social Corporativa (RSC 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 2015 en nuestras oficinas de Europa (España, Reino Unido, Alemania, Francia, Polonia, Suiza, Italia y Portugal), América (Estados Unidos, México, Puerto Rico, Colombia, Brasil, Perú, Chile y Argentina) y Asia (China).



Esta manera de entender la responsabilidad social corporativa se aborda 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 la Acción Social, respaldando las iniciativas sociales desarrolladas por nuestros profesionales, apoyando y fomentando su colaboración con diversas ONG y asociaciones benéficas.

### **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 siguiendo con rigor la guía para la elaboración de memorias de sostenibilidad publicada por GRI.

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 grupos de interés, detectar recorridos de mejora, identificar nuevas oportunidades, evaluar nuevas ideas e iniciativas y poner en marcha nuevos proyectos.

Navidades Solidarias, Chile



# Plan Director 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, su cultura y valores, y sus principios éticos de conducta. Unos valores y principios que se ponen de manifiesto en tres ámbitos fundamentales para la Firma: clientes, equipo y entorno.

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

Por esta razón, en diciembre de 2010, Management Solutions se comprometió con los Objetivos de Desarrollo

del Milenio (ODM), iniciativa internacional firmada por los países miembros de las Naciones Unidas. Los objetivos de los que se componía la iniciativa sintetizaban nuestra manera de pensar como organización en el ámbito de la responsabilidad social corporativa. Finalizado el plazo previsto por dicha iniciativa y pese a no llegar a cumplirse la totalidad de las metas inicialmente marcadas, se han logrado importantes avances en todos los campos. Ello nos ha animado a sumar esfuerzos en una nueva iniciativa auspiciada por Naciones Unidas: los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). De este modo procuraremos contribuir a la protección del planeta y la prosperidad de todos sus habitantes y, en especial, de los colectivos más desfavorecidos.

Las responsabilidades que se derivan de esta adhesión suponen nuestro compromiso y colaboración para mejorar las vidas de miles de millones de personas y en particular en determinados ámbitos en los que consideramos que más podemos aportar, como combatir la pobreza y el hambre, fomentar la salud y el bienestar, luchar contra todo tipo de

discriminación, proteger el medio ambiente, invertir en una educación universal de calidad y contribuir al emprendimiento y al trabajo de calidad.

## Enfoque

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

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

## Objetivos

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

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

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

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

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

### Sistema de Gestión

Año tras año intentamos mejorar nuestro sistema de gestión de responsabilidad social corporativa, 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. En este sentido, la RSC tiene que ser un área transversal que afecte a todas las líneas de negocio y que esté presente en toda la cadena de valor.
2. Impulsar programas que cumplan con los ODS, 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. Por ello es necesario integrar las expectativas tanto de los clientes como de los profesionales y de las sociedades en las que desarrollamos nuestra actividad.
4. Involucrar a todas las áreas y unidades de la Firma en la RSC, inculcando las actitudes y procedimientos que sean necesarios.
5. Seguir y evaluar los compromisos y obligaciones asumidos voluntariamente en nuestro Plan Director, comprobando en qué medida se han cumplido los objetivos marcados y analizando las razones de posibles desviaciones.

## Los Objetivos de Desarrollo del Milenio



Durante 2015 Management Solutions ha realizado las siguientes acciones destinadas a colaborar con los Objetivos de Desarrollo del Milenio:

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

- Voluntariado en Latinoamérica, colaborando con Ayuda en Acción, atendiendo a personas sin recursos.
- Organización de eventos solidarios (en Europa y América) para la recogida de alimentos y bienes de primera necesidad.
- Campañas solidarias para colaborar con centros de acogida en Latinoamérica.
- Organización de conciertos para la obtención de fondos con los que financiar actividades de voluntariado y cooperación promovidas por los profesionales de la Firma.
- Participación en diferentes jornadas de voluntariado y carreras solidarias en Europa y América para apoyar a Fundaciones y ONG que trabajan por la integración social y laboral de personas en situación de exclusión social.
- Colaboración con fundaciones para el fomento de las microfinanzas.

### 2. Lograr la enseñanza primaria universal

- Colaboración con la Fundación Entreculturas para la construcción de aulas para niños sin recursos en países de Latinoamérica y África.
- Colaboración con la Fundación Proniño, con el objetivo de erradicar el trabajo infantil apoyando una escolarización de calidad en Latinoamérica.
- Actividades pedagógicas en colaboración con Ayuda en Acción durante el Verano Solidario en Ecuador.
- Colaboración con la Fundación Créate, que promueve el espíritu emprendedor en colegios de España.
- Participación en la Carrera UNICEF en Colombia a favor de los derechos de los niños y en carreras solidarias en México en contra del abandono escolar por falta de ingresos.

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

- Desarrollo y seguimiento de Planes de Igualdad (en todos los países en los que Management Solutions está presente).
- Colaboración, a través de los Christmas Solidarios, con el mantenimiento del centro de rehabilitación para mujeres con enfermedad mental que Calcuta Ondoan ha puesto en marcha en Kerala (India).

### 4. Reducir la mortalidad infantil

- Participación en programas de apoyo a niños desfavorecidos en colaboración con Ayuda en Acción.
- Campañas de Salud Dental y *Padrinho de Natal* (Brasil) con recogida de bienes básicos y regalos para centros infantiles.
- Campaña de Navidades Solidarias con recogida de bienes básicos y regalos para centros infantiles (España, Portugal, Reino Unido, Alemania, Argentina, Estados Unidos, México, Perú, Chile, Colombia y Argentina).
- Recogida de tapones solidarios para recaudar fondos destinados a combatir enfermedades infantiles.

### 5. Mejorar la salud materna

- Mantenimiento de políticas favorecedoras en términos de salud materna para nuestras profesionales.
- Colaboración en la financiación del Hogar-Centro Salud para mujeres en alto riesgo de vulnerabilidad de Calcuta Ondoan (India).

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

- Organización de donaciones de sangre en las oficinas de la Firma.
- Participación en carreras solidarias para apoyar la lucha contra el cáncer y por la integración de personas con síndrome de Down.

### 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.
- Participación en la I Carrera Verde de Bogotá para fomentar la recuperación de los bosques locales.

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

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

# 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.

+1.700 profesionales

22 oficinas

+10% de la capacidad invertida en I+D





ETING

MSO

Management Solutions

MSO



Management Solutions  
Making things happen



DAILY MEETING

# 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 cerca de dos millones de horas anuales de consultoría, un equipo global de más de 1.700 profesionales, 22 oficinas plenamente operativas en América, Europa y Asia, más de 600 clientes, todos ellos referentes en sus respectivas industrias, y más de 900 proyectos de distinta índole y dimensión. La clave del éxito de nuestra Firma reside en nuestros fundamentos estratégicos, compartidos por todos los profesionales que integramos Management Solutions.

## **Posicionamiento**

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

## **Misión**

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

## **Objetivos**

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



## Compromiso con la excelencia...

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

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

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

### **Cultura y valores**

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

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

### **Compromiso con los clientes**

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

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

### **Compromiso con los profesionales**

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

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

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

### **Compromiso con la sociedad y el entorno**

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

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

# Principios éticos del código de conducta

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

general, de mantener un nivel de excelencia en todos los aspectos de nuestras actuaciones profesionales.

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

Nos comprometemos 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**

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.

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

### **Profesionalidad**

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

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

### **Énfasis en el factor humano**

Más allá de lo exigible a una adecuada relación profesional, tenemos en cuenta que, tanto empleados como clientes, son personas y que, por tanto, merecen un trato 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.

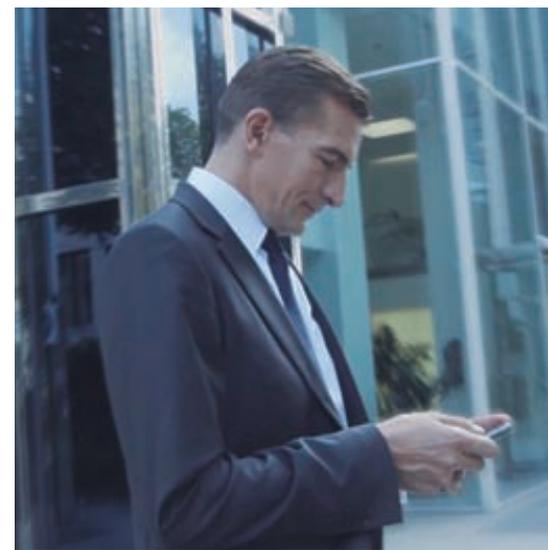
Evaluamos el desempeño mediante criterios objetivos y consensuados, ofreciendo una carrera profesional sin limitaciones, en la cual los méritos y promociones dependen de uno mismo.

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 propio o de terceros.

Toda la información estratégica de la Firma, así como datos de clientes y empleados a la que se acceda como consecuencia del desempeño de su actividad profesional, es considerada confidencial. 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. Además, la Firma favorece iniciativas que faciliten a los empleados su colaboración en diferentes actividades de voluntariado (Acción Social).

# 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 1.700 profesionales que integran Management Solutions en todo el mundo, quienes, a su vez, la proyectan día a día en la relación que establecen con sus clientes y entorno.



### Web Management Solutions

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), cumple con las directrices de accesibilidad marcadas por el *World Wide Web Consortium (W3C)*, e incluye información general sobre Management Solutions, dónde estamos, las industrias en las que operamos, las líneas de servicio que ofrecemos, un apartado específico de carreras profesionales, dirigido de forma particular a personas interesadas en participar en nuestro proceso de selección, así como publicaciones elaboradas por la Firma.

A finales de 2015 nuestra página web se ha visto reforzada con la incorporación de nuevos contenidos, principalmente en los apartados de Publicaciones y Eventos, una prueba más

### 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.

del compromiso de la Firma con la divulgación del conocimiento adquirido.

De esta manera, se han incorporado, entre otros, informes de coyuntura macroeconómica (evolución de los indicadores macroeconómicos de las economías en las que Management Solutions tiene mayor presencia), así como novedades normativas de ámbito sectorial.

También se ha ampliado el apartado de Eventos, incorporando noticias de la Firma relacionadas con el mundo universitario, profesional y cultural, así como novedades sobre nuestras campañas solidarias y competiciones deportivas.

Durante 2015 han aumentado en un 25% las visitas a nuestra página web con respecto a 2014 (procedentes de 170 países distintos).



*"Nuestra marca es el reflejo de lo que somos"*

Laura León,  
Socia de Management Solutions

Tenemos una cultura empresarial fuerte, basada en el compromiso y la vocación de servicio.

Nos enorgullece comprobar cómo, con independencia del lugar en el que estemos trabajando (Europa, América, Asia o África), se nos identifica con una forma de actuar diferencial. Nuestra forma de hacer consultoría es un fiel reflejo de nuestros principios y valores.

Nuestra marca, en definitiva, refleja el firme compromiso de todos nosotros con una misión: "hacer que las cosas ocurran"; y con un objetivo por encima de los demás: superar las expectativas de nuestros clientes, convirtiéndonos así en sus socios de confianza.

# Geografía

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



La decidida vocación internacional que Management Solutions ha tenido desde sus orígenes, ha hecho de la globalidad una de sus señas de identidad. Actualmente, nuestra presencia se concreta en cuatro grandes áreas geográficas: Europa, América, Asia y África, contando con 22 oficinas desde donde prestamos servicio en más de 40 países.

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

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

Durante 2015 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.

En Estados Unidos se han obtenido nuevamente unos excelentes resultados, con un aumento en las operaciones del 70% motivado por la consolidación de nuestra actividad en Nueva York y por el destacado impulso en las nuevas sedes de Boston, Atlanta y Birmingham.

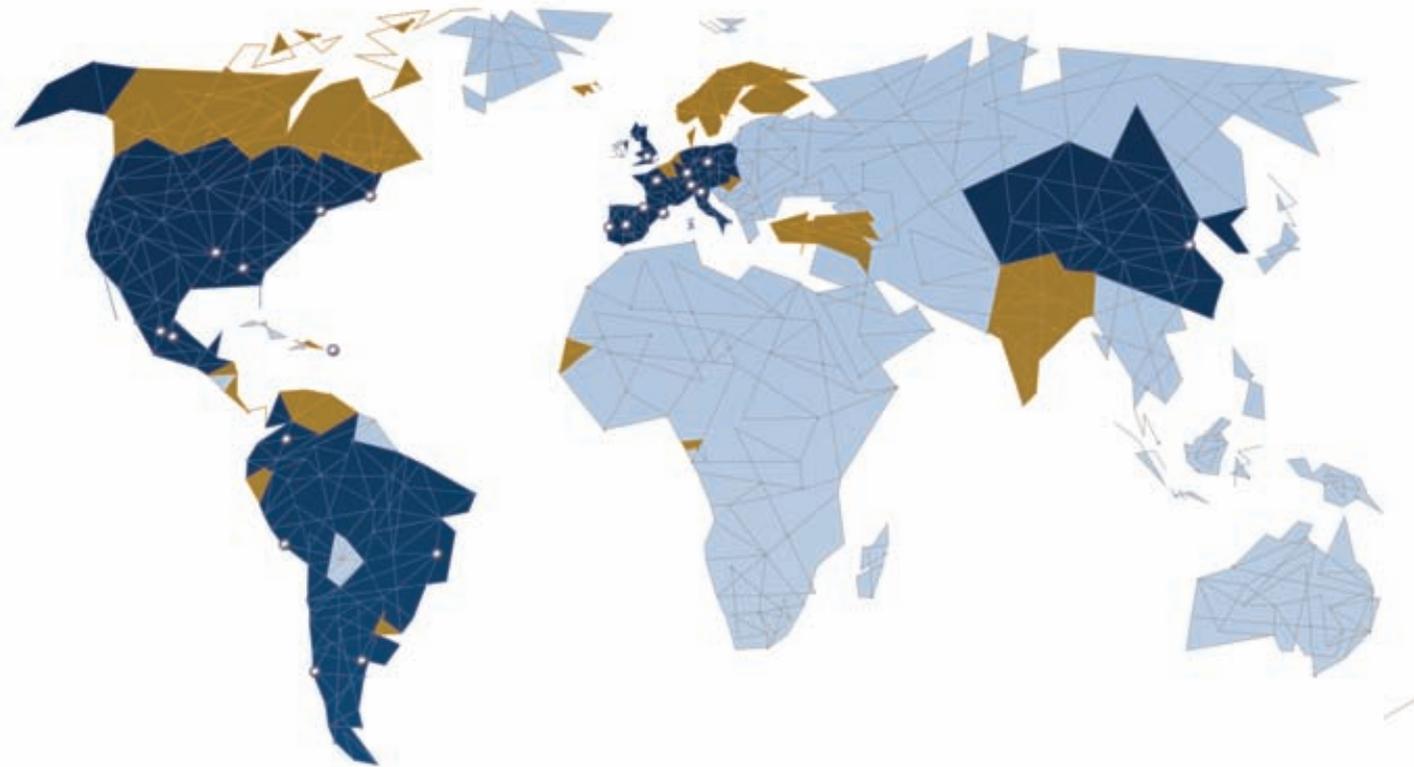
Por su parte, todas las oficinas latinoamericanas han logrado un crecimiento orgánico sobresaliente, de más de un 30%, encabezadas por México y Brasil, como principales pilares de crecimiento de la región y seguidas muy de cerca por Chile, Perú, Argentina, y muy especialmente por Colombia, que no solo ha duplicado su tamaño sino que también ha apoyado el posicionamiento de la Firma en toda la región centroamericana.

En Europa se han logrado también fuertes tasas de crecimiento, especialmente en Reino Unido (con un crecimiento del 25%), en Alemania (duplicando el tamaño), en España (consolidando el liderazgo actual) y en Portugal (con un aumento en la actividad de más de un 40%). Además, la Firma ha conseguido aumentar su actividad en países clave como Francia (lo que ha facilitado la apertura de una oficina en París), Italia, Polonia, Suiza y los países nórdicos (Dinamarca, Suecia, Noruega y Finlandia).

Con respecto a los mercados asiáticos, Management Solutions, a través de su oficina en Pekín, continúa dando soporte a las actividades que sus clientes globales desarrollan en las principales economías de la región (China, Corea y Singapur).

Finalmente, Management Solutions ha ampliado sus operaciones en importantes economías del continente africano, como Senegal o Guinea Ecuatorial.

## Oficinas en países con presencia permanente



- Oficinas de Management Solutions
- Presencia permanente
- Actividad recurrente

### Europa

#### Madrid

Pza. Pablo Ruiz Picasso, 1  
28020 - Madrid

#### Barcelona

Ayda. Diagonal, 654  
08034 - Barcelona

#### Bilbao

C/ Elcano, 9  
48008 - Bilbao

#### Londres

6 Bevis Marks  
EC3A 7BA - London

#### Frankfurt

Bockenheimer Landstraße, 51-53  
60325 - Frankfurt am Main

#### París

Rpt. des Champs Elysées, 12-14  
75008 - París

#### 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  
1250-143 - Lisboa

### Asia

#### Pekín

1 Jian Guo Men Wai Avenue  
100004 - Beijing

### América

#### Nueva York\*

1120 Avenue of the Americas  
NY 10036 - New York

#### San Juan de Puerto Rico

154 Calle Rafael Cordero  
PR 00901 - San Juan

#### Ciudad de México (Santa Fe)

Prol. Paseo de la Reforma, 1015  
01376 - Ciudad de México

#### Ciudad de México (Anzures)

Mariano Escobedo, 748  
11590 - Ciudad de México

#### Bogotá

Carrera 7, 71-21  
110231 - Bogotá

#### São Paulo

Rua Samuel Morse, 120  
04576-060 - São Paulo

#### Lima

Avda. Coronel Andrés Reyes, 437  
San Isidro 27 - Lima

#### Santiago de Chile

Enrique Foster Norte, 21  
755-0163 - Santiago

#### Buenos Aires

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

\* Desde donde se gestionan Boston, Atlanta y Birmingham



# Industria

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



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

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

realizar un adecuado asesoramiento, aplicando la metodología precisa para cada mercado.

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

### Entidades financieras

El sector financiero está viviendo con especial intensidad una etapa de fuertes cambios, tanto por el papel que desempeñó como epicentro de una crisis que dura ya nueve años, como por su especial protagonismo en las medidas económicas tomadas para tratar de salir de ella.

Tras unos años marcados por el deterioro de su imagen institucional, la necesidad de inyectar capital público para sostener los balances de las principales entidades financieras, una contracción del crédito y la reducción de los márgenes, el sector financiero se enfrenta a una nueva realidad, mucho más compleja que la vivida en periodos anteriores.

Por otro lado, el sector financiero se ha visto inmerso en un auténtico tsunami regulatorio caracterizado por una proliferación, endurecimiento y globalización de la normativa. A las exigencias ligadas a los riesgos de crédito, mercado, estructurales (tasa e interés) y operacionales, se incorporan nuevas exigencias en torno a los riesgos estratégicos y de negocio, de conducta, de modelo, etc., convirtiendo la adecuada gestión de todos ellos en un elemento fundamental para garantizar la sostenibilidad en el medio y largo plazo.

Este costoso proceso de adecuación normativa está suponiendo, no obstante, un robustecimiento de los balances y de los procesos operativos de las entidades financieras. Contamos hoy con un sistema financiero

recapitalizado, más regulado y supervisado, que ha puesto foco en la dinamización del negocio, la eficiencia y el control de los riesgos.

Adicionalmente, la evolución de la sociedad y el vertiginoso avance de las tecnologías están provocando un cambio de paradigma en la gestión de clientes (además de la entrada de nuevos competidores *-fintech-*). El sector afronta un replanteamiento estratégico que ha de contribuir al ajuste y adecuación de sus modelos de negocio, financieros, de riesgos, operativos y tecnológicos al nuevo entorno (procurando con ello mejorar el ROE). 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 asociaba a la marca las tradicionales percepciones inherentes a otros sectores de actividad. Esto coincide en el tiempo con la irrupción y consolidación de los avances tecnológicos y la capacidad de proceso masivo de datos, así como con un entorno en transformación por cambios regulatorios, alteraciones del mapa energético mundial y una compleja coyuntura económica que afecta al consumo energético.

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



# Industria

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.) que requiere poner foco 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 permitan maximizar su potencial.

## 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. La combinación de estas circunstancias ha propiciado la aparición de nuevos modelos de negocio, actores y servicios, añadiendo un factor de complejidad adicional a un mercado que ya se encuentra saturado.

Los operadores tradicionales están realizando fuertes inversiones para adaptar sus redes de acceso al crecimiento geométrico de las distintas demandas. A su vez, están viendo cómo los márgenes de sus ingresos tradicionales (voz y datos) menguan a gran rapidez, y los nuevos ingresos generados por la “nueva economía” van a parar a nuevos entrantes (los denominados *over the top*).



Los retos a los que se enfrenta el sector en los próximos años, van a requerir movimientos de concentración y simplificación a todos los niveles (regulación, organización, negocio, tecnología, etc.), permitiendo a las operadoras 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 imponiendo elevados esfuerzos de reducción presupuestaria en las actuaciones públicas. Ello exige necesariamente una mejora de la productividad y eficiencia de todas las agencias gubernamentales, que focalizan gran parte de sus actuaciones en mantener o mejorar la calidad del servicio, optimizando la gestión de sus costes de estructura.

