

MEMORIA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA 2016

BUILDING THE DIGITAL ERA

© Management Solutions 2017
Todos los derechos reservados
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
Shutterstock

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

Índice



6 Introducción

Mensaje del Presidente	/8
Memoria RSC	/10
Plan Director RSC	/12

14 Management Solutions, *Making things happen*

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

36 Hitos de 2016

<i>Building the digital era</i>	/38
Diversificación	/40
Crecimiento	/42
Comunicación	/44



46 Compromiso con el cliente

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

60 Compromiso con nuestros profesionales

<i>One team</i>	/62
Políticas de Recursos Humanos	/63
Formación	/66
Políticas de prevención de riesgos laborales y servicio médico	/70
Medios de apoyo al empleado	/72
Comunicación interna	/74
Club Deportivo	/80

82 Compromiso con el entorno

Universidad	/84
Patrocinio y mecenazgo	/90
Convenios de colaboración	/92
Acción Social	/95
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

Estamos inmersos en una revolución tecnológica sin precedentes que provoca profundos cambios en el comportamiento de los clientes, obligándonos a resolver los problemas de manera diferente.

Lo que más impresiona del periodo que nos ha tocado vivir es la velocidad de los avances, su alcance global (afectando a todas las industrias y países) y su profundo impacto en los sistemas de producción, de gestión y de gobierno de los distintos actores económicos.

Las capacidades de acceso, almacenamiento, procesamiento y modelización de datos han crecido exponencialmente y sus costes se han reducido significativamente. Las personas se relacionan cada vez más a través de canales digitales, consultan redes sociales antes de comprar, correlacionan de manera casi perfecta la calidad percibida con la siguiente compra. Además, entran en juego nuevos competidores, desde empresas tecnológicas de nicho, hasta gigantes de la distribución digital. Todo ello empuja a reexaminar los modelos de negocio.

Y es que la nueva era digital está íntimamente ligada al rediseño de los modelos de negocio (poniendo foco en el cliente), la adecuación de las estructuras organizativas y de gobierno (incluyendo el gobierno de datos y modelos), la orientación de los procesos y sistemas hacia una mayor eficiencia comercial y operativa, la identificación, medición y control de los riesgos, y la mejora de los marcos de información para la gestión.

Generar valor en la era digital es uno de los retos más importantes a los que nos enfrentamos. En Management Solutions queremos seguir contribuyendo al crecimiento de nuestros clientes ayudándoles a encauzar su transformación digital.

Todo ello 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 el desarrollo y por la difusión del conocimiento, y siempre 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.

El ejercicio 2016 ha sido un ejercicio 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 de manera muy notable las inversiones en formación e investigación, extendido los vínculos con la Universidad, ampliado patrocinios culturales y educativos, e impulsado todas las actividades solidarias.

Contamos con un extraordinario equipo de cerca de dos mil 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 veintitrés 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.

Con todo ello, somos hoy cerca de veinticinco veces más grandes de lo que éramos hace tan solo catorce años (cuando empezamos nuestra andadura); una firma líder de consultoría de negocio, finanzas, riesgos, organización, procesos y tecnología.

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 décimo primera edición de la Memoria de Responsabilidad Social Corporativa de Management Solutions, pretendemos reflejar con transparencia y de forma detallada los avances logrados en 2016 en diferentes órdenes y, en especial, nuestro compromiso social.

Una línea fundamental de nuestra política de responsabilidad social ha sido siempre y sigue siéndolo, el vínculo con la Universidad. Colaboramos con más de 300 universidades mediante la firma de convenios para becas y prácticas; impartiendo másteres, clases y seminarios especializados; cooperando en programas de investigación; participando en foros de empleo; patrocinando y apoyando a fundaciones y asociaciones universitarias.

Fomentar el espíritu emprendedor 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, en asociaciones que apoyan el desarrollo y difusión de

la ciencia, así como en asociaciones culturales a través de políticas de patrocinio y mecenazgo.

Tenemos una especial sensibilidad por garantizar entre todos un desarrollo sostenible y nos ocupamos de mantener políticas que contribuyan a la conservación del medio ambiente.

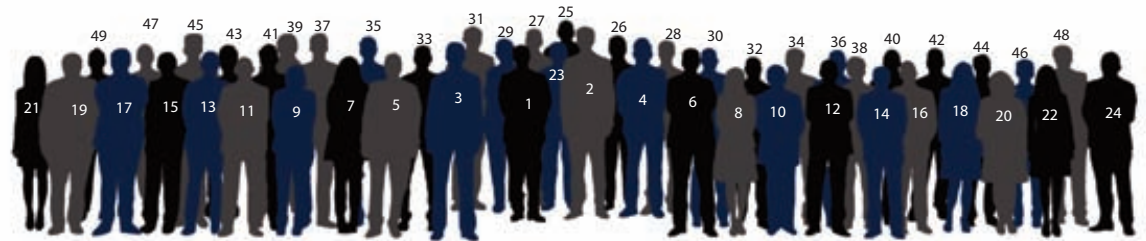
Finalmente, seguimos apoyando y fomentando con entusiasmo todas las actividades solidarias desarrolladas por nuestros profesionales a través del Grupo de Acción Social de Management Solutions, del que nos sentimos especialmente orgullosos por su desinteresada dedicación a los más desfavorecidos.

En Management Solutions afrontamos el futuro con ilusión y confianza y con el firme propósito de ser determinantes en la construcción de la era digital.

Alfonso Serrano-Suñer
Presidente y CEO de Management Solutions

Comité de socios

- | | | | | |
|-----------------------------------|--------------------------|---------------------------|-------------------------|----------------------|
| 1. Alfonso Serrano-Suñer | 11. José Manuel Navas | 21. Vanesa Eirin | 31. Manfred Nolte | 41. Josep Rotés |
| 2. Ignacio Layo | 12. Rubén García | 22. Ana Gadea | 32. Hernán Enríquez | 42. Javier Rúa |
| 3. Pedro Martínez | 13. Carlos Suárez | 23. Miguel Ángel Poblet | 33. José Bielsa | 43. Javier Calvo |
| 4. José Luis Carazo | 14. David Coca | 24. José Manuel Suárez | 34. Antonio Oriol | 44. Juan García |
| 5. Diego Leis | 15. Luis Lamas | 25. Marcos Fernández | 35. José Arrieta | 45. Carlos Carnicero |
| 6. José Ramón Gorrochategui | 16. Juan Fabios | 26. Carlos Camps | 36. Jorge Monge | 46. Tomás Gatti |
| 7. Nuria Navarro | 17. Ángel García | 27. Raúl García de Blas | 37. Carlos Francisco | 47. Javier Álvarez |
| 8. Laura León | 18. Sara de Francisco | 28. Rafael Guerra | 38. Julio Holgado | 48. Jesús Martínez |
| 9. M ^a José Leongentis | 19. Alberto Rilo | 29. Eduardo Pérez-Hickman | 39. José Ignacio Charro | 49. Federico Sánchez |
| 10. Marcos Izena | 20. Soledad Díaz-Noriega | 30. Ricardo Gómez | 40. Carlos Vilá | |



Memoria RSC

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

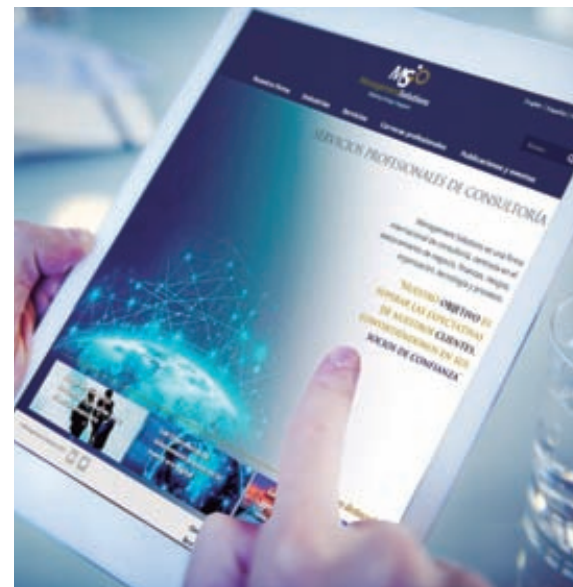
Conscientes de que la positiva evolución de nuestra organización debía implicar una mayor responsabilidad en todos los ámbitos y con todos nuestros grupos de interés, en el año 2006 Management Solutions publicó su primera Memoria de Responsabilidad Social Corporativa (RSC).