A este tipo de actuaciones, habituales en el sector privado, hay que añadir el creciente interés por reducir el *time to*



*"Nuestra propuesta de valor se ajusta a los nuevos retos a los que se enfrentan nuestros clientes"*

Ricardo Gómez,  
Socio de Management Solutions

market entre las decisiones políticas y su implantación efectiva en cada ámbito de actuación.

Todo ello lleva a que resulten de especial interés planteamientos que permitan llevar a cabo una transformación del servicio público a través de la puesta en marcha de mejoras en la organización, los procesos y sistemas.

#### Construcción

El sector ha estado marcado por un escenario de bajos crecimientos en gran parte de las economías maduras. En la actualidad, si bien las perspectivas de obra pública siguen estrechamente vinculadas a las reducciones presupuestarias de los estados, el mercado inmobiliario (tanto el residencial como el no residencial) están dando claras señales de haber tocado fondo, iniciando una fase de suave recuperación.

En las economías más maduras, el desapalancamiento, el control de costes, la optimización de procesos, etc. siguen siendo claves, si bien vuelven a aparecer estrategias de crecimiento adaptadas a las nuevas necesidades de la demanda (residencial) y del mercado (no residencial).

En los países emergentes, el impulso de la actividad de los últimos años derivado 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.) está viéndose afectado por el cambio de contexto macroeconómico.

El verdadero hecho diferencial al que nos enfrentamos en nuestros días es la revolución tecnológica. Una revolución que entre otras cosas ha producido una profunda transformación en el comportamiento de los clientes en su modelo de relación con sus proveedores de productos y servicios. En este escenario, la innovación, y en especial la innovación basada en el mundo digital, se ha configurado como un claro motor de crecimiento.

En Management Solutions ambicionamos jugar un papel determinante en la transformación de nuestros clientes a través de la innovación, una innovación que contribuya decididamente al crecimiento sostenido y rentable. Por ello hemos ido adecuando nuestra propuesta de valor a las nuevas necesidades planteadas por nuestros clientes.

Para poder atender 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 sustancia en tres ejes: las líneas de servicio (donde estructuramos el conocimiento y experiencia adquiridos por tipo de competencia), la industria (que nos permite adaptar las soluciones a las características propias de los sectores en los que operan nuestros clientes) y finalmente, la geografía (que nos permite considerar las peculiaridades normativas, sociológicas, culturales, etc. de las economías en las que nuestros clientes desarrollan su actividad).

# Líneas de servicio

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



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

## **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 su progresiva contribución a la cuenta de resultados global de las entidades, exige la adaptación paralela de los procesos de contratación, administración, control y supervisión de los riesgos inherentes.

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

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

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

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

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

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

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

## **NT (New Technologies)**

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

## Core competencias



### 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, planificación, recomendaciones de ejecución, etc.).



### Gestión Comercial y Marketing

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



### Gestión y Control de Riesgos

Proveemos las mejores soluciones para gestionar y controlar eficazmente los riesgos asociados a la actividad empresarial: riesgos de crédito, de mercado, operacionales, de liquidez, estructurales, reputacionales, de conducta, de modelo, de negocio, etc.; así como para facilitar una visión integral de los mismos (y su impacto en las necesidades de capital o provisión).



### Información de Gestión y Financiera

Atendemos a los requerimientos de información para la gestión, 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.



### Transformación: Organización y Procesos

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



### Tecnología

Somos especialistas en la definición e implantación de la tecnología más adecuada a las necesidades y posibilidades de cada organización y ayudamos a diseñar gobiernos de información y datos.

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

Pero esta revolución tecnológica está adquiriendo una nueva dimensión en los últimos años: al aumentar las prestaciones técnicas, también está aumentando la capacidad de generar y almacenar información, y lo hace a una tasa también exponencial, lo que ha dado en llamarse el fenómeno *big data*.

Todo ello está conduciendo, entre otras cuestiones, al desarrollo de una disciplina que constituye un eje fundamental de transformación empresarial: el *data science* o la ciencia de los datos, que es el estudio de la extracción generalizable de conocimiento a partir de los datos

mediante el uso combinado de técnicas de aprendizaje automático, inteligencia artificial, matemáticas, estadística, bases de datos y optimización, junto con una comprensión profunda del contexto de negocio.

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

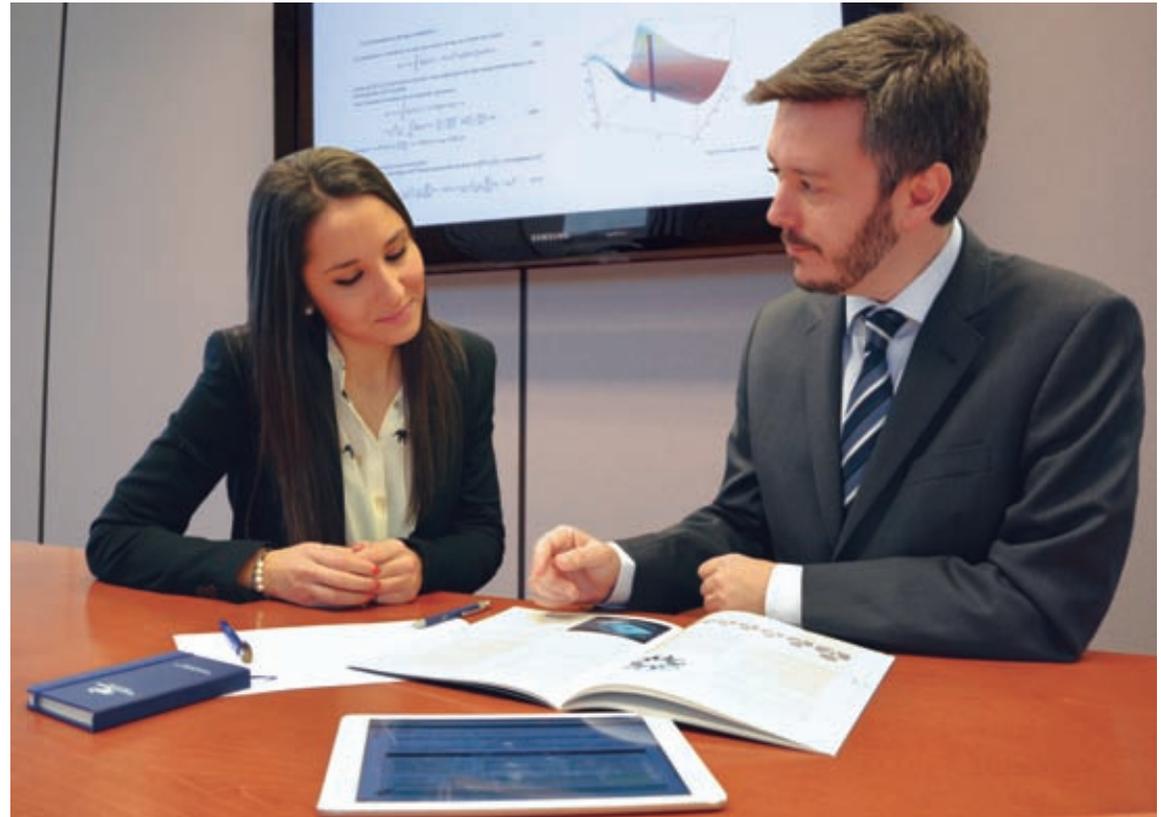
### **Core competencias**

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

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

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

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



El actual contexto internacional se caracteriza por una coyuntura económica de crecimiento débil, baja inflación y reducidos tipos de interés en las economías maduras, y una ralentización en las emergentes, junto con un entorno normativo más exigente y una transformación acelerada de la tecnología. En este contexto, la anticipación al cambio se hace más relevante que nunca.

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

La misión del área de I+D gira en torno a la creación y la difusión del conocimiento dirigido a todos los grupos de interés de Management Solutions: clientes, profesionales, colaboradores 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 data science 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, así como 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: constituye la Jefatura de Estudios de la Firma, coordina las Cátedras de conocimiento y es parte activa en la gestión del Máster de Consultoría de Negocio Management Solutions – ICADE Business School.

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

Esta actividad de gestión del conocimiento se hace posible gracias a una intensa colaboración de las oficinas de todos los países en los que opera Management Solutions. Para la vigilancia de las novedades normativas en estos países, el área de I+D se 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 las secciones de Publicaciones y de Novedades Normativas de la *Knowledge Area*, que se nutren de las publicaciones corporativas y de documentos de fuentes primarias (textos normativos, artículos científicos, etc.).

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 *data science*, se desarrollan modelos de clasificación, regresión, optimización, simulación, etc., para todos los ámbitos de los sectores en los que opera la Firma.
- Prototipos: desarrollo de herramientas de soporte que permitan verificar y demostrar el correcto funcionamiento (pruebas piloto) de las metodologías desarrolladas en entornos reales en el cliente, a efectos de facilitar los procesos de implantación global de soluciones corporativas.
- *Software*: mantenimiento de las herramientas de *data science* desarrolladas y gestión de la relación con proveedores de *software* científico.
- Control de calidad (QA): certificación de la calidad y la homogeneidad de las metodologías aplicadas en los proyectos.

#### 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 dieciséis países, con la colaboración de expertos de la red de oficinas de la Firma: España, Reino Unido, Alemania, Francia, Polonia, Portugal, Italia, Países Nórdicos, 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.

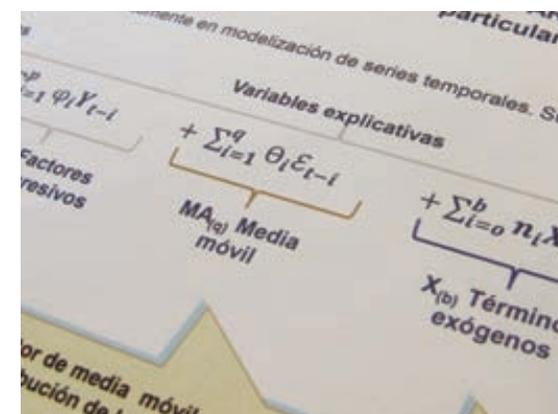
#### Análisis de normativa

- 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 y clientes de la Firma.
- Análisis: sobre aquellas novedades normativas de mayor repercusión en los clientes o que suscitan un mayor interés, el área de I+D elabora documentos de resumen y análisis de implicaciones, aportando capacidad de síntesis y sentido crítico; por ejemplo, sobre el mecanismo único europeo de supervisión bancaria o la normativa de resolución y recuperación de entidades financieras.

#### Estudios monográficos

- *White papers*: 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. Ejemplo de ello son los últimos *white papers* elaborados por I+D que han tratado aspectos como *data science* y la transformación del sector financiero o la gestión del riesgo de modelo.

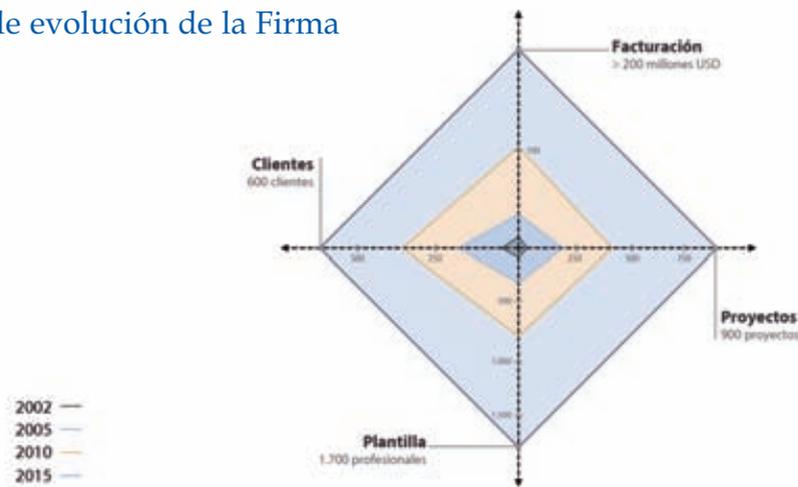


# Haciendo que las cosas ocurran

*Hemos crecido de manera orgánica y sostenida, multiplicando por 20 nuestro tamaño*

Making things happen

Gráfico de evolución de la Firma



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, 13 años después de su constitución, una firma internacional líder en consultoría de negocio. Para todos nosotros es un motivo de satisfacción poder presentar los logros que se detallan a lo largo de la presente publicación.

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

Trece años después, Management Solutions es más de veinte veces mayor, cuenta con un equipo multidisciplinar de más de 1.700 profesionales de máximo talento, con más de 600 clientes, todos ellos líderes (globales o locales) en industrias reguladas, y con 22 oficinas desde donde se realizan proyectos de manera recurrente en más de 40 países de Europa, América, Asia y África.

La Firma no ha dejado de crecer en ningún momento desde su fundación. En todos y cada uno de los pasados ejercicios, Management Solutions ha crecido en facturación, número de profesionales, 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 complejo, pero lejos de situaciones mucho más difíciles a las que se ha tenido que enfrentar desde su constitución. Los comienzos fueron especialmente exigentes, con una masa crítica reducida, sin reconocimiento de marca y sin capacidad para dar una respuesta global en todas las geografías donde operaba



*“El cliente está en el centro de todas nuestras actuaciones”*

José Ramón Gorrochategui,  
Socio de Management Solutions

Management Solutions ha sabido fijar con claridad sus prioridades: primero el cliente, luego el equipo y finalmente uno mismo.

Nuestros clientes son nuestra razón de ser. Si hoy estamos donde estamos es porque así lo han querido nuestros clientes 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 con entusiasmo, conjugando talento, conocimiento y habilidades, para solucionar de manera efectiva los problemas que nos plantean nuestros clientes.

Nuestro objetivo es convertirnos en sus socios de confianza, desarrollando modelos de relación duraderos, generadores de valor para ambas partes.

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

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

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

Hemos procurado además desarrollar nuestra actividad profesional desde el conocimiento profundo de la realidad

empresarial y social, con el necesario sentido crítico. Siempre hemos entendido que si algo tiene valor para nuestros clientes entonces tiene sentido y, por difícil que parezca, puede lograrse.

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

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

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

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

# 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, EEUU, Puerto Rico, México, Chile, Brasil y Argentina.

### 2004, Making things happen

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

### 2005, Un mundo de soluciones

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

### 2006, El valor de un equipo comprometido

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

### 2007, One Team

En 2007 Management Solutions contaba con más de 500 profesionales, creciendo al 40%, con una cartera de clientes integrada por 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 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 EEUU (Massachusetts y Alabama). Se impulsó la difusión del conocimiento con nuevas convenciones regionales en América y se consolidó la

apuesta por la formación con la puesta en marcha del primer máster en Consultoría de Negocio desarrollado en colaboración con la Universidad Pontificia Comillas (ICADE).

*2013, Centrados en el cliente*

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

*2014, Gestionando la transformación*

En 2014 Management Solutions creció en todas sus: i) oficinas (especialmente en Estados Unidos) iniciando

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

*2015, Innovation for growth*

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

## Hitos de 2015

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

16% de crecimiento  
+900 proyectos  
...400 de ellos nuevos





# Innovation for growth

*En Management Solutions ambicionamos jugar un papel determinante en la transformación de nuestros clientes a través de la innovación*



Yearly Meeting 2015, España

Bajo el lema *"Innovation for growth"*, Management Solutions organizó en el mes de julio su Convención Anual, en la que tras analizar el contexto internacional, se repasaron los logros obtenidos por la Firma y se marcaron los objetivos de cara al próximo ejercicio. En este apartado se resumen algunos de los planteamientos expuestos en la Convención.

Después un largo periodo de profunda crisis, parece confirmarse una nueva etapa de crecimiento lento pero sostenido. Sin embargo, el nuevo entorno no está exento de complejidad. En las economías desarrolladas, la coyuntura macroeconómica se caracteriza por un crecimiento que aún sigue siendo débil, con bajos tipos de interés y bajas tasas de inflación. En las economías emergentes, con una fuerte dependencia de la inversión pública y políticas fiscales expansivas, se está produciendo una cierta ralentización del crecimiento y un repunte de la morosidad.

Sectores económicos estratégicos, como el financiero, se han visto inmersos en un auténtico tsunami regulatorio

caracterizado por una proliferación, endurecimiento y globalización de la normativa. Este costoso proceso de adecuación normativa está suponiendo, no obstante, un robustecimiento de los balances y de los procesos operativos de las empresas y, en particular, de las entidades financieras. Contamos hoy con un sistema financiero recapitalizado, más regulado y supervisado, que ha puesto foco en la dinamización del negocio, la eficiencia y el control de los riesgos.

Pero el verdadero hecho diferencial al que nos enfrentamos en nuestros días es la revolución tecnológica. Una revolución que se manifiesta tanto en el volumen, la variedad y velocidad de generación de información (el volumen de datos en el mundo se duplica cada 18 meses); como en el acceso a los datos (a través de dispositivos móviles, y en particular de *smartphones*, *wearables*, internet de las cosas); la capacidad de almacenamiento y la disminución de su coste (capacidad tres veces superior a lo que era hace dos años y a un coste que ha pasado en treinta años de diez millones de dólares por *gigabyte* a diez centavos de dólar); la capacidad de

procesamiento (la posibilidad de ejecutar transacciones por segundo ha aumentado en más de trescientas veces en los últimos quince años, que, sumada a las posibilidades que introduce la computación distribuida, eleva la cifra anterior a la enésima potencia); y las posibilidades en modelización y explotación (el número de decisiones que se toman cada minuto de manera automática, soportadas en algoritmos matemáticos debidamente sistematizados, es incalculable, lo que conlleva enormes beneficios en términos de eficiencia y objetividad, pero también introduce nuevos riesgos).

Todo ello ha producido, entre otras cosas, una profunda transformación en el comportamiento de los clientes y en su modelo de relación con sus proveedores de productos y servicios. El cliente está permanentemente conectado, usa el móvil de media 110 veces al día, consulta las redes antes de comprar, se ha acostumbrado a la personalización de la oferta, pero, al mismo tiempo, muestra confusión ante la abundancia de oferta y es vulnerable a la capacidad de prescripción de los líderes de opinión.

La citada revolución tecnológica también ha traído consigo la aparición de nuevos actores en el mercado, que han desarrollado novedosos modelos de negocio y que, en muchos casos, han sido capaces de crear auténticos ecosistemas alrededor de ellos.

En definitiva, el mundo está cambiando y lo hace a gran velocidad, obligándonos a reinventarnos. No podemos resolver los problemas pensando de la misma manera que cuando fueron creados. En este escenario, la innovación, y en especial la innovación basada en el mundo digital, se ha configurado como un claro motor de crecimiento.

En Management Solutions ambicionamos jugar un papel determinante en la transformación de nuestros clientes a través de la innovación, una innovación que contribuya decididamente a su crecimiento rentable y sostenible. Jugar un rol determinante en la transformación de nuestros clientes a través de la innovación nos obliga a tener permanentemente actualizada nuestra propuesta de valor:

- ▶ Potenciando una investigación y desarrollo que nos ayude a generar enfoques de valor novedosos. Con una inversión equivalente al 10% de la capacidad de la Firma, con más de 200 actuaciones de investigación y 80 publicaciones anuales especializadas; procurando estar un paso por delante de las preocupaciones de nuestros clientes.
- ▶ Incorporando en nuestras core competencias las nuevas posibilidades que introduce el mundo digital: gobierno de la información y del dato para su transformación en valor, rediseño de modelos de negocio que pongan al cliente en el centro, eficiencia comercial y operativa con foco en la fuerza de ventas, identificación, medición y control de riesgos actuales y potenciales, etc.
- ▶ Adecuando nuestras capacidades a las nuevas necesidades de nuestros clientes y profundizando en las nuevas dinámicas que afloran en las principales industrias reguladas: nuevos canales, nuevos clientes, nuevos productos, nuevas técnicas de *pricing*; en otras palabras, nuevas propuestas de valor.

- ▶ Asegurando la permanente incorporación de talento en la Firma, así como su desarrollo y formación continua: más de 150.000 candidatos para cubrir algo más de 300 vacantes anuales, más de 150 convenios de colaboración con universidades, más de 150.000 horas anuales de formación especializada; dicho de otro modo, un equipo de más de 1.700 profesionales de máxima cualificación y preparación al servicio de nuestros clientes.
- ▶ Intensificando la presencia internacional que nos permita capturar la idiosincrasia local sin perder la visión global: más de 600 clientes líderes en más de 40 países, más de 900 proyectos en curso (cerca del 50% generados durante el año), más de dos millones de horas de consultoría anuales.

Y todo ello manteniéndonos siempre fieles a nuestros valores y principios: el compromiso y la vocación de servicio, el trabajo en equipo, el sentido crítico y la meritocracia, el espíritu emprendedor, la búsqueda constante de la excelencia, la orientación a resultados, es decir, la pasión por el trabajo bien hecho.

Estamos preparados para afrontar con éxito este reto. Sabemos bien lo que significa la transformación porque llevamos más de una década adaptándonos a un entorno en constante cambio, enfrentándonos a circunstancias muy diversas siempre conscientes de lo que somos y queremos ser.

En 2015 hemos superado los objetivos cualitativos y cuantitativos planteados hace un año, creciendo por encima de lo presupuestado, aumentando la cuota de mercado, y haciéndolo de manera diversificada, sostenida y rentable, siempre al margen de los ciclos económicos. Geográficamente hemos ampliado nuestro radio de acción a nuevos mercados, además de consolidar nuestra presencia en los países en los que ya operábamos. Todas nuestras líneas de servicio han crecido de manera equilibrada y también hemos dado pasos importantes en el proceso de diversificación sectorial.