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

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

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

En la presente Memoria de RSC, se detallan los logros conseguidos por Management Solutions durante el periodo comprendido entre el 1 de enero y el 31 de diciembre de 2016 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).



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 la 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.

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 (clientes, profesionales y la sociedad en su conjunto); y, por otro, desde el enfoque de la Acción Social, respaldando las iniciativas sociales desarrolladas por nuestros profesionales, y apoyando y fomentando su colaboración con diversas ONG y asociaciones benéficas.



Cine Solidario de Bilbao, España

Plan Director RSC

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

Esta filosofía empresarial supone la base o punto de partida de nuestro compromiso, que hemos querido 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 RSC. 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 RSC.

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

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

También es un objetivo clave seguir promoviendo los valores sociales. Por ello, nos proponemos seguir aumentando el

número de iniciativas 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 RSC, 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 Sostenible (ODS)



Durante 2016 Management Solutions realizó las siguientes acciones destinadas a colaborar con los Objetivos de Desarrollo Sostenible:

Combatir la pobreza extrema y el hambre

- Organización de eventos solidarios para la recogida de alimentos y bienes de primera necesidad en Europa y América: cine solidario en España (Madrid y Bilbao) y México, torneo benéfico de fútbol en México, *trekking* solidario en Chile.
- Organización de un concierto para la obtención de fondos con los que financiar actividades de voluntariado y cooperación promovidas por los profesionales de la Firma.
- Voluntariado en Latinoamérica, en colaboración con Ayuda en Acción, atendiendo a personas sin recursos.
- Participación en la Carrera Unicef en Colombia a favor de los derechos de los niños.
- Participación en la carrera "Somerville Homeless Coalition Race" en Estados Unidos, en favor de las personas sin techo de la localidad.
- Colaboración con el festival de danza "Zaki Dance" organizado por Viva Bem Zaki Narchi en Brasil, asociación que ayuda a través del deporte a niños y niñas en situación de alta vulnerabilidad.
- Renovación de una casa de acogida de la asociación St. Christopher, una organización que proporciona apoyo y hogar a niños y jóvenes desfavorecidos de Reino Unido, durante la jornada "Give&Gain" de Business in the Community.
- Participación en la campaña "Bed Project" de Boston Cares para construir camas para niños desfavorecidos.
- Impresión de tarjetas navideñas en colaboración con Ayuda en Acción para mejorar la vida de 700 familias afectadas por los terremotos sufridos en 2016 en Ecuador.
- Campaña de Navidades Solidarias con recogida de bienes básicos y regalos para centros infantiles (España, Reino Unido, Alemania, Portugal, México, Colombia, Brasil, Perú, Chile y Argentina).
- Donación de equipos informáticos a la Fundación Altius Francisco de Vitoria para colectivos desfavorecidos.

Luchar contra todo tipo de discriminación

- Desarrollo y seguimiento de planes de igualdad y políticas de antidiscriminación (en todos los países en los que Management Solutions está presente).
- Convenios de colaboración con Down Madrid e Ilunion Viajes con el objetivo de facilitar y promover la inserción sociolaboral de personas con discapacidad en entornos ordinarios de trabajo.
- Participación en el Programa de Formación para la Inclusión Laboral de Jóvenes con algún tipo de discapacidad (Promotor) puesto en marcha por Fundación Prodis.
- Participación en la carrera "Por ti mismo" y jornadas de voluntariado por la integración de personas con síndrome de Down y otras discapacidades intelectuales.
- Patrocinio del torneo benéfico de golf organizado por la Fundación Deporte y Desafío para la integración social de personas con discapacidad a través del deporte.

Fomentar la salud y el bienestar

- Organización de donaciones de sangre en distintas oficinas de la Firma.
- Participación en diferentes carreras solidarias para apoyar la lucha contra el cáncer ("En marcha contra el cáncer" en Madrid y "Winter Run" en Londres).
- Participación en el programa de "Solidaridad en la Empresa" en colaboración con la AECC, para la difusión de mensajes de salud y concienciar sobre la importancia de la prevención y la detección precoz.
- Recogida de tapones solidarios para recaudar fondos a través de la Fundación SEUR destinados a combatir enfermedades infantiles.
- Políticas de prevención de riesgos laborales y Servicio Médico interno.
- Mantenimiento de políticas favorecedoras en términos de salud materna para nuestras profesionales.
- Participación en la "IV Carrera Montepío" en Portugal para garantizar a personas con dificultades económicas el acceso a medicamentos.
- Participación en la carrera "Bilbao Let's Run" organizada en favor de personas con esclerosis múltiple, Parkinson y cáncer infantil.
- Organización de actividades deportivas para los empleados de la Firma.

Proteger el medio ambiente

- Reducción del impacto de las actividades de la Firma en el medio ambiente (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.
- Participación en la "Carrera Verde" de Bogotá para fomentar la recuperación de bosques locales.

Invertir en una educación universal de calidad

- Actividades pedagógicas, en colaboración con Ayuda en Acción, durante el Verano Solidario en Ecuador.
- Colaboración con múltiples universidades europeas y americanas en la impartición de seminarios especialistas y en el patrocinio de premios fin de carrera.
- Patrocinio y colaboración con la Asociación de Amigos de la Real Academia de la Ciencia en España en la difusión de contenidos científicos.
- Participación en la carrera "Corre por una causa" organizada por la Fundación Entreculturas para facilitar el acceso a la educación infantil a los niños de la región de Guera (en Chad).

Contribuir al emprendimiento y al trabajo de calidad

- Colaboración con la Fundación Créate, que promueve el espíritu emprendedor en colegios de España, a través del programa "Creamos nuestro proyecto" y la carrera "Corre, avanza, emprende".
- Impartición de talleres prácticos de formación en colaboración con la Fundación Altius Francisco de Vitoria para personas sin recursos.
- Colaboración con fundaciones para el fomento de las microfinanzas.
- Colaboración con el Club Empresarial ICADE en su labor de fomento del espíritu emprendedor.

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.

- CERCA DE 1.900 PROFESIONALES
- 23 OFICINAS
- + DE 10% DE LA CAPACIDAD INVERTIDA EN I+D

YEARLY MEETING

MSO
ManagementSolutions
Making things happen

YEARLY MEETING
BUILDING THE DIGITAL ERA

Fundamentos Estratégicos Misión y Objetivos

Todo ello se traduce en unos sólidos fundamentos estratégicos, con una misión y unos objetivos claros y compartidos por todos los profesionales de la Firma...

Making things happen

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

Socios de confianza

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

... y una visión, liderar la consultoría de negocio en industrias reguladas

ManagementSolutions
Making things happen

MSO
ManagementSolutions
Making things happen

YEARLY MEETING
BUILDING THE DIGITAL ERA

UNITY
CRITICAL THINKING
COMMITMENT AND
DEDICATION TO SERVICE
INTEGRITY
PASSION
MERITOCRACY
PERSEVERANCE
TO ACHIEVE
OUR GOALS
SOLIDARITY
GENEROSITY

ManagementSolutions
Making things happen

UNITY
CRITICAL THINKING
COMMITMENT AND
DEDICATION TO SERVICE
INTEGRITY
PASSION
MERITOCRACY
PERSEVERANCE
TO ACHIEVE
OUR GOALS
SOLIDARITY
GENEROSITY

Fundamentos estratégicos

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



Management Solutions ejerce hoy un liderazgo en la consultoría de negocio en industrias reguladas. Este liderazgo se traduce en más de dos millones y medio de horas anuales de consultoría, un equipo global de cerca de 1.900 profesionales, 23 oficinas plenamente operativas en América, Europa y Asia, actividad recurrente en África, más de 660 clientes, todos ellos referentes en sus respectivas industrias, y más de 1.000 proyectos de distinta índole y dimensión. La clave del éxito de nuestra Firma reside en nuestros fundamentos estratégicos, compartidos por todos los profesionales que integramos Management Solutions.

Posicionamiento

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

Misión

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



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.

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.

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.

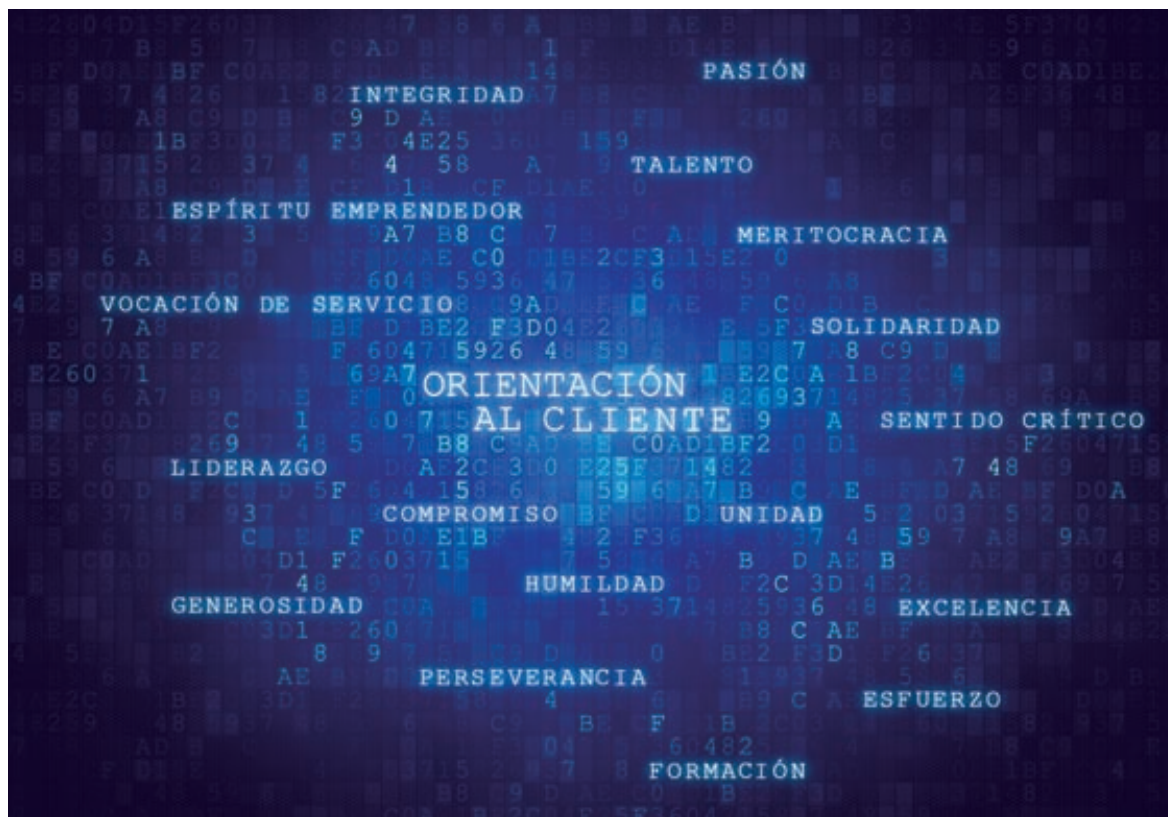
Compromiso con la sociedad y el entorno

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 digno. Esto implica, por una parte, el respeto de los derechos humanos en todas nuestras actuaciones y, por otra, la voluntad de cooperar en la realización personal de todos los que formamos parte de la Firma.

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

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

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

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

Confidencialidad

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

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

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

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

Responsabilidad con la sociedad

Nuestro servicio y orientación al cliente nos lleva a ofrecer proyectos que aportan un gran valor añadido, y esto permite favorecer el 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 canales 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 cerca de 1.900 profesionales que integran Management Solutions en todo el mundo, quienes, a su vez, la proyectan día a día en la relación que establecen con sus clientes y entorno.



Web Management Solutions y Redes Sociales

La página web corporativa (www.managementsolutions.com) 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.

En 2016 Management Solutions ha dado un paso más en el refuerzo de su plan de comunicación externa digital incorporando mejoras relevantes en su página web corporativa e impulsando la presencia de la Firma en redes sociales.

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, un apartado de publicaciones especialistas elaboradas por la Firma (entre las que se incluyen los informes de coyuntura macroeconómica, notas técnicas sobre regulación y novedades normativas de ámbito sectorial) y una

sección de eventos, que incorpora noticias de la Firma relacionadas con el mundo universitario, profesional y cultural, así como novedades sobre nuestras campañas solidarias y competiciones deportivas.

La página web de Management Solutions, con un diseño y contenidos actualizados, incorpora la tecnología *responsive* para mejorar en la experiencia de navegación desde dispositivos móviles.

Además, la estrategia de comunicación digital se ha visto reforzada por la creación de canales corporativos en las principales redes sociales, con el objetivo de poner en valor los contenidos especialistas generados por la Firma (*white papers*, informes, alertas normativas, notas técnicas, etc.) y los eventos, ante los principales colectivos de interés de la Firma.

En 2016 han aumentado un 20% las visitas a nuestra página web con respecto a 2015 (procedentes de más de 180 países distintos).



Ana Gadea
Socia de Management Solutions

“Somos una firma con una fuerte cultura corporativa que nos une y nos distingue”

Nuestra marca es el fiel reflejo de nuestra misión: “hacer que las cosas ocurran”.

Tenemos unos principios y valores bien marcados, basados en el compromiso, la vocación de servicio, la integridad, la unidad y el trabajo en equipo. No importa dónde estemos trabajando (Londres, São Paulo, Boston o Pekín), nuestra forma de actuar es siempre la misma en los más de cuarenta países en los que estamos presentes.

Nos enorgullece comprobar cómo nuestros clientes, en cualquiera de las geografías en las que operamos, identifican a Management Solutions con una forma de actuar diferencial.

Imagen corporativa

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

- Imagen ante el cliente de los profesionales de Management Solutions.
- Estilo y formato de nuestras presentaciones, propuestas, entregables y cualquier otro tipo de documento, como publicaciones, anuncios, campañas, etc., en todos sus soportes.
- Presencia en la sociedad de nuestra imagen: universidades y foros de empleo, fundaciones y patrocinios, eventos corporativos.
- Diseño de nuestras oficinas, que en 2016 hemos actualizado, apostando por un modelo más acorde con nuestro enfoque estratégico colaborativo.

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 23 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 2016 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 60% gracias a la consolidación de Massachusetts y Nueva York, al destacado impulso de las nuevas sedes de Georgia y Alabama, y al inicio de las actividades en Texas.

Por su parte en Latinoamérica, y pese a la desaceleración económica sufrida por la región, todas las oficinas han logrado superar con éxito sus objetivos y conseguir un crecimiento orgánico sobresaliente, de más de un 30%, lideradas por

México y Brasil (que ha cambiado y ampliado su sede en São Paulo) como principales pilares de crecimiento de la región, y seguidas muy de cerca por Colombia, Perú, Chile y Argentina.

Muy destacable es también nuestro posicionamiento en toda la región centroamericana, donde ha crecido sustancialmente la presencia de la Firma tanto en número de clientes como de proyectos.

En Europa también se han logrado fuertes tasas de crecimiento, haciendo mención especial al excelente comportamiento de la oficina de Reino Unido, tanto en volumen de actividad (con un crecimiento del 40%) como en número de proyectos realizados con los líderes locales, así como de Alemania, que ha despegado con fuerza interpretando con éxito su papel de *hub* normativo de la Firma y ha sabido potenciar su estrecha relación con el supervisor bancario europeo. Las oficinas de España (con un crecimiento superior al 15%) y de Portugal (que pese a la coyuntura adversa del país ha crecido más de un 60%) han logrado reforzar su posición de liderazgo en la consultoría de negocio para industrias reguladas. Finalmente, cabe destacar también nuestras actuaciones en Polonia, Suiza y los países nórdicos (Dinamarca, Suecia, Noruega y Finlandia), así como en Italia y Francia, donde tras años de actividad recurrente con un comportamiento extraordinario se han abierto nuevas oficinas en Roma y París.