El resultado de todo lo anterior ha sido que 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, y hemos seguido incrementando nuestra cartera de clientes. Una cartera integrada por grandes multinacionales, corporaciones y entidades líderes locales, a la que se han incorporado sesenta nuevos clientes, todos ellos de importancia estratégica en sus respectivos mercados. Adicionalmente, durante el ejercicio hemos aumentado nuestra relación con los reguladores y supervisores de los mercados en los que estamos presentes.

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

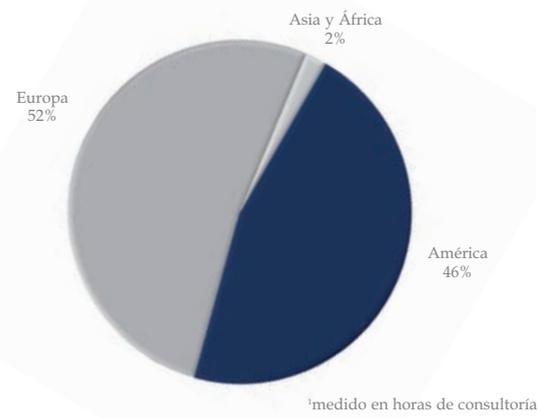
En definitiva, un año más, hemos vuelto a superar todas nuestras metas en todas las geografías en las que estamos presentes, en todas las industrias en las que operamos y en todas las líneas de servicio que prestamos. Afrontamos el futuro con enorme ilusión y confianza y lo hacemos con el firme propósito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

# Diversificación

Durante el año 2015 hemos seguido avanzando en nuestro proceso de diversificación:

- ▶ Creciendo nuevamente de manera consistente en América, Europa y Asia, y consolidando la actividad en África.
- ▶ Intensificando la actividad en todas las industrias reguladas, manteniendo el liderazgo en Finanzas, ganando cuota en Energía y dinamizando la actividad en Telecomunicaciones.
- ▶ Aumentando nuestra cartera de clientes.
- ▶ Actualizando nuestra oferta de soluciones:
  - Estrategia
  - Gestión Comercial y Marketing
  - Información de Gestión y Financiera
  - Gestión y Control de Riesgos
  - Transformación: Organización y Procesos
  - Tecnología

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



### América

- ▶ Fuerte crecimiento en EEUU (+70%)
- ▶ Crecimiento orgánico en Latam (+30%)
- ▶ Gran incremento en Colombia (x2)
- ▶ Consolidación de la actividad en Centroamérica

### Europa

- ▶ Liderazgo en el mercado español
- ▶ Fuerte crecimiento en Reino Unido (+25%)
- ▶ Despegue de Alemania (x2)
- ▶ Crecimiento orgánico en Portugal (+40%)
- ▶ Recurrencia en el resto de Europa con apertura de oficina en Francia

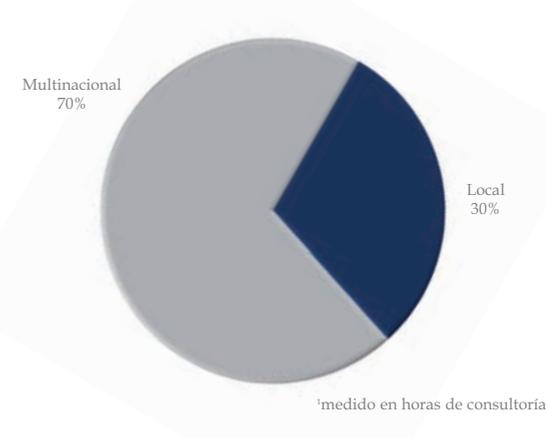
### Asia

- ▶ Consolidación en Asia (x2)

### África

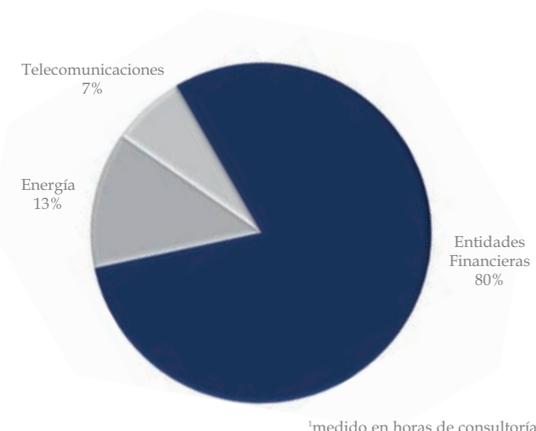
- ▶ Recurrencia de la actividad en África

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



- ▶ Más de 600 clientes activos
- ▶ 60 nuevos clientes
- ▶ Incremento de la relación con Reguladores y Supervisores, así como con Organismos Multilaterales
- ▶ Refuerzo del modelo de relación con proveedores estratégicos

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



### Finanzas

- ▶ Crecimiento de las operaciones en finanzas (+14%)
- ▶ Mayor especialización por negocios
- ▶ Foco en el proceso de adecuación normativa (RDA, SREP, CCAR, ICAAP, IFRS9, AMA, AQR2, BIS, etc.)
- ▶ A la vanguardia del conocimiento industrial (*Model Risk Management, Data Science, etc.*)

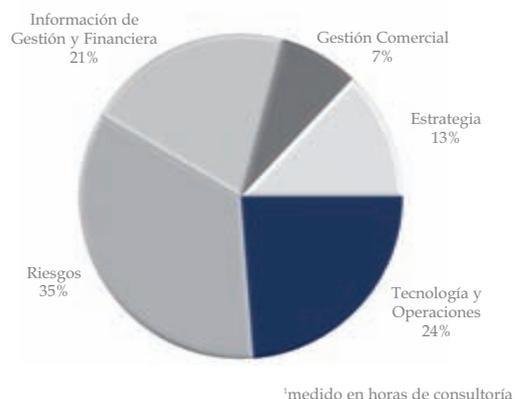
### Energía

- ▶ Fuerte crecimiento de las operaciones en Energía (+40%)
- ▶ Mayor oferta de servicios (inteligencia comercial, eficiencia, gobierno de riesgos, etc.)
- ▶ Consolidación internacional (globalizando equipos e incorporando nuevos clientes)

### Telecomunicaciones

- ▶ Crecimiento significativo de las operaciones (+30%)
- ▶ Recurrencia en proyectos relacionados con funciones estructurales (organización, finanzas, riesgos, tecnología, etc.)
- ▶ Despliegue internacional del modelo de relación

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



- ▶ Más de 900 proyectos (400 nuevos) en todas las competencias:
  - Planes de negocio (constitución / integración de entidades)
  - Nuevos modelos comerciales (*customer journey, modelos de distribución, pricing, etc.*)
  - Revisión de los marcos de riesgos (prudenciales y no prudenciales)
  - Proyecciones de Balance, P&L y Capital (*stress*)
  - Gobierno de la información y del dato
  - Reingeniería de la organización y los procesos (eficiencia, control y calidad)
  - Agenda Digital (SWOT análisis y planes digitales)



*"Nos hemos propuesto ser determinantes en la transformación de nuestros clientes a través de la innovación, contribuyendo así a su crecimiento sostenido y rentable"*

Nuria Navarro,  
Socia de Management Solutions

Vivimos en un mundo en permanente transformación, una transformación que se ha visto impactada por una revolución tecnológica sin precedentes.

Los vencedores están siendo aquellos que han sabido reinventar sus modelos de negocio incorporando de manera efectiva la innovación como palanca de crecimiento, adecuando sus estructuras de organización y gobierno, rediseñando sus procesos y sistemas, revisando sus marcos de información y reforzando la gestión y control de sus riesgos.

En Management Solutions nos hemos propuesto diseñar soluciones innovadoras que contribuyan al crecimiento sostenido y rentable de nuestros clientes. Ello nos obliga a entender en profundidad las nuevas dinámicas, identificando adecuadamente los problemas a los que se enfrentan nuestros clientes y proponer soluciones que consideren toda la información a nuestro alcance.

# 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 en el 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 16%\*
- ▶ Más de 2 millones de horas de consultoría
- ▶ Ganando cuota en los principales mercados de referencia
- ▶ 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
- ▶ Cumpliendo con el plan estratégico Y15 y fijando los objetivos del Y20

\* Superando la cifra de 200 millones de USD de facturación anual

## Innovación I+D+i



- ▶ Inversión equivalente al 10% de la capacidad de la Firma
- ▶ Estructura global permanente compuesta por 3 equipos:
  - Metodología (Innovación)
  - Gestión del Conocimiento (Normativa, *Benchmarks*, Publicaciones, Formación, etc.)
  - Análisis de Coyuntura
- ▶ Cobertura global (todos los países, industrias y líneas de servicio)
- ▶ *Hub* normativo en Frankfurt, sede del BCE
- ▶ *Joint Ventures* con universidades
- ▶ Plan Global de I+D:
  - Más de 200 acciones (IFRS9, gobierno de modelos, *stress test*, etc.)
  - Más de 80 publicaciones internas y externas
  - Servicio de alertas normativas
  - Informes trimestrales de coyuntura de 16 países
  - Coordinación del plan global de formación
  - Impartición de la formación cuantitativa

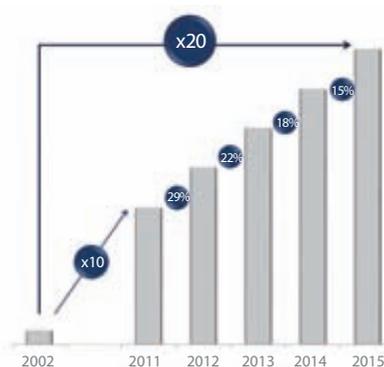
## Gestión de Recursos Humanos

Evolución de la plantilla



- ▶ Creciendo desde la base, con más de 300 incorporaciones y 150 becas durante el ejercicio
- ▶ Promoción basada en el mérito de toda la pirámide:
  - Refuerzo de la primera línea de dirección (8 nuevos Socios y 8 nuevos Directores)
  - Mayor capacidad directiva (62 nuevos Gerentes y Supervisores)
- ▶ Gestión global de la pirámide ("one team")
- ▶ Excelencia en la incorporación de talento (+150.000 candidatos analizados)
- ▶ Refuerzo de los vínculos con la Universidad y el Postgrado:
  - Presentes en más de 240 facultades de Europa, América y Asia
  - Más de 150 convenios de colaboración
  - Impartiendo formación en varias de las universidades más prestigiosas de Europa y América

Horas de formación



- ▶ Procesos de evaluación continua (con refuerzo de los programas de evaluación de directivos)
- ▶ Programa semestral de tutorías (intentando alinear las necesidades de los profesionales con las oportunidades que ofrece la Firma)
- ▶ Énfasis en la formación:
  - Más de 150.000 horas (+15%) invertidas en formación
  - Más de 400 cursos impartidos (60 nuevos)
  - Mejora continua del plan de formación:
    - Segunda promoción del Máster en Consultoría de Negocio Management Solutions - ICADE Business School
    - Nuevos contenidos
    - Complemento externo: con foco en el equipo directivo (MBA, FRM, CFA, etc.)

## Flexibilidad organizativa



- ▶ Refuerzo de las áreas y funciones de Medios (maximizando su aportación de valor):
  - RRHH: consolidación de estructuras en América y Europa
  - Finanzas: reorganización y refuerzo del equipo internacional
  - IT: Plan de Sistemas (sistematización de procesos, migración del CPD y refuerzo de las comunicaciones)
  - Marketing y Comunicación: Plan Global (con implicación de todas las oficinas)
  - Infraestructuras: apertura/ampliación de oficinas (Alemania, Chile, México, Reino Unido y España)
  - Fiscal, Legal y Cumplimiento: foco en políticas corporativas
- ▶ Plan de Auditoría Interna y Calidad:
  - Informes anuales de Auditoría por Oficina
  - Informes mensuales de Calidad

# Comunicación

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

## Comunicación



- ▶ Nuevos contenidos en la web corporativa y en la intranet
- ▶ Más publicaciones especializadas:
  - 9ª Memoria de RSC
  - 9º *white paper* financiero (*Data science y la transformación del sector financiero*)
  - Informes de coyuntura (16x4)
  - Alertas normativas y notas técnicas
- ▶ Mayor presencia en foros de profesionales y foros de supervisores
- ▶ Más Acción Social, patrocinio y mecenazgo:
  - Más de 25 actividades solidarias organizadas por Management Solutions: Verano Solidario, Concierto Solidario, Cine Solidario, Navidades Solidarias, donaciones de sangre, donaciones de equipos informáticos, carreras solidarias, etc.
- ▶ Colaboraciones con ONG y fundaciones
- ▶ Mayor apoyo al Club Deportivo en todas las oficinas de la Firma (más de 500 participantes en torneos deportivos internos y externos)



*"Hemos superado las metas que nos marcamos para el ejercicio, logrando un crecimiento orgánico, sostenido y rentable"*

Ignacio Layo,  
Socio de Management Solutions

Es motivo de orgullo y satisfacción para todos nosotros ver cómo un año más hemos vuelto a superar todos nuestros objetivos, a pesar del aún complejo contexto macroeconómico que atraviesan las principales economías en las que operamos.

El balance del ejercicio ha sido excelente y el mérito radica en el extraordinario equipo de profesionales que conforman Management Solutions. Un equipo preparado, bien formado, que ha dado muestra de un

encomiable espíritu de superación, y que está demostrando ser capaz de poner en valor para nuestros clientes el potencial de transformación de la nueva economía digital en la que estamos inmersos.

Nos hemos propuesto ser determinantes en la incorporación efectiva de la innovación en los modelos de negocio de nuestros clientes, y creo sinceramente que lo estamos logrando.



## 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.

+600 clientes

...60 de ellos nuevos

Operando en +40 países





# Orientación al cliente

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



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

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

## **Diversificación de clientes**

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

Al cierre del ejercicio, Management Solutions contaba con más de 600 clientes activos (60 nuevos clientes en el año), agrupados en tres grandes segmentos: multinacionales con origen americano o europeo, entidades locales y confederaciones nacionales o regionales, todas ellas instituciones líderes en sus respectivos mercados.

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

## **Modelo Global**

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

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

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

## Metodología del control de calidad

### Actividades

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

### Entregables

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

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

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

### Metodología del control de calidad

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

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

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

Para cada una de las fases se detallan las actividades a realizar, las técnicas para abordarlas y su orden de ejecución;

y para cada actividad, los productos o entregables fruto de la misma y los intervinientes, con su grado de responsabilidad.

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

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

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

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

### Certificado de calidad ISO 9001

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

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

# Compromiso con la industria

*Divulgamos el conocimiento experto generado por la Firma*



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

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

#### *Data science y la transformación del sector financiero*

Management Solutions publicó en 2015 un *white paper* financiero con el objetivo de describir de forma práctica qué es y qué rol está desempeñando la disciplina de *data science* y en concreto su papel como eje fundamental de la transformación del sector financiero.

*Data science*, o la ciencia de los datos, es el estudio de la extracción generalizable de conocimiento a partir de los datos mediante el uso combinado de técnicas de aprendizaje

automático, inteligencia artificial, matemáticas, estadística, bases de datos y optimización, junto con una comprensión profunda del contexto de negocio.

Todas estas cuestiones ya se empleaban en el ámbito financiero en diferente medida, pero esta disciplina tiene características que la hacen indispensable para afrontar la transformación del sector que ya está ocurriendo.

En concreto, todos los elementos del complejo contexto al que se enfrenta el sector financiero exigen datos abundantes y técnicas analíticas complejas para afrontarlos, lo que es exactamente el campo de especialidad de *data science*. Además, *data science* es una disciplina que se ve potenciada como consecuencia del fenómeno *big data*, y por tanto los *data scientists* son profesionales cualificados para tratar cantidades masivas de datos desestructurados (como por ejemplo los provenientes de redes sociales), cada vez más relevantes para las entidades.

Por otra parte, esta explosión en la generación, el acceso, el procesamiento y el almacenamiento de los datos, y en la toma de decisiones basadas en ellos, sumada a otros factores coyunturales, no ha pasado inadvertida a los reguladores. En efecto, hay una tendencia global sustentada, entre otros, por el Comité de Supervisión Bancaria de Basilea (a través de la norma BCBS 239), hacia la exigencia de un marco robusto de gobierno de datos, que garantice su calidad, integridad, trazabilidad, consistencia y replicabilidad para la toma de decisiones, especialmente, pero no solo, en el ámbito de Riesgos.

Esta tendencia se complementa con la impulsada por la Reserva Federal y la OCC estadounidenses, que requiere a las entidades un marco robusto de gobierno de los modelos, para controlar y mitigar el riesgo que se deriva de su utilización, conocido como “riesgo de modelo”.

Las entidades financieras están avanzando de forma decisiva en el desarrollo de estos marcos de gobierno (datos y modelos), que conjuntamente conforman el gobierno de las capacidades de *data science*.

Ante este entorno cambiante, la transformación de las entidades financieras no es una posibilidad; es una necesidad para asegurar la supervivencia. Una transformación muy ligada a la inteligencia que, en definitiva, es la capacidad de recibir, procesar y almacenar información para resolver problemas.

En este contexto, el estudio elaborado por Management Solutions pretende describir de forma práctica el rol que desempeña la disciplina de *data science*, y más concretamente en el sector financiero. Para ello, el

documento se estructura en tres secciones, que responden a tres objetivos: i) describir la revolución tecnológica en la que está inmerso el sector financiero y sus consecuencias, ii) introducir la disciplina de *data science*, describir las características del *data scientist* y analizar las tendencias observadas a este respecto, así como su impacto en los marcos de gobierno de los datos y de los modelos en las entidades financieras y iii) exponer un caso de estudio para ilustrar la aplicación de *data science* en el sector financiero, consistente en el desarrollo de un modelo de *scoring* crediticio para particulares utilizando datos de redes sociales.

#### *Informe sobre la coyuntura económica*

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

Este seguimiento se plasma trimestralmente en nuestro “informe de coyuntura macroeconómica”, documento que también repasa la evolución de indicadores que afectan a los sectores de Entidades Financieras (Banca y Seguros), Energía y Telecomunicaciones.

#### *Apuntes normativos*

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



## Compromiso con la industria

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

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

*Congreso sobre BCBS 239 organizado por la BBA, Reino Unido*

Management Solutions fue uno de los principales patrocinadores del Congreso sobre BCBS 239 (*Risk Data Aggregation and Reporting*) organizado por la BBA (British Banker's Association).

La Firma moderó una mesa redonda sobre la materia que contó con la participación de expertos pertenecientes a entidades globales y locales. La lista de participantes también incluyó representantes del Comité de Supervisión Bancaria de Basilea y de la PRA (Prudential Regulatory Authority).

*Seminario sobre Conduct Risk, Reino Unido*

Management Solutions organizó en Londres un Seminario sobre *Conduct Risk* que contó con representantes de instituciones financieras innovadoras en el ámbito de *Conduct Risk*, así como de la BBA (British Banker's Association) en representación del resto de la industria.

Entre los temas tratados durante el seminario, moderado por la Firma, destacaron aspectos como el reto que supone para las entidades globales la definición de estándares de cultura y comportamiento adecuados, cómo prever el riesgo de conducta (actual y a futuro), o cómo fijar las líneas divisorias entre los requerimientos regulatorios y una conducta racional de los negocios.

*III Congreso Latinoamericano de Banca y Economía de FELABAN, Colombia*





XIV Jornada Anual de Riesgos del CGRE, España



Congreso sobre BCBS 239 organizado por la BBA, Reino Unido

#### Conferencia anual de Asset Management del BVI, Alemania

Tras incorporarse en agosto al BVI (Bundesverband Investment und Asset Management), Management Solutions patrocinó y participó en su conferencia anual, en la que ponentes como Peter Praet, Economista Principal del BCE, y Felix Hufeld, Presidente del BaFin, entre otros, aportaron su punto de vista sobre la situación económica actual en la UE y en la industria. El evento contó con la presencia de altos directivos de entidades financieras líderes del mercado alemán.

#### Evento sobre Model Risk Management, Alemania

Management Solutions, conjuntamente con la BVI (Bundesverband Investment und Asset Management), organizó un evento sobre gestión de riesgo de modelo en Frankfurt, al que acudieron especialistas de todo el sector.

El evento comenzó con una presentación de Management Solutions sobre la gestión del riesgo de modelo, haciendo

una revisión de la regulación y las mejores prácticas internacionales en la materia. A continuación se celebró una mesa redonda con los responsables de las áreas de Metodología de dos importantes entidades financieras locales, que compartieron su experiencia en este campo y suscitaban numerosas preguntas de la audiencia.

Entre los asistentes al evento se contaron representantes del Banco Central Europeo, además de las principales instituciones financieras de Alemania. El evento se enmarcó en las jornadas *Facts, Funds and Food* que la BVI celebra periódicamente en su sede en Frankfurt.

#### XIV Jornada Anual de Riesgos del CGRE, España

Management Solutions participó en la XIV 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 organismos reguladores y supervisores internacionales, así como directivos de las principales entidades financieras españolas.

Bajo el título de “Mecanismo de Supervisión Europeo (SSM) y entorno económico: incentivos para la mejora de la gestión del riesgo”, 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 las nuevas tendencias supervisoras, la gestión del riesgo en un entorno de crecimiento o la reestructuración de empresas.