Finalmente, las operaciones en Asia han evolucionado de manera sostenida y se ha incrementado significativamente nuestra actividad en África (en países como Senegal, Guinea Ecuatorial y Angola).

Oficinas en países con presencia permanente



Europa

Madrid
 Pza. Pablo Ruiz Picasso, 1
 28020 – Madrid
Barcelona
 Avda. Diagonal, 654
 08034 – Barcelona
Bilbao
 C/ Elcano, 9
 48008 – Bilbao
Londres
 6 Bevis Marks
 EC3A 7BA – London
Frankfurt
 Bockenheimer Landstraße, 51-53
 60325 – Frankfurt am Main
París
 14 Avenue D'Eylau
 75116 – París
Varsovia
 Emilii Plater, 53
 00-113 – Warszawa
Zúrich
 Bellerivestraße, 201
 8034 – Zürich
Milán
 Via Visconti di Modrone, 11
 20122 – Milano
Roma
 Via Vincenzo Bellini, 22
 00198 – Roma
Lisboa
 Avenida da Liberdade, 245
 1250-143 – Lisboa

Asia
Pekín
 1 Jian Guo Men Wai Avenue
 100004 – Beijing

América
Nueva York*
 1120 Avenue of the Americas
 NY 10036 – New York
Boston
 21 Custom House Street
 MA 02110 – Boston
Birmingham
 420 20th Street North
 AL 35203 – Birmingham
San Juan de Puerto Rico
 105 Ponce de León Avenue
 00917 – 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 – Bogotá
São Paulo
 Rua Funchal, 418
 04551-060 – São Paulo
Lima
 Avda. Coronel Andrés Reyes, 437
 San Isidro 27 – Lima
Santiago de Chile
 Enrique Foster Norte, 21
 755-0163 – Santiago
Buenos Aires
 Avda. Alicia Moreau de Justo, 140
 C1107AAD – Buenos Aires

* Desde donde se gestiona Atlanta

Industria

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

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

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

Management Solutions tiene estructuradas sus prácticas alrededor de tres grandes sectores de actividad (Entidades Financieras, Energía y Telecomunicaciones), con profesionales dedicados en exclusividad a las industrias que los integran. Management Solutions dedica también recursos a otras industrias, de manera muy focalizada a los líderes de mercado 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 diez años, como por su especial protagonismo en las medidas económicas tomadas para tratar de salir de la misma.

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.

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.

Industria

Telecomunicaciones

El sector de las telecomunicaciones está en el centro de la transformación digital de la sociedad, 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 se enfrentan a un nuevo ciclo inversor de despliegue de redes de nueva generación para lograr atender el 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 un constante proceso de mejora continua y transformación de las estructuras organizativas, operativas y tecnológicas de las compañías que operan en estos mercados. Todo ello con el objetivo de buscar la máxima productividad y aprovechamiento de los recursos.

Adicionalmente, la evolución vertiginosa de las prácticas de consumo hacen necesario contar con modelos comerciales con foco en necesidades y comportamiento de los clientes, soportados en una tecnología de vanguardia y eficiente.

Gobierno

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

Adicionalmente, las agencias gubernamentales están abordando programas de incorporación de las nuevas tecnologías al funcionamiento del sector público. Estos programas, usualmente denominados “*e-government*”, buscan incrementar la eficiencia, la transparencia y la participación ciudadana a través de un mayor uso de las Tecnologías de la Información y Comunicación.



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 que incorporen las ventajas derivadas de la digitalización de la sociedad en su conjunto.

Construcción

Tras varios años de fuerte desaceleración marcados por las caídas de los precios inmobiliarios derivados de la crisis financiera global, y los ajustes presupuestarios en las obras de infraestructura de los presupuestos de las principales economías, el sector en su conjunto parece haber iniciado una nueva senda de crecimiento.

La edificación residencial vuelve a tener tasas de crecimiento significativas, si bien las cifras de producción siguen estando

muy alejadas de las de los últimos años del anterior ciclo expansivo en los principales mercados.

Por su parte, la edificación no residencial empieza a mostrar tasas de crecimiento positivas, apoyadas por la recuperación de las economías y el aumento del consumo, tal y como muestran las cifras de producción de nuevas oficinas, centros comerciales, logística y, en menor medida, construcción industrial.

Finalmente, la obra civil es el segmento de mercado que más está tardando en recuperarse, si bien sus perspectivas están mejorando gracias al renovado interés que parecen mostrar los principales gobiernos en el aumento de este tipo de inversiones como palanca de crecimiento económico.



Sara de Francisco
Socia de Management Solutions

“La propuesta de valor de la Firma se ajusta permanentemente a las nuevas necesidades de nuestros clientes”

La realidad del mundo empresarial es extremadamente cambiante. La era digital en la que estamos inmersos, obliga a una constante adecuación de los modelos de negocio.

Para poder atender con excelencia las demandas de nuestros clientes, disponemos de un equipo altamente especializado y multidisciplinar, apoyado por un I+D de vanguardia.

Disponemos de una especialización por líneas de servicio, que nos permite estructurar el conocimiento y experiencia adquiridos por tipo de competencia, facilitando así el diseño de propuestas de valor que den respuesta ágil y precisa a los distintos problemas que nos planteen nuestros clientes. Adicionalmente estamos especializados por industrias, lo que nos permite adecuar dichas propuestas de valor a las características propias de los sectores en los que operan nuestros clientes.

Finalmente, la realidad local o regional se captura a través de nuestra especialización geográfica y permite considerar particularidades 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 la progresiva contribución de las mismas a la cuenta de resultados global de las entidades, exige la adaptación paralela de los procesos de contratación, administración, control y supervisión de los riesgos inherentes.

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

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

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

RBC (Retail Business Consulting)

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

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

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

NT (New Technologies)

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

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

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

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

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

Core competencies

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

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

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

Core competencies



Estrategia

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



Nuevas tecnologías

Somos especialistas en la definición e implantación de la tecnología más adecuada a las necesidades y posibilidades de cada organización, y diseñamos marcos que robustezcan el gobierno de la información y del dato.

*Nuestra propuesta de valor
se sustenta 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 de los programas de postgrado impartidos por la Firma: Máster de Consultoría de Negocio Management Solutions – ICADE Business School y Diplomado en Consultoría de Negocio Management Solutions – Tecnológico de Monterrey.

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

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

Con el fin de facilitar el acceso 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 gestión del conocimiento), y sus objetivos se fijan según un plan plurianual aprobado y supervisado por el Comité Ejecutivo de la Firma.

Metodología (I+D+i)

- Investigación: recopilación y diseño de las mejores prácticas de adecuación normativa y de gestión en clientes/industrias (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 distintos ámbitos de los sectores en los que opera la Firma.
- Prototipos: desarrollo de herramientas de soporte que permitan verificar y demostrar el correcto funcionamiento (pruebas piloto) de las metodologías desarrolladas, y generación de herramientas específicas para dar respuesta a nuevos requerimientos regulatorios, facilitando los procesos de implantación global de soluciones corporativas.
- *Software*: mantenimiento de las herramientas de *data science* desarrolladas y gestión de la relación con proveedores de *software* científico.
- Control de calidad (QA): certificación de la calidad y la homogeneidad de las metodologías aplicadas en los proyectos.

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, y a través del análisis de fuentes alternativas de información, el equipo de I+D también realiza análisis comparativos con información pública de los clientes y los países en los que trabaja la Firma.

Análisis de normativa

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

Gestión del conocimiento

- Observatorio de nuevos modelos de negocio: el área de I+D apoya en la detección y el análisis de nuevos modelos de negocio que surgen en los sectores en los que la Firma desarrolla sus operaciones, generalmente centrados en la transformación de los negocios actuales a través del mundo digital.

- *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* elaboradas por I+D que han tratado aspectos como las tendencias y desafíos del riesgo de conducta o el negocio de las operadoras de telecomunicaciones en la nueva era digital.



Haciendo que las cosas ocurran

Hemos crecido de manera orgánica y sostenida, multiplicando por 22 nuestro tamaño

Todo lo que somos se lo debemos a la confianza que han depositado en la Firma nuestros clientes. Ellos son los que han querido que Management Solutions sea hoy, 14 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).

Catorce años después, Management Solutions es más de veinte veces mayor, cuenta con un equipo multidisciplinar de cerca de 1.900 profesionales de máximo talento, con más de 660 clientes, todos ellos líderes (globales o locales) en industrias reguladas, y con 23 oficinas desde donde se realizan proyectos

de manera recurrente en más de 40 países de Europa, América, Asia y África.

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

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

Durante el 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 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.



José Ramón Gorrochategui
Socio de Management Solutions

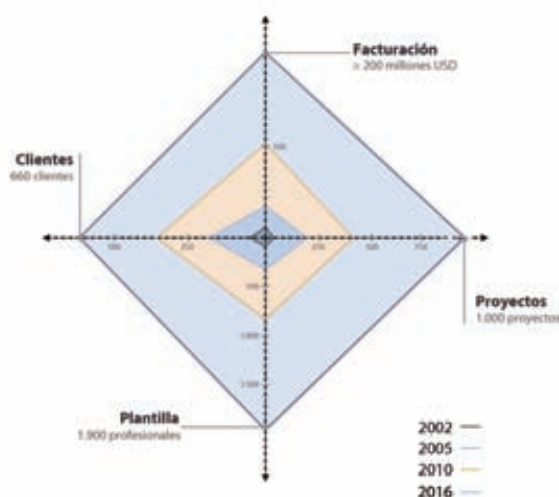
“El cliente es nuestra razón de ser”

Somos lo que nuestros clientes han querido que seamos. Nuestro objetivo es convertirnos en sus socios de confianza y procuramos hacerlo estando permanentemente atentos a sus necesidades y desarrollando un modelo de relación duradero, generador de valor para ambas partes.

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 sus problemas.

En Management Solutions hemos fijado siempre con claridad nuestras prioridades: primero el cliente, luego el equipo y finalmente uno mismo.

Gráfico de evolución de la Firma



Haciendo que las cosas ocurran



El 30 de diciembre de 2002 se constituye Management Solutions

2003, Compromiso con la Excelencia

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

2004, Making things happen

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

2005, Un mundo de soluciones

El año comenzó con el incendio del Windsor, un importante reto

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

2006, El valor de un equipo comprometido

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

2007, One Team

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

2008, Pasión por el futuro

El futuro pasaba por estar presentes en cada vez más áreas

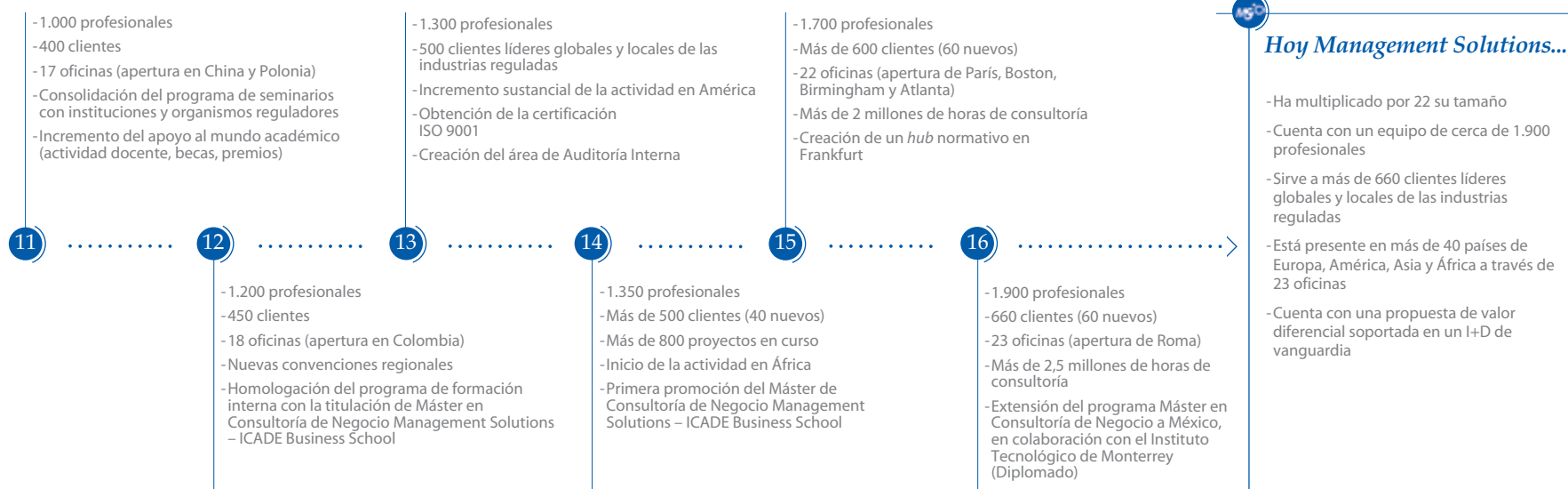
geográficas y mercados, lo que propició que llegaran los primeros proyectos en Asia, la entrada en Portugal y la apertura de una nueva oficina en Londres, la ampliación a otros países de las prácticas de telecomunicaciones y de energía, y la organización de las primeras convenciones regionales en Latinoamérica.

2009, Nuevos retos, mismos principios

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

2010, Espíritu de superación

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



2011, Valores que marcan la diferencia

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

2012, Generando confianza

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

2013, Centrados en el cliente

Con un crecimiento superior al 15%, 2013 volvió a ser un ejercicio exitoso especialmente en América. Se superó la cifra de 500 clientes (grandes organizaciones líderes globales o locales en sus

mercados de referencia), se reforzó la actividad con reguladores y supervisores, y se impulsaron las funciones internas en aras de mejorar la eficiencia y el control de la actividad (creación de la función de Auditoría Interna, revisión de políticas y procedimientos globales y locales, obtención de certificados externos de calidad de los procesos –ISO 9001–, etc.).

2014, Gestionando la transformación

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

2015, Innovation for growth

En 2015 se logró un crecimiento superior al 16% y se superaron los dos millones de horas de consultoría (formalizándose 900

proyectos). Al final de año se constituyó Management Solutions Francia y se abrieron nuevas oficinas en Estados Unidos (Boston, Atlanta y Birmingham) y se ampliaron las sedes de Reino Unido, Alemania, Chile y México (abriendo una segunda oficina en Ciudad de México). Además se estrechó la relación con los reguladores (y en particular con el Banco Central Europeo) a través del establecimiento de un *hub* normativo en la oficina de Frankfurt.

2016, Building the digital era

En 2016 Management Solutions vuelve a crecer más de un 16% y lo hace en todas las geografías (especialmente en EE.UU. y en los principales mercados europeos), industrias y líneas de servicio, sumando más de 60 nuevos clientes y logrando superar los dos millones y medio de horas de consultoría ejecutando más de 1.000 proyectos. Durante el ejercicio se han abierto nuevas oficinas en Roma, París y Birmingham, y se ha cambiado y ampliado la sede de São Paulo. También se ha incrementado la inversión en formación en más de un 30% con respecto a 2015, y se ha extendido el programa máster en consultoría de negocio a México en colaboración con el Instituto Tecnológico de Monterrey.

Hitos de 2016

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% CRECIMIENTO
- + DE 1.000 PROYECTOS...
- 500 DE ELLOS ORIGINADOS DURANTE EL EJERCICIO



Building the digital era

Generar valor en la era digital es el reto más importante al que nos enfrentamos



Yearly Meeting 2016, España

Bajo el lema “Building the digital era”, 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.

Tras un largo periodo de profunda crisis, la recuperación económica parece consolidarse, pero de manera más lenta de lo previsto. Sin embargo, dicha recuperación no está exenta de

importantes desafíos, que afectan especialmente a las industrias reguladas.

Pese a los esfuerzos realizados en contención de costes, afloran problemas de rentabilidad, con una fuerte presión sobre los márgenes, motivados por un desapalancamiento del sector privado en gran parte de las economías más maduras, un periodo prolongado de baja inflación y tipos de interés, un entorno competitivo muy agresivo en precios y un incremento constante de los requerimientos de capital.