Management Solutions, Socio Protector del CGRE, participó activamente en el evento moderando una de las sesiones plenarias que componían la agenda de la jornada, y que fue llevada a cabo por D. Ángel Mencía, *Head of Credit, Portfolio and Operational Risk Section – Internal Models Division (SSM)* del Banco Central Europeo, bajo el título “Retos de supervisión de los modelos internos en el Mecanismo de Supervisión Europea (SSM)”.

## Compromiso con la industria

### *Máster en Supervisión de Entidades de Crédito, España*

Management Solutions participó en la impartición del Máster en Supervisión de Entidades de Crédito, organizado por la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad Pontificia Comillas, a través de la ICADE Business School, conjuntamente con la Escuela de Finanzas Aplicadas de AFI y el Banco de España, 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 trata sobre los 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.

### *VIII Foro de Banca Patrimonial de Cajas Rurales, España*

Management Solutions participó en el evento anual de Banca Patrimonial de Cajas Rurales españolas, organizado cada año por Banco Cooperativo, y que contó con la asistencia de líderes del sector y de representantes de Banca Privada de las Cajas Rurales españolas.

El evento tenía como objetivo compartir con las Cajas Rurales las últimas tendencias de negocio y regulatorias del sector. La presentación de Management Solutions trató sobre los previsibles impactos que tendrá la nueva Directiva Europea MiFID II en el negocio de Banca Privada, destacando la importancia de la normativa y la necesidad de anticiparse en el análisis de sus impactos en el modelo de negocio de las Áreas de Banca Privada.

### *Congreso Stress Testing, EEUU*

Management Solutions patrocinó los congresos de *Stress Testing USA* celebrados en Nueva York durante los meses de marzo y octubre.

Durante ambos eventos la Firma tuvo oportunidad de compartir enfoques y experiencias en los ámbitos de *stress*

*test, model risk management* y gestión de riesgos en general con todo tipo de entidades del mercado norteamericano.

### *V Congreso Internacional de Gestión de Riesgos organizado por FEBRABAN, Brasil*

Además de ser firma patrocinadora, Management Solutions participó, por cuarto año consecutivo, como ponente en el Congreso Internacional de Gestión de Riesgos organizado por FEBRABAN (Federação Brasileira de Bancos), el evento más importante sobre Gestión de Riesgos que se organiza en Brasil.

El congreso contó con la participación y la asistencia de representantes de reguladores, entidades financieras y firmas de servicios profesionales no solo de Brasil sino de todo el mundo, con el objetivo de compartir su visión sobre aspectos relativos a las últimas tendencias y desafíos en la gestión de riesgos de entidades financieras.

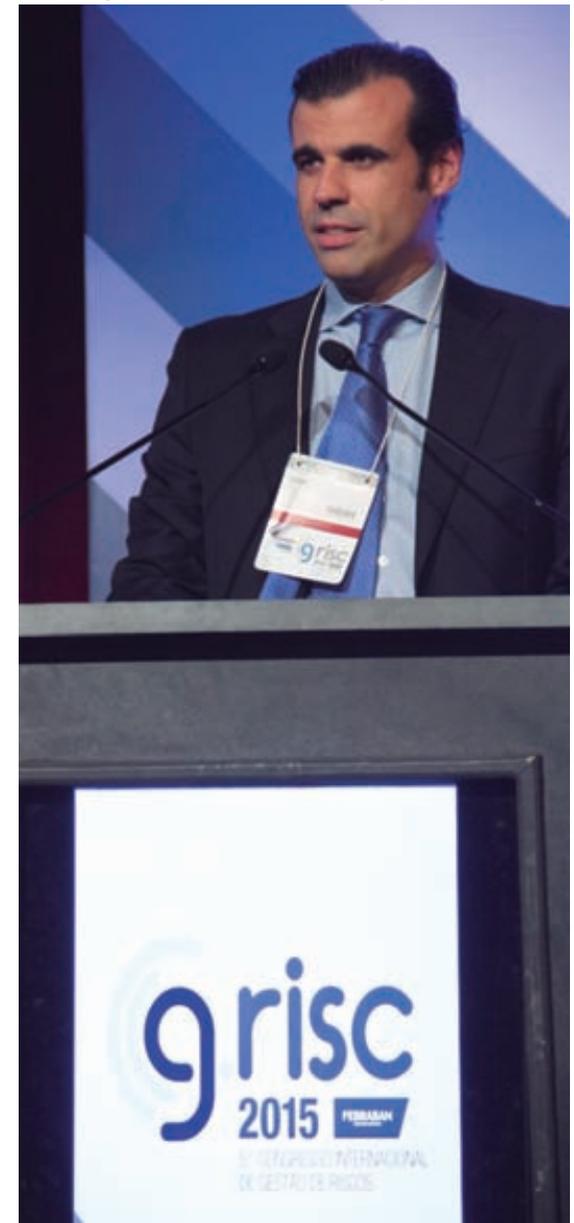
La presentación de Management Solutions, "Tratamiento de entidades sistémicamente importantes", explicó la visión y experiencia de la Firma sobre el tratamiento de entidades de relevancia sistémica (revisando el marco regulatorio, sus implicaciones e iniciativas derivadas del mismo en distintas geografías).

### *Summit FEBRABAN sobre LCR y ratio de apalancamiento, Brasil*

Management Solutions participó como ponente en la Cumbre sobre LCR y ratio de apalancamiento organizada por FEBRABAN en São Paulo, a la que asistieron representantes de entidades financieras locales y globales y del regulador (BACEN).

La presentación de la Firma, "Ratio de Apalancamiento", expuso una revisión de las principales características del contexto normativo en las diferentes geografías, así como los impactos para la industria y los desafíos surgidos de la inclusión de una restricción complementaria en términos de capital.

V Congreso Internacional de Gestión de Riesgos de FEBRABAN, Brasil



*Simposio anual de la ABM, México*

Management Solutions patrocinó el Simposio de Administración de Riesgos 2015 organizado por la Asociación de Bancos de México (ABM), celebrado en Ciudad de México.

Este simposio, que tiene carácter anual, es un foro de análisis de la actualidad en el ámbito de riesgos financieros y bancarios, en el que desde hace más de 15 años las autoridades financieras nacionales (Banxico y Comisión Nacional Bancaria), expertos reconocidos a nivel internacional y responsables de riesgos de todas las entidades financieras del país, se reúnen para analizar y debatir acerca de la actualidad normativa y de las mejores prácticas de la gestión de riesgos.

*XXV Convención de Aseguradoras Mexicanas, México*

Management Solutions participó en la XXV Convención de Aseguradoras Mexicanas organizada por la Asociación Mexicana de Instituciones de Seguros (AMIS), uno de los eventos más importantes del ámbito financiero de México.

Al evento asistieron destacados miembros del ámbito financiero, político y empresarial, así como del sector asegurador nacional e internacional, contando con la presencia del ochenta por ciento de las empresas del sector asegurador mexicano.

*III Congreso Latinoamericano de Banca y Economía de FELABAN, Colombia*

Management Solutions participó como ponente en el III Congreso Latinoamericano de Banca y Economía organizado por la Federación Latinoamericana de Bancos (FELABAN) en Bogotá.

El evento contó con la participación de más de 200 representantes de todo el sector financiero latinoamericano, realizando la Firma la ponencia principal titulada "Regulación, Basilea III y sus cambios: avances en la región latinoamericana". Tras la ponencia se realizó un panel de discusión con la participación de la Superintendencia Financiera de Colombia, la Federación Brasileña de Bancos (FEBRABAN), la Asobancaria colombiana y Management Solutions.

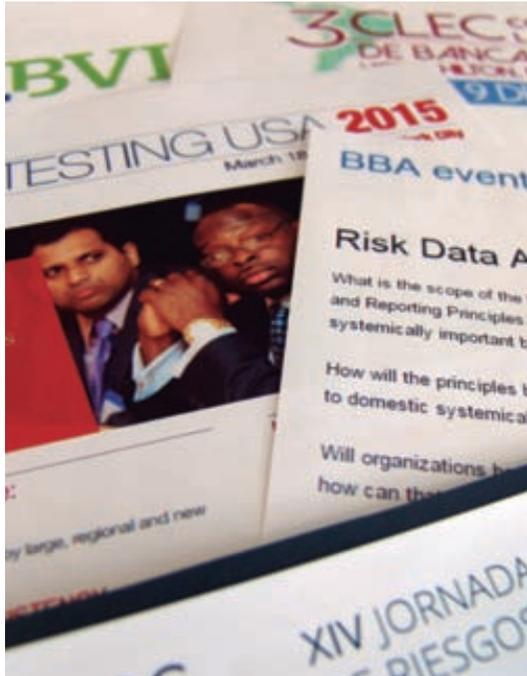
*Asistentes a la XIV Jornada Anual de Riesgos del CGRE, España**XIV Congreso de Riesgos Financieros de Asobancaria, Colombia*

Management Solutions participó en el XIV Congreso de Riesgos Financieros "Retos y herramientas para una gestión integral" organizado en Cartagena de Indias por la Asociación de Bancos de Colombia (Asobancaria).

El evento contó con la participación de más de 300 representantes del sector financiero colombiano y de otros países de la región (Panamá, Costa Rica, Ecuador, etc.). Management Solutions fue invitado para exponer su experiencia internacional en procesos de autoevaluación de capital y modelos de capital económico. En esta línea, la ponencia de la Firma trató sobre "Metodologías para la cuantificación del riesgo de manera integral".

## Compromiso con la industria

*Durante 2015 la Firma participó como ponente en más de 20 congresos y seminarios especializados organizados por distintas instituciones y organismos reguladores*



*Seminario sobre Riesgo de Liquidez y de Mercado y Tasa de Transferencia Interna, Perú*

La Asociación de Bancos del Perú (ASBANC) confió en Management Solutions para organizar un seminario sobre Riesgo de Liquidez y de Mercado y Tasa de Transferencia Interna, al que asistieron representantes de las instituciones financieras más destacadas e innovadoras en el ámbito de Riesgos de Mercado y Finanzas, así como representantes de la Asociación de Bancos del Perú.

Entre los temas tratados durante el seminario cabe destacar el análisis acerca del impacto que producen los cambios regulatorios en las diferentes geografías, con especial foco sobre el caso peruano, así como el desarrollo de casos prácticos sobre los desafíos abordados por los principales clientes de Management Solutions, tanto en la Gestión del Riesgo de Liquidez y de Mercado, como en la Gestión del Balance a través de la Tasa de Transferencia Interna.

*Primer coloquio de Actuarios, Perú*

Management Solutions participó en el Primer coloquio de Actuarios de Perú organizado en Lima por la Universidad ESAN con el objetivo de compartir conocimientos acerca de los sistemas de gestión financiera, su complejidad y funcionamiento.

El evento contó con la presencia de más de 150 especialistas en ciencia actuarial, destacando expertos en temas relacionados con probabilidades, estadística, finanzas y economía; representantes de la Asociación de Actuarios de países como Reino Unido, México, Argentina, España, Brasil y Francia; y reguladores como la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP, la Asociación Actuarial Internacional (AAI) y la Asociación de Actuarios del Perú (AAP).

La presentación de Management Solutions trató sobre la participación del actuario en la gestión integral de riesgos de la empresa, haciendo especial hincapié en los potenciales beneficios para las entidades aseguradoras de la implantación de un proceso de gestión integral del riesgo.

*Seminario sobre Gobierno Corporativo para SBS, Perú*

La Superintendencia de Banca y Seguros del Perú (SBS) solicitó a Management Solutions la organización de un curso de formación sobre Gobierno Corporativo en el Sistema Financiero, Seguros y AFP para sus principales directivos.

El equipo de Management Solutions impartió dos jornadas completas de formación sobre la base de los principales cambios regulatorios en materia de Gobierno Corporativo que se han dado en Europa y América en estos últimos años. En dichas jornadas se analizó en profundidad los impactos en la Región y en particular en el Perú, donde el Regulador está poniendo principal foco para los próximos años.

*Seminario Internacional de Riesgo Operacional de ASBANC, Perú*

Además de ser patrocinador del evento, Management Solutions fue la firma encargada de clausurar el Seminario Internacional de Riesgo Operacional organizado por la Asociación de Bancos del Perú (ASBANC), en el que participaron más de 140 directivos de diferentes bancos y países (Perú, Colombia, Chile, Bolivia y Ecuador).

Durante las jornadas, varios ponentes de gran prestigio internacional presentaron las principales tendencias en riesgo operacional, tanto desde el punto de vista regulatorio como desde el de su efectiva integración en la gestión. El seminario fue clausurado por la presentación de Management Solutions, que trató sobre las nuevas tendencias en Basilea y cálculo de capital.

*Ponencia sobre IFRS 9 en ADEBA, Argentina*

Management Solutions impartió una ponencia en ADEBA (Asociación de Bancos de Argentina) sobre los principios de IFRS 9, su impacto en la estimación de provisiones bajo un enfoque de pérdida esperada, y su proceso de adaptación en Argentina.

Durante la ponencia se compartió con responsables de áreas de Riesgos y Finanzas de entidades locales, las exigencias y desafíos que plantea la norma. Asimismo, se tuvo la oportunidad de estudiar el proceso de adaptación que las principales instituciones a nivel internacional han venido abordando en la materia y el potencial aprovechamiento del camino ya recorrido en Argentina en gestión integral de riesgos, para la adaptación a los lineamientos del enfoque planteado por IFRS 9.

*Ponencia en AACH sobre el proceso ORSA en Solvencia II, Chile*

Management Solutions participó en la ponencia organizada por la Asociación de Aseguradores de Chile (AACH) en Santiago de Chile sobre el proceso de Autoevaluación de los Riesgos y la Solvencia (conocido como ORSA en sus siglas en inglés), a la que asistieron más de 30 representantes de entidades aseguradoras locales y globales.

En la presentación realizada por la Firma, se expuso una revisión de los principales requerimientos de los reguladores en distintas geografías, así como los impactos para la industria y los desafíos de las entidades a la hora de su implantación.

*Mesas redondas sobre riesgo de modelo en Latinoamérica*

Management Solutions organizó en México, Colombia y Perú un ciclo de mesas redondas sobre la gestión del riesgo de modelo en entidades financieras, con el objetivo de compartir con reguladores y líderes de la industria tanto su visión de dicha problemática como las principales tendencias internacionales.

Durante los eventos, que contaron con la participación de los Directores Generales de Riesgos de las principales entidades que operan en los respectivos mercados, se revisaron las tendencias y regulaciones sobre el riesgo de modelo y su posible impacto en Latinoamérica.

El ciclo contó además con la presencia de reguladores locales. Así, en la mesa redonda de México participó el supervisor local, la Comisión Nacional Bancaria de México, con quien Management Solutions había mantenido previamente una reunión monográfica al respecto (habiendo obtenido el reconocimiento expreso de la vicepresidencia técnica de dicha institución). Por su parte, en Colombia y en Perú, de manera previa a la mesa redonda, Management Solutions organizó también sesiones con los respectivos reguladores nacionales.



*"Mantenernos a la vanguardia del conocimiento sectorial es una exigencia irrenunciable para superar las expectativas de nuestros clientes"*

Jesús Martínez,  
Socio de Management Solutions

Procuramos estar a la vanguardia del conocimiento industrial, identificando *trending topics* de los sectores para los que trabajamos. Nuestra especialización industrial nos permite anticipar respuestas claras a los principales temas de discusión.

Estamos comprometidos con la difusión del conocimiento industrial. Por ello, apostamos por una presencia selectiva en los principales foros sectoriales, así como por la publicación de estudios especializados sobre aspectos de interés para cada industria.

También tratamos de trasladar mejores prácticas entre industrias, identificando aquellas cuestiones mejor resueltas en una industria que en otra. Todo ello es posible porque trabajamos para los líderes de sus respectivas industrias en todas las geografías en las que operamos.

## Compromiso con nuestros profesionales

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

+150.000 currículos recibidos

+300 contrataciones

+150.000 horas de formación





# One team

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

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

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

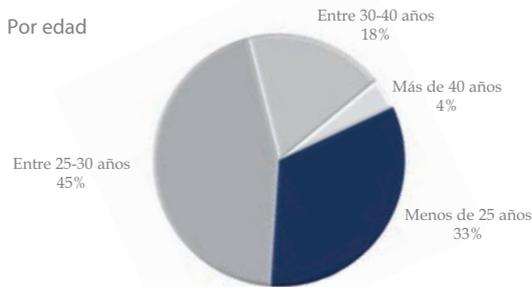
Somos conscientes de que un óptimo desarrollo profesional y el logro de la excelencia en nuestros proyectos, exigen esfuerzo y sacrificio; dos palabras que, sin duda, forman parte de nuestra cultura corporativa. También tenemos la experiencia de que estos esfuerzos se ven recompensados por el reconocimiento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

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

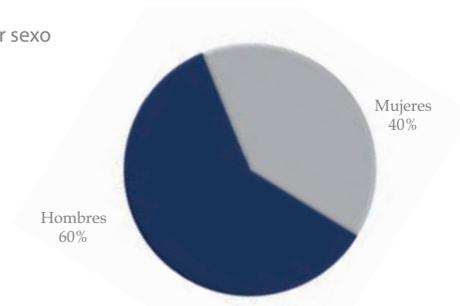


## Distribución de la plantilla

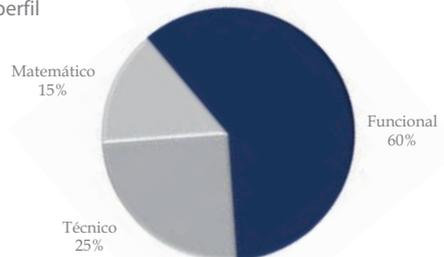
Por edad



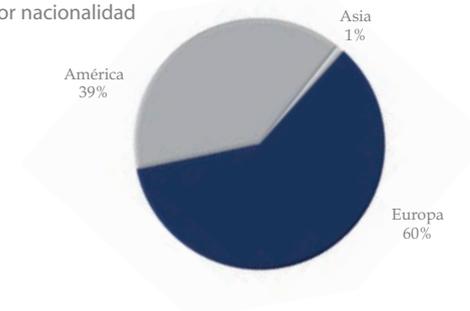
Por sexo



Por perfil



Por nacionalidad



*Durante 2015 se han recibido en las distintas oficinas de la Firma más de 150.000 currículos*



## **Captación y selección**

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

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

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

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

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

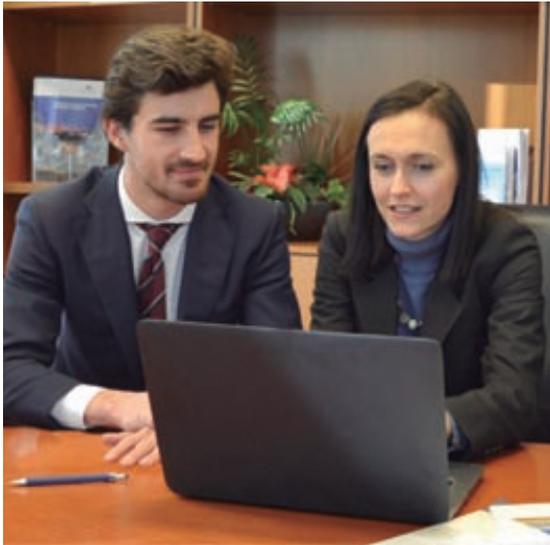
El programa de tutorías, orientado a todos los profesionales de la Firma hasta la categoría de *Experienced Senior* incluida, se creó con el objetivo de escuchar y orientar a nuestros profesionales y procurar alinear las inquietudes de cada uno de ellos con las necesidades de la Firma.

Las tutorías son ejercidas por Socios, Directores, Gerentes y Supervisores, y su función principal es identificar las inquietudes de los profesionales, asesorarles e implicarse al máximo en su plan de carrera profesional.

El alcance del programa de tutorías se amplió hace unos años 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 orientar, resolver dudas que les puedan surgir, ofrecerles asesoramiento sobre nuestra tipología de proyectos y cultura corporativa y, de esta forma, generar un sentimiento de pertenencia facilitando su futura incorporación.

Más de 1.700 personas participaron en el programa de tutorías en 2015. Más de 300 directivos (Socios, Directores, Gerentes y Supervisores) ejercieron como tutores de más de 1.100 profesionales de primer a sexto año, colaborando en su desarrollo profesional dentro de la Firma. A ellos hay que sumar los más de 300 candidatos que también participaron en el programa de tutorías.

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

En la evaluación semestral, los responsables de los proyectos valoran el rendimiento en el trabajo de cada profesional y les comunican los resultados de dicha evaluación. La evaluación supone una excelente oportunidad para mejorar e intercambiar comentarios y puntos de vista entre evaluado y evaluador y dar la orientación correcta al trabajo a realizar.