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 (capital y provisiones, información y *reporting*, otros riesgos como conducta, modelo, negocio, etc.).

Pero el verdadero desafío al que nos enfrentamos en nuestros días es una revolución tecnológica sin precedentes que conlleva profundos cambios en el comportamiento de los clientes, obligando a las empresas a resolver los problemas de forma diferente.

Más del 90% de los datos disponibles se ha creado en los últimos dos años y las capacidades de almacenamiento, procesamiento y modelización de datos han crecido exponencialmente, al mismo tiempo que sus costes se han reducido vertiginosamente. Los clientes se relacionan cada vez más a través de canales digitales, consultan en redes sociales antes de comprar y la calidad percibida se correlaciona de manera casi perfecta con la siguiente compra. Además, entran nuevos jugadores, desde empresas tecnológicas de nicho hasta gigantes de la distribución digital que han sido capaces de crear sus propios ecosistemas.

En la nueva era digital, los vencedores están siendo aquellos que, potenciando sus valores, han sabido transformarse rediseñando sus modelos de negocio; adecuando sus estructuras organizativas y de gobierno; orientando sus procesos y sistemas hacia una mayor eficiencia comercial y operativa; reforzando la identificación, medición y control de sus riesgos; y mejorando los marcos de información para la gestión.

Generar valor en la era digital es el reto más importante al que nos enfrentamos. Son muchas las entidades, líderes en sus respectivos mercados, que han confiado en Management Solutions para afrontar su transformación digital.

Y es que en Management Solutions ambicionamos jugar un rol determinante en el desarrollo de soluciones que den respuesta a los nuevos desafíos de la era digital a los que se enfrentan nuestros clientes. Soluciones que contribuyan a lograr clientes más vinculados, satisfechos y digitales; a gobernar férreamente y poner en valor la información, los datos y los modelos; a gestionar de manera eficiente los recursos; a mejorar el control de los riesgos. En definitiva, respuestas que favorezcan el crecimiento rentable y sostenible de nuestros clientes en la nueva era digital.

Todo ello nos obliga a mantener permanentemente actualizada nuestra propuesta de valor: potenciando la investigación y desarrollo (invirtiendo en la misma más del 10% de la capacidad de la Firma); adecuando nuestras core competencias al mundo digital, asegurando la incorporación y el desarrollo del talento (con más de 150.000 candidatos para cubrir 350 vacantes), intensificando la formación en conocimiento y en habilidades (con más de 200.000 horas anuales dedicadas a la formación de nuestros profesionales), potenciando nuestra vocación internacional y todo ello, manteniéndonos fieles a nuestros principios y valores. Haciendo gala de una cultura corporativa que nos une y nos diferencia, una cultura de compromiso y de vocación de servicio, una cultura que alienta la búsqueda constante de la excelencia.

En 2016 hemos vuelto a superar los objetivos cualitativos y cuantitativos que nos marcamos hace un año, creciendo por encima de lo presupuestado, aumentando nuevamente la cuota de mercado, y haciéndolo de manera orgánica, diversificada y sostenida, siempre al margen de los ciclos económicos, aplicando un modelo de gestión que maximiza nuestro potencial, garantiza la proyección de nuestros profesionales y sienta las bases de un crecimiento sostenido para los próximos años.

Hemos seguido ampliando nuestro radio de acción a nuevos mercados, además de consolidar nuestra presencia en los

países en los que ya operábamos (operamos ya en más de 40 países de Europa, América, Asia y África). Todas nuestras líneas de servicio han crecido de manera equilibrada y también hemos dado pasos importantes en el proceso de diversificación sectorial.

Como resultado de todo lo anterior, hemos aumentado nuestra presencia en gran parte de las entidades con las que ya veníamos colaborando, extendiendo nuestra prestación de servicios a nuevas áreas y divisiones de negocio, 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 presencia y visibilidad en los reguladores y supervisores de los mercados en los que estamos presentes.

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

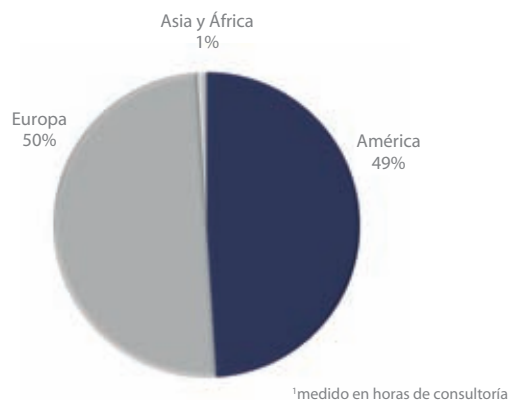
En definitiva, un año más, hemos vuelto a superar todas nuestras metas en todas las geografías en las que estamos presentes, en todas las industrias en las que operamos y en todas las líneas de servicio que prestamos. Afrontamos el futuro con ilusión y confianza, con el firme propósito de ser determinantes en la construcción de la era digital.

Diversificación

Durante el año 2016 hemos seguido avanzando en nuestro proceso de diversificación:

- ▶ Creciendo nuevamente de manera consistente en América, Europa, Asia y África.
- ▶ Intensificando la actividad en todas las industrias reguladas, manteniendo el liderazgo en Finanzas, ganando cuota en Energía y dinamizando la actividad en Telecomunicaciones.
- ▶ 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, Procesos y Tecnología

Diversificación geográfica¹



América

- ▶ Fuerte crecimiento en EE.UU. (+60%)
- ▶ Crecimiento sostenido en Latinoamérica (+30%)
- ▶ Intensificación de la actividad en Centroamérica

Europa

- ▶ Liderazgo en el mercado español
- ▶ Fuerte crecimiento en Portugal (+60%) y Reino Unido (+40%)
- ▶ Despegue de la oficina de Alemania
- ▶ Crecimiento sostenido en el resto de Europa

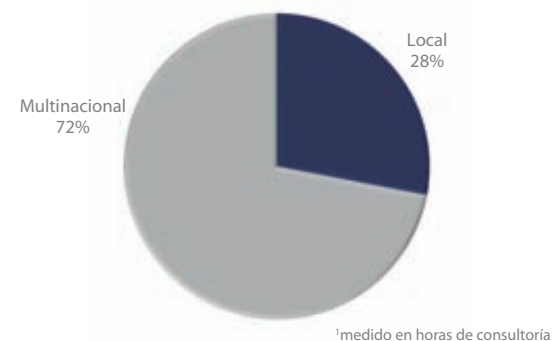
Asia

- ▶ Recurrencia de las operaciones en Asia

África

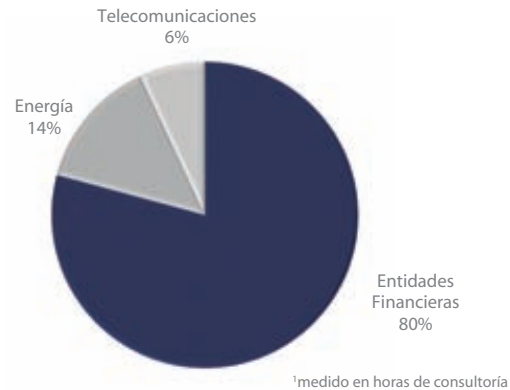
- ▶ Importante crecimiento de la actividad en África

Diversificación de clientes¹



- ▶ Más de 660 clientes activos
- ▶ Más de 60 nuevos clientes
- ▶ Incremento de la relación con Reguladores, Supervisores y Organismos Multilaterales
- ▶ Refuerzo del modelo de relación con proveedores estratégicos

Diversificación sectorial¹



Finanzas

- Crecimiento sostenido (+14%) basado en una mayor especialización por negocios
- Foco en el proceso de adecuación normativa (RDA, SREP, CCAR/ICAAP, IFRS 9, BIS, etc.)
- Despliegue de capacidades en *Data Science*

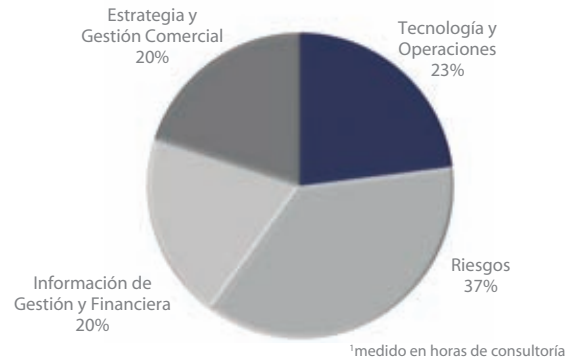
Energía

- Fuerte crecimiento de las operaciones (+40%)
- Mayor oferta de servicios (*trading*, modelos, RRF, gobierno, reingeniería de procesos, *compliance*)
- Consolidación de la práctica a nivel internacional

Telecomunicaciones

- Crecimiento significativo de las operaciones (+30%)
- Recurrencia en proyectos relacionados con funciones estructurales (organización, finanzas, riesgos, tecnología, etc.)
- Refuerzo de acuerdos con partners tecnológicos especializados

Diversificación de soluciones¹



- Más de 1.000 proyectos (+50% nuevos) en todas las competencias:

- *Business Model Analysis*
- Transformación digital
- Gobierno de la información y del dato
- Modelización avanzada (comercial, financiera, riesgos)
- Eficiencia (reingeniería de estructuras y procesos)
- Planes de integración y de factorización
- Diseño de nuevas arquitecturas de sistemas
- *Upgrade* de herramientas propietarias (MIR, SIRO y Paladin)



Luis Lamas
Socio de Management Solutions

“Queremos jugar un rol relevante en la transformación digital de nuestros clientes”

Nuestra Firma se ha propuesto jugar un rol determinante en el desarrollo de soluciones que den respuesta a los desafíos de la era digital.

Ello nos obliga a entender en profundidad las nuevas dinámicas, identificando adecuadamente los problemas a los que se enfrentan nuestros clientes y proponiendo soluciones innovadoras capaces de ayudarles a lograr crecimientos rentables y sostenibles en este nuevo entorno digital.

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.

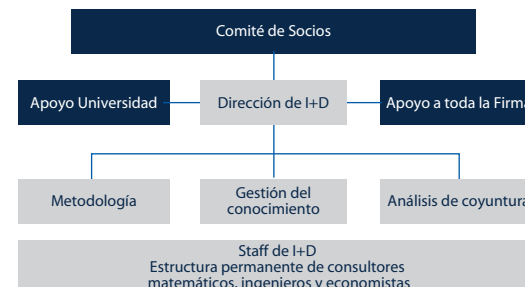
Crecimiento rentable



- ▶ Crecimiento del 16%*
- ▶ Más de 2,5 millones de horas de consultoría
- ▶ Ganando cuota en los principales mercados de referencia
- ▶ Crecimiento orgánico y diversificado
 - Todos los tipos de clientes
 - Todos los países
 - Todas las industrias
 - Todas las líneas de servicio
- ▶ Gestionando activamente inventarios, facturación y cuentas por cobrar
- ▶ Cumpliendo con el plan estratégico 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, líneas de servicio)
- ▶ Hub normativo en Frankfurt, sede del BCE
- ▶ Joint Ventures con universidades
- ▶ Plan Global de I+D (más de 200 acciones ejecutadas):
 - Metodología
 - Investigación con foco en data science
 - Apoyo a la promoción/ejecución de proyectos
 - Gestión de Conocimiento:
 - Afinado de propuestas de valor
 - Actualización del plan de formación
 - Más de 80 publicaciones (internas y externas)
 - Servicio de alertas normativas (más de 200 clientes)
 - Análisis de Coyuntura para 20 países

Gestión de Recursos Humanos



- Creciendo desde la base, con más de 300 incorporaciones y 200 becas durante el ejercicio
- Promoción basada en el mérito de toda la pirámide:
 - Refuerzo de la primera línea de dirección (6 nuevos Socios y 7 nuevos Directores)
 - Mayor capacidad directiva (89 nuevos Gerentes y Supervisores)
- Gestión global de la pirámide ("one team")
- Excelencia en la incorporación de talento (más de 150.000 candidatos analizados)
- Refuerzo de los vínculos con la Universidad y el Postgrado:
 - Presentes en más de 320 facultades de Europa, América y Asia
 - Más de 200 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 200.000 horas (+30%) invertidas en formación
 - Más de 470 cursos impartidos (85 nuevos)
 - Mejora continua del plan de formación:
 - Tercera promoción del Máster en Consultoría de Negocio Management Solutions - ICADE Business School
 - Extensión del modelo a México (Diplomatura en el Tecnológico de Monterrey)
 - Nuevos contenidos: *agile*, *data science*, calidad y *customer experience*, soluciones especialistas de *trading*
 - Complemento externo: con foco en el equipo directivo (MBA, FRM, CFA, etc.)

Flexibilidad organizativa



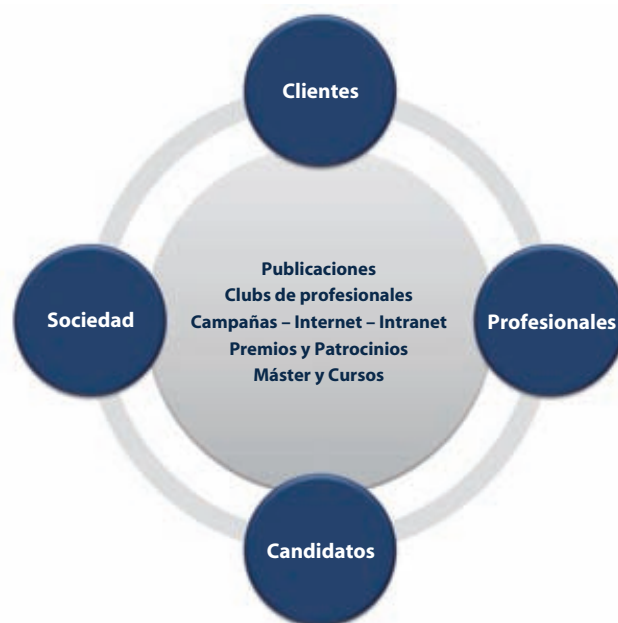
- Refuerzo de las áreas y funciones de Medios:
 - Refuerzo de la estructura internacional de Medios
 - Internalización de la función financiera y de *help desk*
 - Migración de sistemas (nuevo CPD)
 - Plan estratégico de *IT&Telco* (digitalización)
 - Refuerzo de los protocolos de seguridad
 - Actualización de Políticas Corporativas
 - Apertura/ampliación de oficinas: Roma, París, São Paulo y Birmingham.
- Plan de Auditoría Interna y Calidad:
 - Informes de Auditoría (anuales y mensuales)
 - Auditoría de procesos (ISO 9001)
 - Auditoría de Seguridad Informática
 - Formación continua a todos los profesionales sobre Políticas Corporativas

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

- ▶ Rediseño de la página web corporativa
- ▶ Impulso de la presencia en redes sociales
- ▶ Más publicaciones especializadas:
 - 10ª Memoria de RSC
 - 10º *white paper* financiero (Riesgo de Conducta: tendencias y desafíos para el sector financiero), 4º de telecomunicaciones (Las operadoras de telecomunicaciones en la nueva era digital) y 1º de seguros (*Matching Adjustment*: una revisión del enfoque metodológico)
 - Informes trimestrales de coyuntura (16 países)
 - Notas Técnicas y Novedades Normativas
- ▶ Mayor presencia en foros de profesionales y de supervisores
- ▶ Más Acción Social, patrocinio y mecenazgo: más de 30 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 logrado excelentes resultados en todas y cada una de las geografías e industrias en las que operamos”

Ignacio Layo, Socio de Management Solutions

El balance del ejercicio ha sido excelente. Tenemos la satisfacción de haber vuelto a superar, un año más, todos nuestros objetivos a pesar del complejo contexto macroeconómico que aún sufren algunas de las economías y sectores en los que operamos.