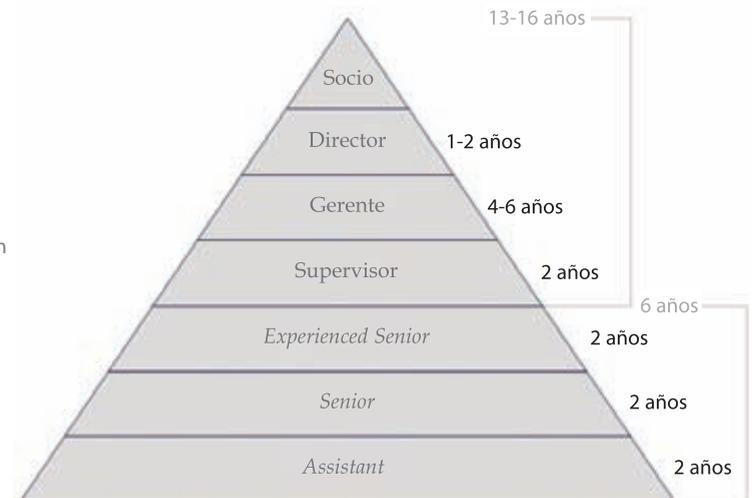
Management Solutions es un *partnership*, ofreciendo a cada profesional de la Firma la meta de formar parte del colectivo de socios.

## Plan de Carrera

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

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

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



### **Beneficios sociales**

Los profesionales de Management Solutions tienen una serie de beneficios sociales, 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.
- ▶ Condiciones especiales con entidades financieras.
- ▶ Acuerdos corporativos.

### **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:

- ▶ 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.



# Formación

*Management Solutions pone especial foco en la preparación de sus profesionales, dedicando en 2015 más de 150.000 horas a la formación*



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

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

La formación de los dos primeros años en varias oficinas, se encuentra instrumentada en formato Máster, por lo que todos los profesionales que se incorporan a la Firma en dichas oficinas 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 aproximadamente 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 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.

## Acto de graduación de la II promoción del Máster en Consultoría de Negocio

Más de 100 profesionales de Management Solutions recibieron el Título de Máster en Consultoría de Negocio Management Solutions - ICADE Business School.

El acto académico se celebró en el Aula Magna de ICADE y contó con la asistencia de los alumnos de la segunda promoción del Máster, tutores e instructores del mismo, y familiares y amigos que quisieron acompañar a los alumnos en su graduación. Presidieron el acto D. Antonio Obregón (Vicerrector de la Universidad Pontificia Comillas), D. Alfonso Serrano-Suñer (Presidente y CEO de Management Solutions), D. Fernando Vives (Presidente y Socio Director de Garrigues), D. Alfredo Arahuetes (Decano de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de ICADE), Dña. Marta Muñiz (Directora de

ICADE Business School) y Dña. M<sup>a</sup> Josefa Peralta (Directora del Máster).

Antes de la entrega de los títulos, intervinieron D. Javier Carrizo, en representación de los alumnos; D. Fernando Vives, como padrino de la promoción; y D. Alfonso Serrano-Suñer, representando a Management Solutions en este acto.

Tras la entrega de los títulos, con mención especial a los cuatro mejores expedientes obtenidos por D. Juan Aramburu, D. Javier Carrizo, Dña. Adelaida Laguna y D. Carlos Martín, el acto fue clausurado por D. Antonio Obregón, Vicerrector de la Universidad Pontificia Comillas.

D. Fernando Vives, padrino de la II promoción del Máster



65

- ▶ 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, con una media de 600 horas dedicadas a la formación los dos primeros años, 100 horas 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.

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

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

## Jornada de Formación para Directivos

El 18 de junio de 2015 se celebró la Jornada de Formación para Directivos de Management Solutions. Tras la apertura, realizada por parte de D. 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. Julio Faura, Director de Innovación de Grupo Santander
- D. Vasco Duarte Silva, Director General del Grupo BDK
- D. Pedro Fernández Frial, Director General de Estrategia, Sostenibilidad y Secretaría Técnica de Grupo Repsol
- D. Alberto Andreu, Director Global de Organización y Cultura Corporativa de Telefónica
- D. Javier Calvo, Socio de Management Solutions

# Formación

## Cursos de conocimientos

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

## Cursos externos especializados

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

## Cursos de habilidades

Cursos que persiguen el desarrollo de habilidades necesarias para el ejercicio de la profesión (gestión de equipos, liderazgo, desarrollo de modelos de relación duraderos con los clientes, etc.), en su mayor parte impartidos por empresas externas líderes en el mercado, dirigidos a los profesionales de todas las oficinas que han alcanzado la categoría de *Senior* en adelante.

## Cursos de idiomas

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



## Horas anuales de formación

Por categoría

Assistant 1 - 400 horas
Assistant 2 - 200 horas
Senior 1 - 100 + 130 <sup>1</sup> horas
Senior 2 - 100 horas
Experienced Senior - 80 + 16 <sup>2</sup> horas
Supervisor - 40 horas
Gerente - 40 horas

<sup>1</sup>FRM  
<sup>2</sup>PMP

Por tipo de curso



## Plan de Formación de Management Solutions

### Cursos de conocimientos

#### Negocio

Sistema Financiero
Banca Mayorista
Banca Minorista
Seguros
Energía
Telecomunicaciones
Análisis de Coyuntura Económico-Financiera
Ética Financiera
Banca de Inversión
Asset Management
Banca Privada
Recuperaciones
Estrategia Corporativa y Riesgos de Negocio

#### Gestión y Control de Riesgos

Mercado
Crédito
Operacional
ALM
Gestión Integral de Riesgos
Gestión de riesgos en proyectos
Capital y RAROC
Rentabilidad Ajustada al Riesgo
Riesgo de Liquidez
Riesgo de Contrapartida
Market Data Management: Organización y Arquitectura para la gestión de datos de Mercado
Matemática Aplicada
Microfinanzas
Conduct Risk y riesgos no prudenciales

#### Mercados y Productos

Renta Fija
Renta Variable
Derivados Avanzados
Derivados de Crédito
Estructurados
Opciones Exóticas
Commodities
Mercados financieros nacionales e internacionales
Project Finance y Corporate Finance

#### Cursos externos especializados

Financial Risk Manager de GARP*
Certificación PMP

#### Organización, Procesos y Sistemas

Organización y Gobierno
Rediseño y Transformación de Procesos
MIS
Eficiencia
Procesos
Back Office-procesos (minorista y mayorista)
Liquidación y Custodia
Gestión Comercial y CRM
Control de Gestión
Reporting de Información
Tasa de transferencias y costes

#### Marco regulatorio

Basilea II y III
Solvencia II
SOX
Directiva de Pagos
Mifid
Circulares de Banco de España
Análisis Contable e información de gestión empresarial
Análisis de estados financieros
Regulación del sector Energía
Regulación del sector Telecomunicaciones
Cambios regulatorios en la industria bancaria
Fundamentos y Metodologías en la aplicación del control interno
Actualización regulatoria

#### Tecnología/Metodología

Tecnología Básica
Desarrollo
Arquitectura de sistemas
Diseño y Modelización de Bases de Datos
Oracle
Microstrategy
Business Intelligence
Business Objects
Herramientas de trading
Workshop de herramientas de trading
Metodología para el Diseño de Sistemas Informacionales
Metodología de PMO
Herramientas Estadísticas y de Datamining
Modelización Financiera

#### Cursos de habilidades

Presentaciones Eficaces
Negociaciones
Generando negocio a través del equipo
Professional Coaching



“Procuramos facilitar el mejor entorno para el desarrollo del talento de nuestros profesionales”

María José Leongentis,  
Socia de Management Solutions

Nuestros profesionales son verdaderamente únicos, fruto de un riguroso proceso de selección que combina la exigencia de brillantes expedientes académicos y sólidas aptitudes personales.

Realizamos un estrecho seguimiento de la carrera de todos nuestros profesionales con el objetivo de potenciar su talento, aumentar su conocimiento y procurarles las habilidades necesarias para ejercer con éxito su profesión.

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

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

# Políticas de prevención de riesgos laborales y servicio médico

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



- ▶ Alimentos suministrados en las máquinas de *vending*.
- ▶ Planos termohigrométricos de las oficinas, evaluando temperatura, humedad relativa e iluminación, así como calidad del aire.
- ▶ Niveles de iluminación en las áreas de trabajo.
- ▶ Velocidad media del aire en el sistema de climatización.

## *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.

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

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

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

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

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

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

## *Medio Ambiente*

Sobre el medio ambiente se realizan estudios de higiene ambiental y del nivel de ruido. Asimismo, se ha realizado una evaluación de riesgos y un plan de prevención que se actualizan periódicamente, junto con unas guías preventivas, accesibles para todos los empleados a través de la Intranet corporativa. Adicionalmente, se realizan los siguientes controles periódicos:

- ▶ 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>.

## **Información sobre la salud**

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

En 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.

### *Directorio de riesgos y medidas preventivas*

Recopilación de las posibles situaciones que pueden dar lugar a riesgos, así como de las medidas preventivas útiles para evitarlos.

### *Normas básicas de prevención de incendio y manejo de extintores*

La prevención es el aspecto más importante de la seguridad contra incendios.

### *Normas básicas generales de evacuación*

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

### *Seguridad en instalaciones fuera del horario de oficina*

Normas básicas de seguridad a seguir durante la estancia en cualquier instalación, fuera del horario de oficina.

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

Se ha realizado un plan de seguridad vial y dentro de las acciones anuales se ha comenzado un estudio para analizar el nivel de somnolencia y la repercusión que pueda tener en los accidentes laborales de tráfico, aplicando la escala de Epworth.

# Medios de apoyo al empleado

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



## **Áreas de soporte**

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

### *Tecnología*

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

Los profesionales de la Firma disponen de herramientas que les permiten trabajar y acceder a la información con rapidez y seguridad en diferentes entornos: en oficinas de Management Solutions, en oficinas de clientes, desde su propia casa o desde lugares de tránsito (aeropuertos, hoteles, etc.).

En 2015 se ha revisado el plan de tecnología de la Firma con el objetivo de mejorar la gestión de la producción (infraestructuras y niveles de servicio), iniciando un proyecto de migración de los servicios corporativos desde el CPD actual a un complejo tecnológico compuesto por una solución de dos *Data Center Tier III* en alta disponibilidad y con *Disaster Recovery* implícito.

### Documentación

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

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

### Infraestructuras y Servicios Generales

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

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. En este sentido, en 2015 se han acondicionado nuevas oficinas en Londres (Reino Unido), Frankfurt (Alemania) y Santiago de Chile (Chile) y se ha abierto una segunda ubicación en Ciudad de México (oficina de Anzures).

### 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

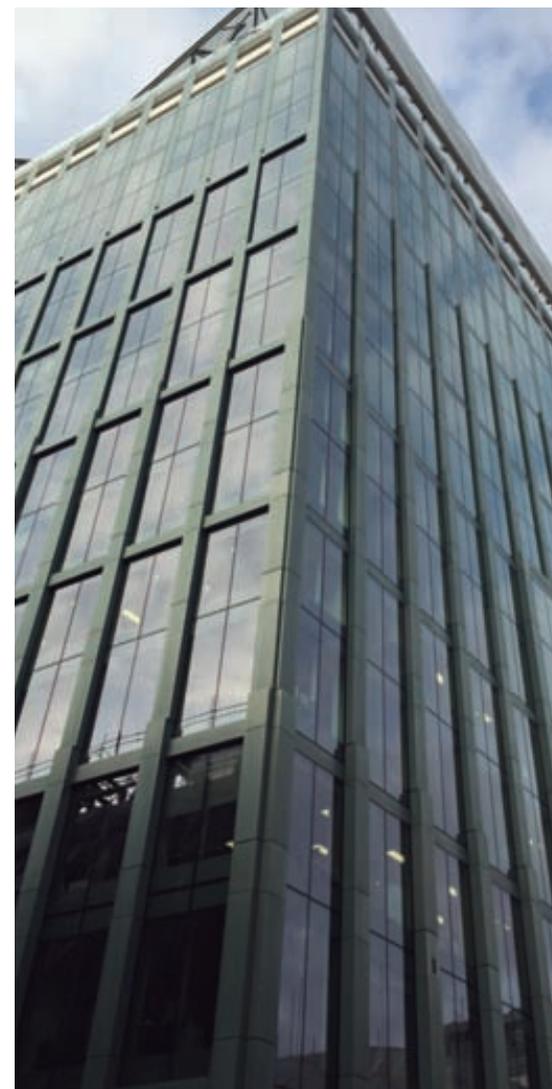
Disponemos de acuerdos que permiten a los profesionales de Management Solutions acceder a tarjetas de crédito totalmente gratuitas y con condiciones especiales de pago, límites de crédito, seguros y otras ventajas.

#### 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

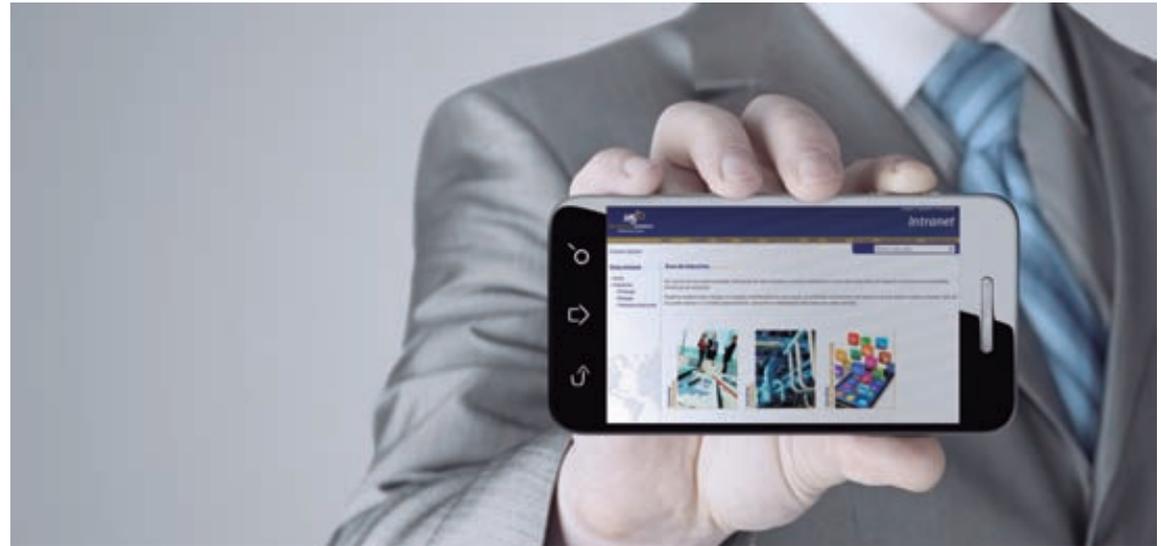
Adicionalmente a los acuerdos corporativos, Management Solutions recibe frecuentemente distintas ofertas dirigidas al colectivo de empleados, por parte de entidades financieras, concesionarios de automóviles, gimnasios, empresas de servicios, etc.



Sede de la nueva oficina de Londres, Reino Unido

# Comunicación interna

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



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

## **Intranet corporativa**

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

Gracias a la conexión VPN, a la aplicación *My Office* y a la incorporación del MDM para dispositivos móviles BYOD, todos los profesionales de Management Solutions pueden acceder a este recurso desde cualquier parte del mundo, sin tener que estar físicamente en nuestras oficinas.

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

- ▶ Noticias de actualidad, tanto de la Firma (proyectos destacados, nuevos clientes, relación con universidades, eventos, etc.) como de los sectores y áreas de actividad en las que operamos (seleccionadas y resumidas por el área de I+D).
- ▶ Información financiera y macroeconómica de los principales países en los que operamos: cotizaciones diarias de los principales índices bursátiles, tipos de interés, tipos de cambio, PIB, inflación, etc.
- ▶ 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 el grupo de profesionales de Acción Social de la Firma.
- ▶ Web del Club Deportivo: información general, calendarios, resultados y clasificaciones de los campeonatos deportivos de la Firma.

### **Yearly Meeting Global**

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

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

En el *Yearly Meeting* participan también como ponentes destacados líderes empresariales, así como representantes del mundo académico.

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

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

### **Yearly Meeting 14. Palacio Municipal de Congresos**

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

### **Yearly Meeting 13. Teatro Real de Madrid**

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

### **Yearly Meeting 04. Teatro Real de Madrid**

D. Matías Rodríguez Inciarte, Vicepresidente y Director General de Riesgos de Grupo Santander  
D. José María Fuster, Director General de Medios de Banesto y Responsable de la estrategia tecnológica de Grupo Santander  
D. Juan Antonio Hernández Rubio, Director General Económico Financiero de Unión FENOSA  
D. Juan Hoyos, Socio Director de McKinsey para España y Portugal  
Dña. Susana Rodríguez Vidarte, Consejera de Grupo BBVA y Decana de la Universidad Comercial de Deusto





Yearly Meeting de Brasil



Fiesta de cierre de ejercicio, Yearly Meeting de España

### Yearly Meeting 2015

El 17 de julio de 2015 y con la presencia de más de 1.000 profesionales de la Firma, Management Solutions celebró su *Yearly Meeting 2015*, bajo el lema "Innovation for growth".

Como en anteriores ocasiones, se repasaron los logros obtenidos por la Firma durante el ejercicio fiscal 2015, se fijaron los retos para el ejercicio 2016 y se contó con la presencia de destacados líderes empresariales.

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) que expuso los avances de la Firma durante el ejercicio que concluyó en agosto de 2015, así como los retos para el futuro en materia de diversificación, innovación, gestión de recursos humanos, crecimiento rentable, flexibilidad organizativa y comunicación.

En esta ocasión los profesionales de Management Solutions tuvieron el privilegio de contar con la participación de D. Teppo Paavola (Sr. EVP, GM of New Digital Businesses at BBVA), D. Víctor Matarranz (Head of Group Strategy and of the Executive Chairman's Office at Banco Santander), y D. Juan Colombás (Executive Director and Chief Risk Officer at Lloyds Banking Group).

### Yearly Meetings locales

Durante 2015, más de 800 profesionales participaron en los *Yearly Meetings* locales celebrados en Reino Unido, Estados Unidos, Brasil, México, Chile, Argentina, Perú y Colombia. Estos eventos se consolidan como un elemento clave de la estrategia de comunicación de la Firma, puesto que facilitan a los profesionales que no pueden asistir al evento corporativo, acceso a la misma información difundida en el *Yearly Meeting* Global. De este modo se logra que todos los profesionales de la Firma se sientan partícipes de los logros y retos de Management Solutions.

### 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 2015*, 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 asistentes al *Yearly Meeting* cerraron la jornada con una cena en un conocido espacio londinense.

### Yearly Meeting Brasil

El *Yearly Meeting* de Brasil, celebrado en el Hotel Espaço Grand Hyatt São Paulo, se inició con la revisión del desempeño del ejercicio 2015 de Management Solutions en Brasil. Adicionalmente, se revisaron los objetivos globales y locales de la Firma para el ejercicio 2016.

## Comunicación interna

Tras las ponencias, los más de 150 asistentes pudieron disfrutar de un cóctel en uno de los salones del hotel. Tras la reunión, se celebró una cena en un conocido espacio de eventos donde los profesionales de la Firma pudieron disfrutar también de una fiesta de cierre.

### *Yearly Meeting México*

El *Yearly Meeting* de México se celebró un año más en el hotel Marquis Reforma de Ciudad de México y contó con la asistencia de cerca de 200 profesionales de la Firma. Bajo el lema "*Innovation for growth*", durante la reunión se repasó el contexto económico actual, los importantes logros del ejercicio 2015 y los ambiciosos retos marcados para 2016,

tanto en el ámbito global de Management Solutions como en el correspondiente a la oficina de México.

La jornada se cerró con una cena de gala en uno de los salones del hotel que albergó la convención.

### *Yearly Meeting Argentina*

Los profesionales de la oficina de Argentina se dieron cita en el hotel Sofitel Cardales con motivo de la celebración de su *Yearly Meeting*. Durante la reunión se repasaron los logros alcanzados durante el pasado ejercicio fiscal así como los retos marcados para el próximo ejercicio, a nivel global y específicamente de la actividad de la Firma en Argentina.

### *Yearly Meeting Chile*

El *Yearly Meeting* 2015 de Chile se desarrolló en el Centro de Convenciones Monticello, a las afueras de Santiago, y contó con la asistencia tanto de los profesionales de Chile como de los integrantes de otras oficinas desplazados en Santiago. Los más de 50 profesionales asistentes a la reunión repasaron los logros alcanzados por la Firma durante el pasado ejercicio fiscal en Chile así como los objetivos para el próximo año.

Como es tradición, el *Yearly Meeting* se cerró con una cena en uno de los restaurantes del centro de convenciones antes de regresar a la capital chilena.

Asistentes al *Yearly Meeting* de México





Asistentes al *Yearly Meeting* de Argentina

#### *Yearly Meeting Estados Unidos*

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

Los profesionales asistentes al evento tuvieron la oportunidad de repasar los logros alcanzados por Management Solutions durante el pasado ejercicio y los objetivos de la Firma para el próximo año en EEUU. Tras la reunión, los asistentes pudieron disfrutar de la cena de cierre, celebrada en un popular restaurante de la capital de Massachussets.

#### *Yearly Meeting Perú*

Los profesionales de la oficina de Perú se dieron cita en el hotel Belmond Miraflores Park con motivo de la celebración de su *Yearly Meeting*, donde se repusieron los logros

alcanzados durante el pasado Fiscal Year así como los retos marcados para el próximo ejercicio, tanto en el ámbito global de la Firma como en el correspondiente a la oficina de Perú.

La jornada se cerró con una cena en un conocido restaurante de la ciudad de Lima.

#### *Yearly Meeting Colombia*

Los profesionales de la oficina de Colombia se dieron cita en el hotel 93 Luxury Suites & Residences para celebrar su *Yearly Meeting* local, en el que se repusieron los logros alcanzados durante el pasado ejercicio así como los retos marcados para el próximo año, tanto en el ámbito global de Management Solutions, como en el correspondiente a la oficina de Colombia.

La jornada se cerró con una cena en un conocido restaurante de la ciudad de Bogotá.



*“Nuestra política de comunicación interna ha demostrado ser un elemento clave para garantizar la cohesión e integración de todos nuestros profesionales”*

Sara de Francisco,  
Socia de Management Solutions

En poco más de una década hemos construido una Firma global que opera en más de cuarenta países de Europa, América del Norte, Centroamérica, América del Sur, Asia y África.

Esto nos exige prestar especial atención a la comunicación interna como elemento vertebrador de nuestros principios y valores, en todas y cada una de las geografías en las que estamos presentes.

Por este motivo, contamos con 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, nuestros valores y principios, la estrategia, los logros, los retos y, a su vez, atender necesidades específicas de cada una de nuestras oficinas.

# Club Deportivo

*Más de 500 profesionales participaron en los torneos y actividades organizadas por el Club Deportivo durante 2015*

Equipo femenino de fútbol de Madrid, España



Equipo masculino de fútbol de la oficina de Perú

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

## **Campeonatos internos**

Durante el ejercicio 2015 se celebraron, por décimo año consecutivo, los campeonatos de fútbol sala y de pádel. En el campeonato de fútbol sala de Madrid 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 de Madrid participaron 72 profesionales (36 parejas), divididos en dos categorías. En la oficina de Lima se organizó por primera vez un torneo de pádel en el que participaron 12 profesionales de la Firma, divididos en 6 parejas.

## **Competiciones externas**

### *Deportes de equipo en torneos interempresas*

Management Solutions participó en la XVII edición del campeonato RC Interempresas de Madrid 2015, logrando finalizar entre los 10 primeros. En la actualidad, los ganadores del torneo interno de fútbol sala masculino de la Firma se encuentran disputando la XVIII edición. También en 2015 se volvió a constituir el equipo femenino de fútbol sala que tan grandes éxitos cosechó en el pasado. Actualmente este nuevo equipo está compitiendo en el citado Torneo.

En Estados Unidos el equipo de fútbol de la oficina de Birmingham participó, por segundo año consecutivo, en un torneo interempresas de la localidad, consiguiendo la segunda posición.

Por otra parte, el equipo de la oficina de Santiago de Chile alcanzó el cuarto puesto en el Máster Empresas 2015 celebrado en el mes de marzo.



Participantes en la Maratón del Pan de Azúcar de São Paulo, Brasil



Ganador de la Carrera de los Emprendedores de la Fundación Créate, España

En México el equipo de fútbol Management Solutions participó nuevamente en el torneo interempresas celebrado en la capital y en Perú, se constituyó el equipo de fútbol de la oficina de Lima, que participó en el campeonato Inter Empresas Clausura 2015.

En la disciplina de baloncesto, el equipo masculino de la Firma disputa el Torneo Interempresas RC Sport de Madrid por segundo año consecutivo. Como novedad, este año se ha constituido por primera vez el equipo femenino de Madrid, que también participa en el citado Torneo.

#### Carreras

Los profesionales de Management Solutions han participado en múltiples carreras organizadas en distintos países.

48 profesionales de la Firma participaron en Madrid en la "Carrera de las Empresas 2015", una prueba deportiva por equipos de 2, 3 y 4 personas (sobre recorridos de 5 o 10 km) que contó con la participación de más de 10.000 personas.

Por su parte, 25 profesionales de la oficina de Bilbao participaron por primera vez en la "Bilbao Night Marathon", una carrera nocturna que contó con la asistencia de más de 13.000 corredores que se enfrentaron a un recorrido de 10, 21 y 42 km.

Los profesionales de la oficina de São Paulo tuvieron la oportunidad de participar, por quinto año consecutivo, 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 se inscribieron 12 corredores, divididos en dos equipos, que tuvieron que recorrer por relevos los 42 km de los que constaba el recorrido.

Asimismo otros 6 profesionales de São Paulo, divididos en dos equipos, participaron por primera vez en la "Media Maratón Ecológica" organizada por el Parque Ecológico de Tietê, una carrera por relevos en la que los corredores tenían que recorrer 21 km por el interior del Parque.

Adicionalmente, numerosos profesionales de Management Solutions han participado en distintas carreras benéficas celebradas en varios países, como la carrera solidaria de la Fundación Entreculturas, la "Carrera Proniño" de la Fundación Telefónica, la carrera "Por ti mismo" de Down Madrid, la "Carrera de los Emprendedores" de la Fundación Créate y la "Vértigo Race", organizadas todas ellas en España. También en la "Carrera Montepío" en Portugal; "Somerville Homeless Coalition Race" en Estados Unidos; la "Carrera BBVA Bancomer" y "Salvati" en México; la "Carrera Verde" y la "Carrera UNICEF" en Colombia; y la carrera solidaria de BBVA en Chile. Sobre todas estas actividades se amplía información en el apartado de Acción Social.

## 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.

+150 colaboraciones con universidades

+7.000 participantes en Acción Social

+30 campañas solidarias





# Universidad

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



Acto de Graduación de la II promoción del Máster en Consultoría de Negocio Management Solutions-ICADE Business School, España

Para Management Solutions, la interacción con la universidad es un objetivo irrenunciable. Además de la contribución a la creación de empleo con la contratación de recién titulados, ofreciéndoles la oportunidad de desarrollar una excelente carrera profesional, Management Solutions mantiene una estrecha relación con el mundo universitario en muy diversos ámbitos: convenios de colaboración para becas y prácticas, impartición de clases y seminarios especializados, cooperación en programas de investigación, presentaciones de casos prácticos, participación en foros de empleo y colaboración con fundaciones y asociaciones universitarias.

En septiembre de 2012 Management Solutions reforzó su compromiso con el mundo universitario con la creación en España del primer Máster en Consultoría de Negocio, organizado en colaboración con la Universidad Pontificia Comillas. En 2015 se graduó la segunda promoción del Máster y se inició la cuarta promoción del mismo.

## **Programas de prácticas**

Management Solutions contribuye a la transmisión del conocimiento Universidad - Empresa mediante convenios con las universidades más prestigiosas del mundo, incorporando a la Firma estudiantes en prácticas que, en función de sus méritos, podrán convertirse en futuros profesionales de Management Solutions. En el ejercicio 2015 más de 150 profesionales realizaron prácticas universitarias en la Firma.

Las prácticas, en todo caso, permiten a los alumnos seleccionados por la Firma tener un primer contacto con el mundo empresarial.

## Convenios de colaboración con universidades y foros de empleo

### Europa

Aachen University	Humboldt University of Berlin	Sapienza University of Rome	Universidad de Mondragón	Universidade de Évora	University of Manchester
Adam Mickiewicz University	Imperial College of London	Tadeusz Kościuszko Cracow University of Technology	Universidad de Murcia	Universidade de Lisboa	University of Modena and Reggio Emilia
AGH University of Science and Technology	Instituto Politécnico de Bragança	Instituto Politécnico de Leiria	Universidad de Navarra	Universidade do Algarve	University of Newcastle
Berlin School of Economics and Law	Instituto Politécnico do Porto	Technische Universität Clausthal	Universidad de Oviedo	Universidade do Porto	University of Northampton
Birmingham City University	Instituto Politécnico de Lisboa - ISCTE	Technische Universität Darmstadt	Universidad de Salamanca	Universidade Nova de Lisboa	University of Nottingham
Bocconi University	International School of Management	Technische Universität Dresden	Universidad de San Jorge	Università Cattolica del Sacro Cuore	University of Oxford
Cambridge University	Jacobs University	Technische Universität München	Universidad de Santiago	Universität Bielefeld	University of Padua (UNIPD)
CASS Business School	Jagiellonian University	The John Paul II Catholic University of Lublin	Universidad de Sevilla	Universität Freiburg	University of Reading / Henley BS
City University London	Karlsruher Institut für Technologie	Trinity College	Universidad de Valladolid	Universität Göttingen	University of Sheffield
Coburg University of Applied Sciences	Koźminski University	Universidad Alfonso X El Sabio	Universidad de Vigo	Universität Hohenheim	University of Siena
Cologne University of Applied Science	Kraków University of Economics	Universidad Autónoma de Barcelona	Universidad de Zaragoza	Universität Pompeu Fabra	University of East Anglia
Cranfield University (Business School)	Lazarski University	Universidad Autónoma de Madrid	Universidad del País Vasco	University College of London	University of Aston
CUNEF	Leibniz Universität Hannover	Universidad Carlos III	Universidad Europea de Madrid	University of Bath	University of Bath
Eberhard Karls Universität Tübingen	London School of Business and Finance	Universidad Complutense de Madrid	Universidad Francisco de Vitoria	University of Bologna	University of Brighton
EBS University of Business and Law	London School of Economics	Universidad de A Coruña	Universidad Miguel Hernández	University of Bristol	University of Cardiff
ESADE, Ramon Llull University	LUISS Guido Carli	Universidad de Alcalá de Henares	Universidad Nebrija	University of Cologne	University of Durham
Esslingen University of Applied Sciences	Munich Business School	Universidad de Almería	Universidad Pablo de Olavide	University of East Anglia	University of Essex
ETEA, Universidad Ignacio de Loyola	Offenburg University of Applied Sciences	Universidad de Córdoba	Universidad Politécnica de Cartagena	University of Exeter	University of Exeter
European University Viadrina	Politechnika Wroclawska	Universidad de Cantabria	Universidad Politécnica de Cataluña	University of Heidelberg	University of Kent
Frankfurt School of Finance & Management	Polsko-Japońska Akademia Technik Komputerowych	Universidad de Castilla-La Mancha	Universidad Politécnica de Madrid	University of Lancaster	University of Leeds
Frankfurt University of Applied Sciences	Polytechnic University of Milan	Universidad de Deusto	Universidad Politécnica de Valencia	University of Leicester	University of Leicester
Georg Simon Ohm Management Institute	Polytechnic University of Turin	Universidad de Extremadura	Universidad Pontificia Comillas - ICADE	University of Liverpool	University of Liverpool
GISMA Business School	Queen Mary	Universidad de Granada	Universidad Pontificia Comillas - ICAI	University of Loughborough	University of London
HHL Leipzig Graduate School of Management	Regent's University	Universidad de Huelva	Universidad Pontificia de Salamanca	University of Loughborough	University of London
HTW Berlin - University of Applied Sciences	Reutlingen University	Universidad de Jaén	Universidad Portucalense	University of Loughborough	University of London
	Rheinische Friedrich-Wilhelms-Universität Bonn	Universidad de las Islas Baleares	Universidad Rey Juan Carlos I	University of Loughborough	University of London
		Universidad de León	Universidad San Pablo CEU	University of Loughborough	University of London
		Universidad de Málaga	Universidade Católica Portuguesa	University of Loughborough	University of London
			Universidad de Aveiro/Universidade de Coimbra	University of Loughborough	University of London

### América

A&M University	Georgia Institute of Technology	MIT Sloan	Universidad Anáhuac Sur	Universidad del Pacífico	Universidad Tecnológica
Auburn University	Georgia State University	New York University (NYU)	Universidad Austral	Universidad del Salvador	Universidad Torcuato Di Tella
Babson College	Harvard University	Northeastern University	Universidad Autónoma del Estado de México	Universidad Diego Portales	Universidade Estadual de Campinas (UNICAMP)
Bentley University	Huntingdon College	Pontificia Universidad Católica de Chile	Universidad Autónoma Metropolitana	Universidad Federico Santamaría	Universidade Presbiteriana
Birmingham Southern College	Inspira	Pontificia Universidad Católica del Perú	Universidad CAECE	Universidad Iberoamericana	Metropolitana del Estado de Chile (UTEM)
Boston College	Instituto Mauá de Tecnologia	Pontificia Universidad Javeriana	Universidad Católica de Argentina	Universidad Nacional Agraria La Molina	UNLAM - Universidad Nacional de La Matanza
Boston University	Instituto Nacional de Telecomunicações (INATEL)	PUC (Pontificia Universidade Católica de São Paulo)	Universidad de Chile	Universidad Nacional Autónoma de México	University of Georgia
Emory University	Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey	Samford University	Universidad de Finis Terrae	Universidad Nacional de Colombia	University of Massachusetts Boston
Escuela Colombiana de Ingeniería Julio Garavito	ITBA Instituto Tecnológico Buenos Aires	The University of Alabama	Universidad de las Américas Puebla	Universidad Nacional de Ingeniería de Perú	University of Massachusetts Amherst
FAAP (Faculdade Armando Álvares Penteado)	Aires	Troy University	Universidad de Lima	Universidad Nacional de La Plata	University of South Alabama
Faculdade de Informática e Administração Paulista (FIAP)	Jacksonville State University	Tufts University	Universidad de los Andes	Universidad Nacional de San Marcos	USP (Universidade de São Paulo)
FEI	Mackenzie	UBA Universidad de Buenos Aires	Universidad de San Andrés	Universidad Nacional de Trujillo	UTN Universidad Tecnológica Nacional
FGV (Fundação Getúlio Vargas)		Universidad Adolfo Ibáñez	Universidad del CEMA	Universidad Piloto de Colombia	Yale University
Fordham University Fundación UADE		Universidad Anáhuac Norte	Universidad del Desarrollo		

# Universidad

## **Seminarios y cursos especializados**

Management Solutions, a través de sus socios y directivos, mantiene de forma activa y no remunerada una permanente presencia docente en su ámbito de actuación.

Durante el ejercicio 2015 continuamos colaborando con universidades, tanto en grados como en formación de postgrado, y escuelas de negocios:

- ▶ Universidad Pontificia Comillas (ICADE)
- ▶ Universidad de Deusto
- ▶ ICADE Business School (en colaboración con el Club de Gestión de Riesgos) – *Financial Risk Manager*, Madrid y Barcelona
- ▶ ESADE Business School
- ▶ Centro de Estudios Garrigues
- ▶ Centro Universitario de Estudios Financieros (CUNEF)
- ▶ Universidad Complutense de Madrid
- ▶ Universidad Politécnica de Madrid
- ▶ Universidad Autónoma de Madrid
- ▶ London School of Economics
- ▶ City University London
- ▶ University College London
- ▶ Instituto Tecnológico Autónomo de México (ITAM)
- ▶ Universidad de las Américas Puebla
- ▶ Instituto de Ensino e Pesquisa de Brasil (Insper)
- ▶ Instituto Educacional BM&FBOVESPA
- ▶ Universidad de Lima
- ▶ Universidad ESAN de Lima
- ▶ Universidad Católica de Chile - Facultad de Matemáticas
- ▶ Universidad de Chile – Facultad de Economía y Negocios
- ▶ Instituto Tecnológico del Norte de Argentina
- ▶ Georgia Institute of Technology
- ▶ University of Bristol
- ▶ Birmingham Southern College
- ▶ Mackenzie
- ▶ TEC Monterrey
- ▶ LUISS

## Management Solutions organiza un caso práctico en la London School of Economics en Londres, Reino Unido

Management Solutions organizó un caso práctico en la London School of Economics (LSE) que planteó a los estudiantes lograr la optimización de un portfolio de préstamos basado en medidas de rentabilidad ajustadas a riesgo. Para resolver este problema, los alumnos, todos ellos estudiantes de económicas de los últimos cursos, aportaron enfoques innovadores logrando resultados de gran calidad.



## Management Solutions impartió 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.

## Management Solutions organiza un caso práctico con City University London, Reino Unido

Management Solutions participó en el programa *Snapshot: Insight into Industry Scheme*, organizado por City University London con el objetivo de ofrecer a los estudiantes de último curso la oportunidad de obtener una visión directa de los sectores de su interés a través de profesionales de diferentes áreas.

Profesionales de la Firma tuvieron ocasión de presentar a un grupo destacado de estudiantes de último curso los valores y la cultura corporativa de Management Solutions, así como sus principales líneas de actividad y las oportunidades de desarrollo profesional, además de mostrarles cómo es el día a día de un profesional en consultoría a través de su propia experiencia profesional.



*"La fuerte vinculación de la Firma con el mundo académico es uno de los pilares de nuestro compromiso con el entorno"*

Javier Calvo,  
Socio de Management Solutions

Mantenemos una estrecha relación con la Universidad, desde nuestros convenios de colaboración para becas y prácticas, pasando por la impartición de clases y seminarios especializados, hasta la cooperación en programas de investigación, o incluso la colaboración en el patrocinio de fundaciones y asociaciones universitarias.

A todo lo anterior se suma nuestra fuerte contribución a la creación de empleo joven para recién titulados, ofreciéndoles la posibilidad de desarrollar una excelente carrera profesional y la búsqueda constante de fórmulas que potencien la relación universidad-empresa.

# Universidad

## **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 y por el stand corporativo pasan miles de universitarios interesados en conocer más de cerca en qué consiste la consultoría de negocio, los proyectos en los que trabajamos y las posibilidades de carrera que les brinda una firma en constante crecimiento y expansión 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 titulados 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.

## **Patrocinios y colaboraciones con Fundaciones**

*Club Empresarial ICADE*

Management Solutions es 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 organizó un *business case* en la University of Alabama, EEUU**

La Firma organizó en Birmingham un *business case* para un grupo de alumnos de la University of Alabama, en el que se planteó a los estudiantes un ejercicio práctico de desarrollo de modelo para volúmenes de depósitos en el contexto del ejercicio de *stress test* CCAR. Los estudiantes pudieron trabajar con datos simulados para un portfolio de depósitos y los escenarios macroeconómicos de la FED para crear un modelo y debatir sobre las asunciones utilizadas, la metodología y la adecuación de los resultados de proyección.

Además Management Solutions realizó casos prácticos en otras universidades del sudeste de Estados Unidos como el Birmingham Southern College, también en Alabama, o el Georgia Institute of Technology, Emory University o la American University en Georgia.

Management Solutions presta igualmente su apoyo al Club interviniendo en los programas didácticos y en el apoyo a los alumnos de dicha Universidad (becas, patrocinio de premios, etc.).

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

Management Solutions se incorporó en 2011 al patronato de los premios al mejor Proyecto Fin de Carrera de la Escuela Técnica Superior de Ingeniería (ICAI) de la Universidad Pontificia Comillas, dando continuidad a la labor que 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", mediante la aportación de una cantidad económica destinada a los premios e implicándose en la valoración de los trabajos presentados ya que, para cada área, un jurado formado por el Director de la Escuela, un representante del patrocinador y el profesor responsable de proyectos, se encargaba de decidir la concesión de los premios.

En 2015, 10 alumnos de ICAI recibieron los premios correspondientes al curso académico 2013-2014. Miguel Ángel Poblet, Director de Medios de Management Solutions, fue el encargado de entregar el premio patrocinado por la Firma en un acto presidido por el Vicerrector de Investigación de Internacionalización de la Universidad Pontificia Comillas, D. Pedro Linares Llamas, quien estuvo acompañado por el Director de la Escuela, D. Mariano Ventosa.

El proceso de selección de 2015 en cifras



## Semana de la empleabilidad del Instituto Politécnico Nacional, México

Management Solutions participó como ponente invitado en la Semana de la Empleabilidad del Instituto Politécnico Nacional, en la Escuela Superior de Computación (ESCOM) a través de la exposición de un *business case*. La actividad contó con la asistencia de los alumnos de Ingeniería en sistemas, que tuvieron que resolver un caso práctico de *stress test*, siendo evaluados durante hora y media por directivos de la Firma.

Además durante este año Management Solutions organizó presentaciones corporativas, casos prácticos y seminarios, en otras universidades del país como el Instituto Tecnológico Autónomo de México (ITAM), la Universidad Iberoamericana, la Universidad Anáhuac, la Universidad de las Américas de Puebla o el TEC de Monterrey.

## Management Solutions impartió un taller sobre Trabajo en Equipo en ICAI, España

La Universidad Pontificia Comillas invitó a Management Solutions a impartir, dentro del programa de Habilidades Profesionales, un taller sobre Trabajo en Equipo a los estudiantes de segundo año de Ingeniería Industrial y de Telecomunicaciones.

Durante el taller, los alumnos pudieron desarrollar distintas dinámicas destinadas a fortalecer las aptitudes necesarias para desarrollar con éxito proyectos en equipo. En particular, los alumnos pudieron practicar distintas técnicas asociadas a la toma de decisiones o la gestión del estrés dentro de un equipo de trabajo. Asimismo, los alumnos de ICAI pudieron conocer de primera mano cómo se desarrolla un proyecto típico de consultoría y la importancia del trabajo en equipo para la consecución de objetivos.

## Management Solutions organizó un *business case* en la ESB Business School, Alemania

La Firma organizó un *business case* para un grupo de alumnos de la ESB Business School en Reutlingen, en el que se planteó a los estudiantes una situación real de *Project Management*. Durante el ejercicio se esquematizó el proyecto basado en una situación inicial de *stop-or-go*, se identificaron los principales aspectos en el desarrollo del proyecto, y se trazó la línea de tiempo del proyecto con sus elementos más relevantes.

Además Management Solutions organizó casos prácticos en otras universidades alemanas como Hochschule-furtwangen University, Universität Koblenz-Landau y Universität Heidelberg.

# Universidad

## *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.

## *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.

## *Premio al mejor expediente académico de la Facultad de Informática de la Universidad Politécnica de Madrid*

Management Solutions se incorporó en 2012 al Patronato de premios a los mejores expedientes académicos en la Facultad de Informática de la Universidad Politécnica de Madrid, que reconoce a los estudiantes que se titulan con los mejores expedientes mediante una dotación económica.

El premio, patrocinado por Management Solutions, fue entregado por José Manuel Suárez, socio de la Firma.

## *UCLU Business Society*

Management Solutions se incorporó en 2013 en calidad de 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.

## Seminario sobre *Big Data* en sectores estratégicos en Deusto, España

Management Solutions participó como ponente en el seminario Aplicación del *Big Data* en sectores económicos estratégicos, organizado por la Universidad de Deusto.

La jornada, que contó con la participación de expertos en *Big Data* y *Business Intelligence* de empresas de distintos ámbitos, abordó el creciente papel desempeñado por el *Big Data* en procesos de negocio transversales, lo que ha impulsado la implantación de soluciones de agregación y análisis de datos como soporte a la toma de decisiones.

La ponencia de Management Solutions trató sobre "El *scoring* bancario en los tiempos del *Big Data*".



## Profesionales de Management Solutions premiados en los Proyectos Fin de Carrera de ICAI (Universidad Pontificia Comillas), España

Javier Dinten Fernández y Patricia Martín Valiente, profesionales de Management Solutions, obtuvieron sendos galardones por sus proyectos "Análisis eléctrico de la modificación y ampliación de una planta de cogeneración y su funcionamiento en el mercado eléctrico" y "Automatización de planta solar", en las categorías de "Ingeniería de plantas de generación de energía eléctrica" y "Sistemas de información" respectivamente.

Por otra parte, Management Solutions hizo entrega del premio al mejor Proyecto Fin de Carrera de ICAI del área de "Gestión financiera y de riesgos" que patrocina desde 2011, y que en esta ocasión fue concedido al proyecto de Enrique Colín Betancourt, dirigido por Álvaro Baílo Moreno, titulado "*Modeling, pricing and hedging derivatives on natural gas: an analysis of the influence of the underlying physical market*".

Premios a los mejores proyectos Fin de Carrera ICAI (curso 2013-2014), España



## Colaboración de Management Solutions con la UC3M en el ámbito actuarial, España

Management Solutions participó en las conferencias organizadas por la Universidad Carlos III en el marco del Máster en Técnicas Cuantitativas en Seguros y la preparación para Certificación de la *Society of Actuaries* de Estados Unidos.

Profesionales de Management Solutions de la línea de Seguros compartieron experiencias en el ámbito cuantitativo junto con otros profesionales de compañías líderes del sector, Inspectores de la Dirección General de Seguros y Pensiones, y profesores y alumnos de la Universidad.

## Management Solutions organizó un business case para alumnos de matemáticas en la Universidad MacKenzie de São Paulo, Brasil

La Firma organizó un *business case* para un grupo de alumnos de matemáticas de la Universidad MacKenzie en São Paulo, en el que se planteó a los estudiantes una situación de gestión de riesgo inmobiliario en entidades financieras. Durante el ejercicio se presentó un contexto de la situación de crisis financiera internacional y cómo estaba afectando a la economía brasileña y al sector inmobiliario, así como los principales aspectos regulatorios involucrados. En el caso se proponían mecanismos de selección de activos a ser eliminados del balance, y los mecanismos para coordinar la reestructuración de la cartera.

# Patrocinio y mecenazgo

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



Junta de Protectores del Teatro Real de Madrid, España

## **Teatro Real de Madrid, España**

Management Solutions es Patrocinador del Teatro Real de Madrid. Con la aportación económica realizada a favor del Teatro Real (por undécimo año consecutivo), contribuimos a fomentar la difusión, el aprecio y el conocimiento de las artes líricas, musicales y coreográficas; a proteger, conservar y promover el enriquecimiento de los bienes que integran el patrimonio artístico; a la defensa, promoción e investigación del patrimonio lírico-musical español y a fomentar la asistencia de los ciudadanos a su programación y actividades.

D. 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. La Junta de Protectores tiene como finalidad promover la

participación de la sociedad civil en la buena marcha de tan emblemática institución española.

## **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, Management Solutions contribuye igualmente a la financiación y mantenimiento de las diferentes actividades que se organizan por el Club.

### **British Bankers' Association, Reino Unido**

En 2014 Management Solutions se incorporó en calidad de asociado a la British Bankers' Association (BBA), asociación de banca y entidades financieras líder en Reino Unido, que representa los intereses de más de 240 entidades financieras diferentes que operan en más de 180 países.

La BBA promueve e impulsa políticas e iniciativas que favorecen tanto a sus asociados como al público en general, basando su trabajo en tres prioridades: i) velar por la correcta relación entre entidades financieras y clientes, independientemente de su tamaño; ii) promover el crecimiento del Reino Unido, tratando de consolidarlo

como centro financiero global; iii) elevar los estándares de calidad aplicados en la industria, tanto de carácter profesional como éticos.

### **BVI Deutscher Fondsverband, Alemania**

En 2015 Management Solutions se convirtió en miembro de la Asociación Alemana de Inversión (BVI Deutscher Fondsverband), que tiene como objetivo servir como punto de encuentro de instituciones financieras, firmas de consultoría y autoridades de regulación y supervisión del sector financiero, mediante foros, eventos sectoriales y publicaciones especializadas.

A través de su participación en la BVI, Management Solutions refuerza su presencia en el mercado alemán, patrocinando los principales eventos de la asociación, organizando foros de discusión sobre temas de interés para la industria y estableciendo vínculos con las instituciones locales.

### **Instituto de Actuarios Españoles**

Management Solutions forma parte, como miembro protector, del Instituto de Actuarios Españoles (IAE), principal asociación de actuarios española y miembro de pleno derecho del Groupe Consultatif Actuariel Européen y de la International Actuarial Association.

Dicho Instituto tiene como principales finalidades representar a sus miembros en cuantas cuestiones se relacionan con su actividad actuarial, organizar e impulsar toda clase de estudios y actividades relacionadas con la profesión de actuario, colaborar con los organismos y autoridades competentes siempre que para ello sea requerido, regular la actividad profesional que, en todo caso, se ajustará a los más exigentes principios científicos y éticos, ejercer tutela, protección y vigilancia sobre las

actividades profesionales de los miembros del Instituto, dirimir las 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.

### **Cámaras de comercio**

Management Solutions forma parte como socio protector de la Cámara de Comercio española en China, la Cámara de Comercio de Brasil en España, la Cámara de Comercio Británica en España y a la Cámara de Comercio Española en Reino Unido, instituciones todas ellas que tienen como objetivo el fortalecimiento de los lazos entre empresas e instituciones.

La pertenencia a estas instituciones refuerza la vinculación de la Firma con instituciones y organizaciones de referencia en los mercados en los que Management Solutions opera.

# Convenios de colaboración

*Management Solutions tiene firmados diversos convenios de colaboración con distintas fundaciones y entidades que promueven causas solidarias, de emprendimiento o integración social*

Entrega del premio al proyecto más solidario en Expokids, España



## **Fundación Síndrome de Down de Madrid**

Con el objetivo de reforzar su compromiso con la integración laboral de personas con síndrome de Down y discapacidad intelectual, Management Solutions firmó en 2015 un convenio de colaboración con la Fundación Síndrome de Down de Madrid (Down Madrid) en el marco del programa “Empleo con Apoyo Stela”, que tiene como objetivo facilitar y promover la inserción social y laboral de las personas con síndrome de Down y discapacidad intelectual en entornos ordinarios de trabajo.

Down Madrid es una entidad sin ánimo de lucro, declarada de Utilidad Pública, cuya misión es la consecución de la autonomía individual de las personas con síndrome de Down u otras discapacidades intelectuales y su plena inclusión social.

## **Fundación Créate**

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.

## **Organización Nacional de Ciegos Españoles**

Management Solutions firmó en 2014 un convenio de colaboración con Ilunion Viajes, perteneciente al Grupo de Empresas de la ONCE y su Fundación (Organización Nacional de Ciegos Españoles), con el fin de reforzar su compromiso con la integración laboral de personas con discapacidad.

Desde entonces, la agencia presta a la Firma los servicios propios de agencia de viajes que incluyen todo lo relacionado con la reserva de billetes en cualquier medio de transporte, gestión de reservas de hotel para desplazamientos profesionales, etc.

Ilunion Viajes, se encuentra calificado como Centro Especial de Empleo (empresas cuyo objetivo es proporcionar a las personas con discapacidad la realización de un trabajo productivo y remunerado). El compromiso de Ilunion es impulsar la igualdad de oportunidades y la plena inclusión de las personas con discapacidad mediante la generación de empleo y la búsqueda de la accesibilidad universal.

## **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 colaborado en el diseño e implantación de un modelo de riesgos para microfinanzas, su integración en los procesos de contratación, el diseño e implantación de una plataforma tecnológica de gestión de riesgos y la mejora de la eficiencia comercial y operativa.

## Programa educativo “Creamos nuestro proyecto”

Durante 2015, y como miembro del patronato de la Fundación Créate, Management Solutions fomentó, por tercer año consecutivo, la participación de sus profesionales en el programa “Creamos nuestro proyecto”, un programa iniciado en 2012 y que busca impulsar el espíritu emprendedor en los alumnos de 5º y 6º de Primaria desarrollando competencias y cualidades como la iniciativa, la creatividad, la búsqueda de oportunidades, la confianza o la responsabilidad; apoyándose para ello en los conocimientos y habilidades de profesionales de distintas áreas de la Firma.

Uno de los puntos básicos del programa consiste en la definición y creación de una empresa por parte de diferentes grupos de alumnos, lo que permite a los jóvenes estudiantes iniciarse en la elaboración del *business plan*, la creación del logo, el diseño de los procesos necesarios, el

estudio de financiación, etc. El ejercicio concluye con la presentación y venta de los productos/servicios en un mercado.

Los alumnos tuvieron la oportunidad de compartir sesiones con profesionales de Management Solutions que les asesoraron en distintos aspectos relativos a sus proyectos.

Management Solutions también quiso estar presente nuevamente en Expokids - acto final del proyecto, celebrado en la Galería de Cristal del Palacio de Cibeles, en el que todos los participantes en el programa pudieron presentar sus trabajos, vender sus productos o conseguir financiación de “socios inversores” -, siendo jurado de los proyectos presentados y haciendo entrega del premio al proyecto más solidario, patrocinado por la Firma.



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

En marzo de 2012, Management Solutions se adhirió a una 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 2015 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.

### **Fundación Prodis**

Management Solutions colabora con el Programa de Formación para la Inclusión Laboral de Jóvenes con algún tipo de discapacidad (Promentor) puesto en marcha por Fundación Prodis, incorporando a la Firma profesionales provenientes de dicha Fundación.

Fundación Prodis busca proporcionar los apoyos necesarios a las personas con discapacidad para mejorar su calidad de vida y la de sus familias. La Fundación puso en marcha en 2005 el programa Promentor, una iniciativa de profesionales de Prodis en colaboración con la Universidad Autónoma de Madrid, que tiene como principales objetivos colaborar con las personas con discapacidad intelectual en el diseño de sus Proyectos de Vida a través de planes individualizados basados en la metodología de la Planificación Centrada en la Persona (PCP). El programa procura proporcionar una

formación laboral ajustada a las diferencias individuales para su inclusión laboral en la empresa ordinaria, así como un servicio de empleo con apoyo continuado que fomente la igualdad de oportunidades (en la incorporación, mantenimiento y promoción del puesto de trabajo). El programa ofrece también una formación continua a lo largo de la vida para los trabajadores que ejercen su derecho al trabajo en la empresa ordinaria y dota de los apoyos necesarios para que los trabajadores con discapacidad intelectual puedan disfrutar de su tiempo libre participando como miembros de pleno derecho en su comunidad.

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

# Acción Social

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

Verano Solidario, Ecuador



Verano Solidario, Ecuador

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.

A lo largo del 2015, Management Solutions ha organizado y patrocinado actuaciones solidarias promovidas por el Grupo de Acción Social y ha respaldado y apoyado económicamente otras muchas actividades solidarias desarrolladas por los profesionales de la Firma.

### **Actuaciones solidarias organizadas por Management Solutions**

#### *Verano Solidario*

En agosto de 2006, un grupo de quince profesionales de Management Solutions 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 colaborando con proyectos de Ayuda en Acción. En concreto, en ese año y en 2013, el Verano Solidario se llevó a cabo en el Hogar Teresa de los Andes de Bolivia, un centro con el que colabora la ONG española y que atiende a cerca de 200 niños y niñas con discapacidad intelectual de diversos grados, situado en Cotoca (Santa Cruz).

En 2015 el Verano Solidario tuvo lugar, por segundo año consecutivo, en Santo Domingo de los Tsáchilas, en Ecuador. 30 voluntarios procedentes de las oficinas de Argentina, Chile, España, México, Perú, Portugal y Reino Unido colaboraron con "Chicos de la Calle". Este proyecto, impulsado por la comunidad salesiana con la participación de Ayuda en Acción, tiene como principal objetivo colaborar con



Verano Solidario, Ecuador

la educación de niños y adolescentes de familias sin recursos, tratando de evitar que se vean obligados a trabajar en las calles a edades tempranas, y protegiéndoles así de situaciones de riesgo de exclusión social. El proyecto, que actualmente ayuda a más de 300 familias de Santo Domingo (una ciudad de casi medio millón de habitantes), cuenta con varios centros de referencia para escolarizar y dar formación a niños. Fue en estos centros en los que los profesionales de Management Solutions llevaron a cabo su voluntariado.

Durante su estancia en Ecuador, los voluntarios de Management Solutions ejercieron de profesores de los niños (de entre 6 y 14 años), ayudándoles en clases de refuerzo escolar y con sus deberes, pero también tuvieron tiempo para colaborar en aspectos más lúdicos como organizar juegos, torneos deportivos y otras actividades para llenar su tiempo libre. Por otra parte, y acompañados por los educadores de Ayuda en Acción, también pudieron visitar a las familias de los niños en sus propias casas, lo que les proporcionó la oportunidad de conocer más de cerca la



Cine Solidario de Madrid, España

realidad del país y de recibir la enorme gratitud por parte de los padres de los niños por su labor desinteresada.

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, garantiza la continuidad del Verano Solidario tanto en 2016 como en años sucesivos.

#### *Cine Solidario*

En 2005 Management Solutions puso en marcha el Cine Solidario, una actividad familiar en la que aprovechando la cercanía de las fiestas navideñas y utilizando como reclamo un estreno cinematográfico, la Firma recauda alimentos y regalos para los más necesitados.

En 2015 la actividad se celebró nuevamente en Madrid y en Bilbao de manera simultánea. El evento de Madrid 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 8.000 kilos de alimentos no perecederos y dulces navideños 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 cuarta edición a 850 personas, quienes lograron reunir más de 2.000 kilos de alimentos que fueron entregados a Banco de Alimentos de Bizkaia para ser posteriormente distribuidos 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

## Acción Social



Cine Solidario de Perú

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.

El éxito de la actividad en España ha hecho que vaya extendiéndose también a otras oficinas de Management Solutions. En Boston la actividad se celebró en 2015 por primera vez, reuniendo a más de 150 personas entre profesionales de la Firma y clientes, junto con sus familias. La generosidad de los asistentes permitió recaudar 275 kilos de alimentos no perecederos que fueron entregados al Banco de Alimentos de Boston.

Por su parte, las oficinas de Perú y Colombia llevaron a cabo sendos Cines Solidarios consistentes en invitar a un grupo de 70 niños, de edades comprendidas entre los 6 y los 17 años, procedentes de familias sin recursos. En el caso de Perú, se colaboró con la Asociación RE, una organización sin ánimo de lucro que desarrolla programas, proyectos y servicios destinados a cubrir las necesidades de los más necesitados y a mejorar así la calidad de vida tanto de los niños como de

sus familias. En Colombia se colaboró con el Centro Amar, una organización sin fines de lucro que atiende a niños, niñas y adolescentes explotados laboralmente o en riesgo de serlo; brindándoles refuerzo escolar y alimentario y desarrollando actividades lúdicas, durante el tiempo complementario a la jornada escolar.

En ambos países los voluntarios de Acción Social se encargaron de colaborar con la logística de la jornada incluyendo la recogida de los niños, el traslado al cine en autobús y el reparto de palomitas y refrescos entre el joven público asistente que disfrutó de la proyección de una película infantil y de una mañana llena de diversión.

### *Concierto Solidario*

En 2007 Management Solutions, recogiendo la propuesta realizada por 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



Cine Solidario de EEUU

anualmente en Madrid con el fin de recaudar fondos destinados a colaborar con los proyectos en los que participan los voluntarios durante el Verano Solidario.

A lo largo de las siete anteriores ediciones han participado en el Concierto Solidario artistas de la talla de Isabel Rey, Pilar Jurado o José Manuel Zapata y Ara Malikian con su espectáculo Los Divinos, alternando recitales líricos con espectáculos más familiares.

La IX edición del Concierto Solidario de Management Solutions se celebró en el Teatro Fernando de Rojas del Círculo de Bellas Artes de Madrid, un edificio emblemático del centro de Madrid. El evento, organizado con el objetivo de recaudar fondos para colaborar con el proyecto "Chicos de la calle" de Santo Domingo de los Tsáchilas en Ecuador, contó con la asistencia de más de 500 personas, quienes disfrutaron de la representación de "El hombre que se llamaba Amadé", una producción del Teatro Real de carácter familiar, repleta de humor, y en la que desde la mirada del compositor Antonio Salieri, se descubren algunos de los



Concierto Solidario, España



Campaña Reyes Magos de Verdad, España

momentos más importantes de la vida y la obra de Amadeus Mozart. Sin duda el derroche de talento de los dos protagonistas, el tenor José Manuel Zapata (Salieri) y la soprano Ruth González (caracterizada como limpiadora del Círculo de Bellas Artes), perfectamente secundados por el pianista Carlos Díez (que interpretaba a Mozart) y el resto de los intérpretes, consiguió divertir y emocionar al público asistente, acercando un poco más la música clásica al público infantil.

Gracias a la participación y solidaridad demostrada por el público asistente, entre el que se encontraban profesionales de la Firma, clientes, familiares y amigos, se consiguió superar la cifra de 6.000 euros de recaudación.

#### *Navidades solidarias*

Más de 500 profesionales de Management Solutions tuvieron nuevamente la oportunidad de llevar ilusión a los colectivos más desfavorecidos a través del proyecto "Navidades Solidarias", que se organizó por octavo año

consecutivo mediante la puesta en marcha de diversas iniciativas en España, Reino Unido, Alemania, Portugal, Estados Unidos, Colombia, Brasil, Perú, Chile y Argentina.

En España se organizó la campaña "Reyes Magos de Verdad", que trata de conseguir regalos para niños de casas de acogida de varias ciudades españolas que, de otro modo, no recibirían ningún regalo el día de Reyes. Nuevamente la actividad gozó de una gran acogida y, gracias a la participación de 200 profesionales de Madrid, Barcelona y Bilbao, 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, algunos profesionales de Management Solutions participaron en la "Posada navideña" organizada por Soñar despierto, la organización receptora de los regalos en Madrid. Una fiesta en la que los voluntarios tuvieron la oportunidad de organizar multitud de actividades y sorpresas para los niños, además de hacer entrega de los regalos a los pequeños.

En Reino Unido, los profesionales de la Firma colaboraron con la actividad "Christmas Toy Appeal", una iniciativa organizada por Community Links que recaudaba juguetes para los niños más desfavorecidos. Community Links es una organización que trabaja con las zonas más castigadas del Este de Londres facilitando el acceso a la educación, el desarrollo de habilidades, oportunidades de empleo e integración social a los más desfavorecidos.

En Alemania, gracias a la participación de un grupo de profesionales de la Firma que participaron en la campaña "Nikolaus for refugee children", organizada por Management Solutions en colaboración con Caritas Frankfurt, se pudieron recaudar regalos para un grupo de 25 niños refugiados.

Los profesionales de Management Solutions en Portugal colaboraron con una veintena de niños, de entre 7 y 10 años, ingresados o con visitas recurrentes al área de Salud Mental del Hospital Pediátrico Doña Estefanía. La participación de los profesionales permitió que cada uno de

## Acción Social



Voluntarios con los niños de la Fundación Funstall, Colombia

estos niños, pertenecientes a familias sin recursos, contara con un regalo el día de Navidad.

En Estados Unidos se participó nuevamente en la campaña “*Letters to Santa*” destinada a recaudar regalos para niños necesitados que previamente los habían solicitado por carta a Santa Claus.

En Colombia, los profesionales de Management Solutions compartieron una mañana especial con los 20 niños y niñas acogidos por la casa hogar de la Fundación Funstall, una fundación que acoge a niños con distintas enfermedades y discapacidades, brindándoles alimentación, cuidados de enfermería y traslado no asistencial a sus tratamientos. Los voluntarios de Acción Social organizaron una pequeña fiesta en la que los niños, además de disfrutar de la animación infantil, recibieron unos kits de higiene solicitados por la Fundación.

Los profesionales de Management Solutions Brasil participaron en la campaña “*Padrinho de Natal*” en el orfanato



Navidades Solidarias, Reino Unido

Odila Franco de São Paulo. Los 21 niños que viven en el orfanato recibieron un libro y un panettone directamente de su padrino. Además, con las donaciones realizadas por los profesionales de la Firma se organizó una fiesta con todos los niños en la que se hizo entrega de 100 libros con los que se inauguró una nueva biblioteca en el centro.

En Perú, el grupo de Acción Social organizó una “*Chocolatada Navideña*” para 75 niños que viven en las casas de acogida de la Fundación Santa Martha, una institución sin ánimo de lucro que brinda un hogar y educación a niños abandonados o en riesgo social. Gracias a las aportaciones de los profesionales se pudo organizar esta fiesta infantil llena de juegos y sorpresas en la que los niños también recibieron los regalos por parte de los voluntarios.

En Chile se organizó nuevamente la campaña “*Viejito Pascuero*” en colaboración con el Jardín Infantil Tai Tai (centro que da cobijo a unos 52 niños entre 3 y 5 años de la comuna de Estación Central), y que tenía como objetivo conseguir un regalo para cada niño del centro. Gracias a la participación de



Padrinho de Natal, Brasil

la totalidad de los profesionales de la oficina chilena, todos los niños recibieron su regalo directamente del Viejito Pascuero durante una fiesta que organizaron los voluntarios en el centro, y además con las donaciones se pudo comprar una televisión para las actividades diarias que realiza el centro, así como donar unos ordenadores portátiles usados.

En Argentina se colaboró con el Hogar Esteban L. Maradona que alberga a familias de enfermos derivados de hospitales mientras estos reciben tratamiento. En esta ocasión los 22 niños y niñas del hogar (de entre 18 meses y 9 años) recibieron un regalo por Navidad gracias a la implicación de los voluntarios de Acción Social que organizaron una pequeña fiesta en el Hogar con juegos y canciones, y entregaron al centro material de dibujo para los más pequeños.

### *Campañas de donación de sangre*

En 2007 el Grupo de Acción Social de Management Solutions lanzó la primera campaña de donación de sangre en colaboración con Cruz Roja Española. Esta iniciativa se ha ido

repetiendo cada año y extendiéndose al resto de oficinas de la Firma. En 2015 se organizaron donaciones en las oficinas de España, Estados Unidos y Brasil con la participación de más de 100 voluntarios.

*Donación de ordenadores y teléfonos móviles*

Management Solutions colabora habitualmente con diferentes organizaciones donando sus ordenadores usados. De este modo se logra reducir el impacto ambiental de la Firma al mismo tiempo que se satisface la necesidad que tienen de este material los colectivos más desfavorecidos. En 2015 los ordenadores donados fueron repartidos entre las ONG Informática para el Desarrollo y Asociación Bokatas.

De la misma manera, Management Solutions dona los teléfonos móviles y *smartphones* que son renovados. El año pasado numerosos terminales fueron destinados a colaborar con una campaña que tenía como objetivo recaudar fondos para colaborar con la Fundación Entreculturas.

*Recogida de tapones solidarios*

En respuesta a la sugerencia de uno de sus profesionales, en 2013 Management Solutions puso en marcha en varias oficinas de la Firma una campaña de recogida de tapones de plástico con fines solidarios para colaborar con el programa "Tapones para una nueva vida". Este programa, puesto en marcha por la Fundación Seur, tiene por objetivo ayudar a niños con problemas de salud que necesitan un tratamiento médico o una ortopedia.

Dada la buena acogida de esta iniciativa por parte de los profesionales de la Firma, durante 2015 se ha continuado con la recogida de tapones, consiguiendo alcanzar los 65 kilos.

**Actuaciones solidarias desarrolladas por los profesionales de Management Solutions y respaldadas por la Firma en colaboración con ONG y asociaciones benéficas**

*Voluntariado con United Way, Chile*

Un grupo de voluntarios de Management Solutions Chile colaboró por primera vez con United Way, organización cuyo principal objetivo es impulsar el desarrollo integral de las familias que se encuentran en situación de vulnerabilidad y pobreza colaborando en la educación inicial de sus hijos.

Voluntariado con United Way, Chile



Participantes en el voluntariado con United Way, Chile



## Acción Social



Voluntariado con Boston Cares, EEUU

El voluntariado se desarrolló en el Jardín Infantil El Alfalfa, situado en Paine (una región metropolitana de Santiago de Chile), que acoge a 110 niños y niñas entre 0 y 4 años, principalmente de sectores vulnerables.

Los profesionales de Management Solutions, acompañados por familiares y amigos, trabajaron conjuntamente con personal del centro y vecinos de Paine, consiguiendo así no solo renovar el centro infantil sino vivir una experiencia integradora.

### *Día del Voluntariado Corporativo de Boston Cares, EEUU*

En 2013 Management Solutions tuvo la oportunidad de participar por primera vez en 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.



Voluntariado con Down Madrid, España

En 2015 profesionales de Management Solutions volvieron a participar, por tercer año consecutivo, en esta iniciativa, en esta ocasión bajo el nombre "Spring into sports". El equipo de voluntarios de Management Solutions ayudó a renovar la escuela pública Edward Everett, centrando su trabajo en acondicionar el área de recreo y ayudando a limpiar los jardines.

### *Voluntariado con la Fundación Síndrome de Down de Madrid, España*

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

Además y de manera complementaria, el Grupo de Acción Social ha organizado en varias ocasiones voluntariados de



Ganador del concurso de Christmas 2015

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 2015 el Grupo de Acción Social organizó nuevamente un voluntariado en colaboración con Down Madrid, en el que más de 30 voluntarios de Management Solutions pudieron compartir un día de diversión con un grupo de jóvenes con síndrome de Down y otras discapacidades intelectuales.

En esta ocasión, la actividad se celebró en el centro de preservación de la naturaleza Open Center de El Escorial y contó también con la participación de 6 niños de la Escuela Ideo, creadores de la app "Ayuda al mundo" y ganadores del premio al proyecto más solidario del programa "Creamos nuestro proyecto" de la Fundación Créate.



Voluntariado con Metro Changers, EEUU



Participantes en el voluntariado con Metro Changers, EEUU

#### *Christmas con Calcuta Ondoan*

Por noveno 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 Juan García, de 4 años.

Todos los beneficios obtenidos mediante la compra de las tarjetas navideñas fueron destinados a colaborar con el mantenimiento del centro de rehabilitación para mujeres con enfermedad mental que Calcuta Ondoan ha puesto en marcha en Kerala (India).

#### *Colaboración con Metro Changers, EEUU*

Más de 20 profesionales de la Firma colaboraron con Metro Changers, una organización local sin ánimo de lucro, para la rehabilitación del exterior de una vivienda en Midfield, una pequeña comunidad de bajos ingresos en el estado de Alabama.

Los voluntarios trabajaron codo con codo para pintar y asear el exterior de la casa de la familia Moore, quien dedicó unas sinceras palabras de agradecimiento a los voluntarios por esta contribución a la comunidad.

#### *Give&Gain Day, Reino Unido*

Management Solutions participó por segunda vez en el "Give&Gain Day", un día de voluntariado corporativo organizado por Business in the Community, una ONG que busca establecer nuevas formas de relación entre empresas y la sociedad en su conjunto para lograr una sociedad más

justa y sostenible, y que se celebró simultáneamente en distintas ciudades y pueblos de todo el Reino Unido.

Los voluntarios de Management Solutions ayudaron a revitalizar uno de los centros de Accession, llevando a cabo labores de jardinería, plantando árboles y plantas, acondicionando los viejos bancos de las zonas recreativas de exterior, etc.

La jornada fue todo un éxito, con la participación de un total de cerca de 17.000 voluntarios de cerca de 150 empresas, quienes aportaron unas 100.000 horas de voluntariado que ayudaron a cientos de miles de personas por todo Reino Unido.

#### *Somerville Homeless Coalition 5K Road Race, EEUU*

Management Solutions participó por segundo año en la carrera anual "Somerville Homeless Coalition 5K Road Race", organizada por Somerville Homeless Coalition, una ONG de

## Acción Social

Somerville (Massachussets) que tiene como misión proporcionar apoyo individualizado a personas y familias sin techo, ayudando a obtener y mantener viviendas asequibles.

A través de las inscripciones de las más de 1.000 personas que participaron en la carrera se logró recaudar más de 70.000 dólares destinados a financiar las actividades de la ONG.

### *Campaña de salud dental, Brasil*

El grupo de Acción Social de Management Solutions Brasil realizó una "Campaña de Salud Dental" en colaboración con la Casa de Acogida Odila Franco, un centro en el que viven 20 niños de entre 1 y 17 años sin recursos y en situación de riesgo social extremo y con el que la Firma ya ha colaborado en años anteriores.

*Give&Gain Day, Reino Unido*



Los voluntarios participaron en una campaña de concienciación sobre salud dental, contando con la colaboración de un dentista que explicó a los niños del centro cómo tener una buena salud bucodental y su importancia. Después de disfrutar de un buen desayuno y entre juegos, los niños recibieron de mano de los voluntarios un kit de higiene dental con cepillo, hilo y dentífrico.

### *Festival Zaki Dance, Brasil*

Profesionales de Management Solutions Brasil colaboraron por primera vez con la asociación Viva Bem Zaki Narchi, organización que ayuda a través del deporte a niños y niñas de la comunidad Cingapura en situación de vulnerabilidad.

El proyecto consistió en un espectáculo de danza en el que participaron más de 60 niñas entre 1 y 18 años. Los voluntarios de Acción Social, además de colaborar con la organización del evento y acompañar a las niñas durante el espectáculo, entregaron a las niñas participantes unas zapatillas de baile adquiridas por la Firma.

### *Torneo Pro-Am de la Fundación Deporte y Desafío, España*

Management Solutions colabora con la Fundación Deporte y Desafío patrocinando un torneo Pro-Am benéfico de golf, organizado para recaudar fondos dirigidos a la integración social de las personas con discapacidad física, intelectual o sensorial a través del deporte.

Equipo de Management Solutions en el Torneo Pro-Am de la Fundación Deporte y Desafío, España





Equipo de Management Solutions en la carrera solidaria Somerville Homeless Coalition, EEUU

El Torneo, en el que Management Solutions participaba por sexto año, 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*).

Gracias a la colaboración de los patrocinadores y las empresas participantes, se pudieron recaudar más de 20.000 euros, destinados a financiar las actividades deportivas que organiza la Fundación Deporte y Desafío.

#### IV Carrera Corre por una causa, España

Más de medio centenar de profesionales de Management Solutions participaron, por tercer año consecutivo, en la edición de Madrid de la carrera solidaria "Corre por una causa", una prueba deportiva y solidaria organizada en varias ciudades españolas por la Fundación Entreculturas. La representación de la Firma tuvo una actuación destacada, logrando dos de nuestros profesionales el primer y quinto puesto en la modalidad de 5 km.

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 recaudar fondos para poner en marcha un proyecto de emprendimiento en Ecuador, que se llevará a cabo a través de los Centros de Capacitación Laboral que ha puesto en marcha Fe y Alegría Ecuador (contraparte de Entreculturas en el terreno), que tienen como líneas directrices la formación técnico-ocupacional, una oportuna vinculación al mercado laboral, la articulación con las necesidades de los sectores productivos laborales y el fomento de actividades de emprendimiento.

Gracias a la participación de más de 10.000 corredores en las 11 ciudades en las que se organizó la carrera y a las aportaciones realizadas a la fila 0, se lograron recaudar más de 120.000 euros para colaborar con el proyecto Formación Profesional de 778 personas (405 mujeres y 373 hombres entre 15 y 29 años de edad) que viven en comunidades urbano-marginales en las ciudades ecuatorianas de Manta, Portoviejo y Guayaquil.

#### V Carrera de los Emprendedores, España

Más de 100 personas participaron en representación de Management Solutions en la "V Carrera de los Emprendedores" organizada por la Fundación Créate, de la que Management Solutions es patrono fundador, y que congregó a más de 5.000 personas que corrieron bajo el lema "Corre, Avanza, Emprende" con el objetivo de recaudar fondos destinados a un proyecto de educación emprendedora en centros educativos y de poner en valor la actitud emprendedora de los discapacitados.

La representación de Management Solutions (integrada por profesionales de la Firma y familiares) resultó ser una de las más destacadas tanto por número de corredores como por resultados, compitiendo a buen nivel en las tres distancias de la carrera (5 km, 10 km y 800 metros para la carrera infantil) y logrando uno de los profesionales de la Firma el triunfo en categoría masculina senior de 10 km.

#### Vértigo Race, España

32 profesionales de Management Solutions divididos en equipos de cuatro personas participaron en la "I Vértigo Race Torre Picasso", celebrada en Madrid, que consistía en ascender las 44 plantas de las que consta la sede de la Firma en Madrid en el menor tiempo posible.

La carrera, que tenía un fin solidario, al recaudar fondos destinados a colaborar con Cruz Roja Española, contó con la participación de más de 700 corredores.

#### Carrera Down Madrid, España

Más de 90 profesionales de Management Solutions participaron en la carrera "Por ti mismo", organizada por Down Madrid y que contaba con Management Solutions como firma patrocinadora.

La prueba, que contó con la participación de 4.000 corredores, tenía como objetivo recaudar fondos destinados a los proyectos de ocio y deporte que la fundación Down Madrid organiza para personas con síndrome de Down y otras discapacidades intelectuales.

## Acción Social

### *Carrera Proniño, España*

Cerca de medio centenar de profesionales de Management Solutions participaron en la VI edición de la “Carrera Proniño”, organizada por la Fundación Telefónica con el objetivo de recaudar fondos destinados a erradicar el trabajo infantil.

Con motivo del Día Mundial contra el Trabajo Infantil, Fundación Telefónica organizó por sexto año esta carrera que tiene como objetivo luchar contra el trabajo infantil que sufren a diario miles de niños en países de Latinoamérica. Gracias a la participación de cerca de 5.000 corredores y a las aportaciones realizadas a la fila 0, se lograron recaudar más de 23.000 euros destinados a colaborar con el programa Proniño.

### *Carrera Verde, Colombia*

Un grupo de profesionales de Management Solutions participó en la “I Carrera Verde de Bogotá” organizada por la Fundación Natura en el Parque Simón Bolívar. La iniciativa tenía como objetivo la recuperación de los bosques locales, ya que por cada corredor inscrito en la prueba se sembrarán 6 árboles autóctonos. La Fundación buscaba sensibilizar así sobre la necesidad de recuperar los bosques locales y el respeto por el medioambiente.

Finalmente, gracias a la participación de los más de 5.000 corredores, podrán plantarse 30.000 árboles durante 2015 y 2016.

### *Carrera UNICEF, Colombia*

Un grupo de profesionales de Management Solutions participó en la “Carrera Unicef 10K 2015”, una iniciativa organizada por UNICEF (el Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia) a favor de los derechos de los niños colombianos.

La iniciativa logró reunir a cerca de 7.000 corredores que recorrieron las calles de Bogotá con el objetivo de



Equipo de Management Solutions en la carrera solidaria Down Madrid, España

contribuir a la materialización de los derechos de los niños y adolescentes en la Guajira, Córdoba, Chocó, Cauca y Putumayo, y a favorecer su inclusión social.

### *Carrera Salvati, México*

Cerca de 30 profesionales de Management Solutions participaron en la “I Carrera Salvati contra el cáncer de próstata” organizada por “Salvati, educar para salvar”, una asociación civil sin ánimo de lucro que brinda un programa integral de calidad de vida tanto a personas afectadas por cáncer como a sus familiares y cuidadores.

La prueba, que se disputó sobre tres distancias, 8 y 5 km o caminata de 3 km, tenía como objetivo concienciar sobre la importancia de la detección precoz así como patrocinar, a través de las inscripciones de los participantes, 780 consultas de fisioterapia, psicología y nutrición para pacientes con cáncer de próstata.

### *Carrera Montepio, Portugal*

Bajo el lema “Corremos uns pelos outros” un grupo de profesionales de Management Solutions participó en la tercera edición de la carrera solidaria Montepio.

Cerca de 11.000 corredores recorrieron las calles de Lisboa en dos modalidades de pruebas (5 y 10 km) con el objetivo de recaudar fondos a favor de la Liga Portuguesa contra el Cáncer. Gracias a todos ellos se lograron más de 63.000 euros que se destinarán íntegramente a dicha organización.

### *Carrera Solidaria BBVA, Chile*

Un grupo de profesionales de Management Solutions participó en la “IX edición de la Carrera Solidaria BBVA” celebrada en Santiago de Chile.

La prueba, con dos modalidades de recorrido (5 y 10 km) logró reunir a más de 4.000 corredores. Todos los recursos

obtenidos a través de las inscripciones fueron destinados a la Fundación Hogar de Cristo, una organización que acoge, en sus diferentes jardines infantiles y casas cuna, a preescolares en situación de pobreza.

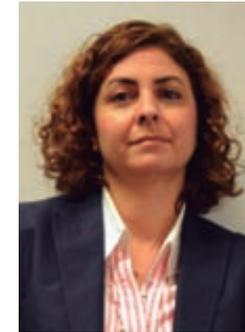
*Carrera Solidaria BBVA Bancomer, México*

Más de 30 profesionales de Management Solutions corrieron junto a más de 22.000 competidores (sumando los participantes de las 10 ciudades mexicanas en las que se llevó a cabo la carrera) en la "X Carrera BBVA Bancomer".

Esta iniciativa, organizada por la Fundación BBVA Bancomer, tenía como objetivo apoyar el programa "Por los que se quedan", un programa que apoya la educación de estudiantes de secundaria y bachillerato mediante becas

económicas de integración, intentando luchar así contra el abandono escolar por falta de ingresos en el hogar, uno de los principales retos al que se enfrentan los niños y jóvenes mexicanos.

Gracias a las aportaciones realizadas a través de las inscripciones se logró recaudar 2.200.000 pesos mexicanos que permitirán sufragar los estudios de 440 estudiantes de los 22 estados de México en los que está implantado el programa.



*"Nuestros profesionales lideran el compromiso social de la Firma"*

Soledad Díaz,  
Socia de Management Solutions

Management Solutions tiene asumida la necesidad de mantener un fuerte compromiso con su entorno. Por ello, respaldamos y nos sentimos muy orgullosos del compromiso social demostrado por los profesionales de la Firma.

Nos involucramos con las comunidades en las que desarrollamos nuestra actividad a través de acciones solidarias concretas canalizadas por el Grupo de Acción Social en colaboración con distintas ONG y asociaciones benéficas. La ejecución de las acciones solidarias las llevan a cabo profesionales de todas las oficinas de la Firma, dando muestra desinteresada de su compromiso y vocación de servicio con los más desfavorecidos.

Equipo de Management Solutions en la carrera solidaria UNICEF, Colombia



# 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.

Desde 2013 Management Solutions tiene en vigor una Guía de Buenas Prácticas Medioambientales, haciendo llegar a todos sus profesionales unas nociones básicas sobre la

gestión ambiental, estableciendo un conjunto de recomendaciones prácticas, útiles y didácticas, con el objetivo de modificar o mejorar los comportamientos habituales dentro de la oficina y lograr una reducción del impacto ambiental provocado por la actividad de la misma y más concretamente, por cada uno de los 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 completan con la participación de la Firma en el Club Español de la Energía (ENERCLUB), una importante plataforma de diálogo y punto de encuentro de empresas y profesionales dedicados a la energía que aboga por el desarrollo sostenible y la preservación del entorno.

### **Reducción del consumo de recursos**

#### *Papel*

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

De este modo, en 2015 el consumo de hojas de papel por persona descendió en un 5%. 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 2016 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 2015 se redujo en un 4% el tóner utilizado por las impresoras.

#### *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. Durante 2015, la cantidad de papel reciclada aumentó un 15% con respecto al año anterior lo que supuso reciclar más de diez toneladas de papel.

#### *Ordenadores y móviles*

Como se describe en el apartado de Acción Social, en cuanto a los equipos informáticos y los teléfonos móviles la Firma sigue una política global por la que aquellos dispositivos que aún se encuentran en buenas condiciones son donados a distintas ONG. Los equipos en peores condiciones se venden por piezas que son reutilizadas, o bien, si el modelo ya no está vigente, se entregan a una empresa que se encarga de su apropiado reciclado.

#### *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

6 Bevis Marks  
EC3A 7BA – London

### Frankfurt

Bockenheimer Landstraße, 51-53  
60325 – Frankfurt am Main

### París

Rpt. des Champs Elysées, 12-14  
75008 – Paris

### 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  
1250-143 – Lisboa

### Pekín

1 Jian Guo Men Wai Avenue  
100004 – Beijing

### Nueva York\*

1120 Avenue of the Americas  
NY 10036 – New York

### San Juan de Puerto Rico

154 Calle Rafael Cordero  
PR 00901 – San Juan

### Ciudad de México (Santa Fe)

Prol. Paseo de la Reforma, 1015  
01376 – Ciudad de México

### Ciudad de México (Anzures)

Mariano Escobedo, 748  
11590 – Ciudad de México

### Bogotá

Carrera 7, 71-21  
110231 – Bogotá

### São Paulo

Rua Samuel Morse, 120  
04576-060 – São Paulo

### Lima

Av. Coronel Andrés Reyes, 437  
San Isidro 27 – Lima

### Santiago de Chile

Enrique Foster Norte, 21  
755-0163 – Santiago

### Buenos Aires

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

\* Desde donde se gestionan Boston, Atlanta y Birmingham

MSCIO