Gran parte del mérito de este crecimiento radica, sin lugar a dudas, en el extraordinario equipo de profesionales que conforman Management Solutions. Un equipo preparado, bien formado, que atesora 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 transformación de los modelos de negocio de nuestros clientes a través de la digitalización, ayudándoles a crecer de manera sostenible y rentable. En otras palabras y tal y como dice nuestro lema, comprometiéndonos a “hacer que las cosas ocurran”.



Yearly Meeting 2016, España

Compromiso con el cliente

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

- + DE 660 CLIENTES...
- 60 DE ELLOS NUEVOS
- OPERANDO EN MÁS DE 40 PAÍSES



Orientación al cliente

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



Entrega del premio al mejor proveedor de servicios de Enel Chile

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 660 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.

Management Solutions recibe el premio al mejor proveedor de servicios de Enel Chile

Management Solutions fue galardonada por su excelencia en la prestación de servicios en el ámbito de las Tecnologías de la Información y Comunicación durante el 7º encuentro de proveedores de Enel Chile.

La Firma recibió el premio de manos de D. Tomás Blázquez, CIO del grupo Enel en Latinoamérica, en un acto presidido por D. Nicola Cotugno, Gerente General de Enel Chile.

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

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 de *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.

Metodología del control de calidad

Actividades

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

Entregables

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

Compromiso con la industria

Divulgamos el conocimiento experto generado por la Firma

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

Publicación de estudios e informes sectoriales

Riesgo de Conducta: tendencias y desafíos para el sector financiero

Las entidades financieras han avanzado mucho en el control de sus riesgos clásicos, control de pérdidas y protección del balance. Pero, a diferencia de los riesgos clásicos, el Riesgo de Conducta impulsa un cambio total de paradigma al requerir que las entidades se pongan en el lugar de los clientes o partes implicadas, y protejan su balance (en algunos casos en contra

de los propios intereses de la entidad a corto plazo). Las entidades deben ahora concentrarse en proteger sus activos indirectos, es decir, sus clientes.

Las estructuras bancarias, su tecnología, organización y gobierno, no se diseñaron ni se han desarrollado convenientemente para hacer frente a este nuevo paradigma, siendo ésta una de las razones por las que el proceso de adaptación está todavía en su etapa inicial.

El desarrollo de un marco sólido para la gestión del Riesgo de Conducta debe ser un elemento clave de la agenda ejecutiva. En palabras de Tracey McDermott, Directora Ejecutiva de la FCA (Financial Conduct Authority, Reino Unido) en 2015, "el coste que la no identificación de los riesgos supone para los clientes, la integridad del mercado o la justa competencia es significativo. En términos comerciales, es aconsejable - de hecho, yo diría que imperativo - gestionar estos riesgos tan eficazmente como se hace con cualquier otro riesgo del balance".

En este contexto, la citada publicación pretende ofrecer una visión general del Riesgo de Conducta y de los principales componentes que integran un marco efectivo de gestión, así como de los agentes que forman parte del mismo (definición, estructura organizativa y funciones, políticas y procedimientos, apetito al riesgo, etc.). Además, y bajo un enfoque práctico, ofrece un análisis más profundo de uno de los factores que está siendo especialmente difícil de resolver: el de la identificación y medición efectiva del Riesgo de Conducta.

Las Operadoras de telecomunicaciones en la nueva era digital

Vivimos en una revolución tecnológica sin precedentes que está alterando radicalmente nuestra forma de vivir, trabajar y relacionarnos. Las operadoras de telecomunicaciones están en el centro de esta revolución, al ser los agentes encargados de facilitar la conectividad a todo el ecosistema. Sin embargo, a pesar de desempeñar este rol central en la transformación



digital de la sociedad, no están logrando capturar de manera significativa el incremento de generación de valor derivado de la digitalización de la actividad económica y de los nuevos modelos de negocio que están surgiendo alrededor de ella.

Han surgido nuevos actores desarrollando servicios *Over the Top* (OTTs) que han entrado de lleno en la esfera de los servicios digitales. Los clientes están adoptando de manera masiva estos servicios, trasladando paulatinamente hacia estos nuevos actores su percepción de valor en la experiencia digital. Las operadoras, ante la dificultad de diferenciación de su oferta, han optado por utilizar el precio como uno de los elementos centrales de captación, llevando al sector a una guerra de tarifas durante la última década. Adicionalmente, la digitalización de los clientes está generando un crecimiento exponencial del tráfico, obligando a las operadoras a reforzar sus inversiones en redes para atender el crecimiento de la demanda de conectividad.

Este escenario de presión sobre los ingresos, junto con las elevadas necesidades de inversión, está fomentando la proliferación de procesos de concentración con los que generar suficientes economías de escala para lograr rentabilizar los costes del despliegue de las nuevas redes.

Adicionalmente, se está produciendo un cambio de modelo de oferta al incorporar contenidos audiovisuales (propios o de terceros) en los productos de conectividad, y al paulatino desarrollo de servicios OTTs con los que competir con los nuevos modelos de negocio surgidos de la economía digital. Estos servicios giran alrededor de la próxima ola de crecimiento de ingresos que parece configurarse alrededor del Internet de las cosas (IoT), el *Big Data/Data Science* y el *Cloud*.

Mientras estas nuevas fuentes de ingresos maduran su aportación a las cuentas de resultados, las operadoras están poniendo el foco en la optimización de sus estructuras financieras, abordando ambiciosos programas de eficiencia que les permita defender/mejorar sus actuales márgenes de

negocio, condicionados por las estrategias que emanan de un marco regulatorio cada vez más complejo.

En este contexto, esta publicación pretende describir las principales oportunidades para las operadoras de telecomunicaciones en esta nueva era digital, describiendo las tendencias actuales de la industria y analizando los principales retos de las operadoras en el actual contexto de mercado.

Matching Adjustment: una revisión del enfoque metodológico

El descenso prolongado de tipos de interés experimentado durante los últimos años tiene un impacto significativo en las provisiones técnicas de las entidades aseguradoras, en especial en los productos de Vida a largo plazo.

En países como España, hace años que las entidades aseguradoras utilizan para las carteras casadas un tipo de interés similar (ajustado por su calidad crediticia) al utilizado en la cartera de activos para el descuento de las provisiones técnicas, amortiguando así los efectos de esta bajada de tipos de interés en los balances contables.

En este contexto, con la aparición de normativas como Solvencia II y el requerimiento de valorar las provisiones técnicas a mercado mediante la utilización de la curva libre de riesgo, este problema cobra una gran relevancia para algunas entidades europeas. Por esta razón, el Supervisor, después de realizar varios ejercicios cuantitativos con la industria, estableció mecanismos como el *Matching Adjustment* para mitigar este efecto.

El *Matching Adjustment* consiste en un ajuste a la curva de descuento a efectos de calcular la provisión técnica *Best Estimate*, a través del cual se incorpora la parte de spread que no está relacionada con el riesgo de impago de los activos o con la probabilidad de pérdida de calidad crediticia de estos.

El documento en cuestión pretende describir los pasos necesarios para calcular el Matching Adjustment, destacando ciertos aspectos que las compañías de seguros deben tener en cuenta, así como concretar las implicaciones de su uso de naturaleza operativa, de gobierno y su impacto en capital y balance económico.

Informe sobre coyuntura económica

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

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

Apuntes normativos

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

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

Foro sobre modelización del riesgo de crédito bajo IFRS 9, Austria

Además de ser firma patrocinadora, Management Solutions participó como ponente en la 4ª edición del foro sobre modelización del riesgo de crédito bajo IFRS 9 (estándar de reporting financiero internacional) celebrado en Viena, que

contó con la presencia de directivos de las principales entidades financieras de los países de Centroeuropa.

Durante los dos días que duró el evento se repasaron los principales desafíos que la nueva normativa sobre provisiones, IFRS 9, plantea en el ámbito de la modelización del riesgo de crédito.

La ponencia de Management Solutions consistió en una introducción a los principales retos metodológicos con especial foco en las carteras no-IRB.

Ponencia sobre IFRS 9 en ABIF, Chile

Management Solutions organizó, junto con la Asociación de Bancos e Instituciones Financieras (ABIF), una ponencia sobre IFRS 9, a la que asistieron gerentes de riesgos y de finanzas de diversas entidades y en la que se expusieron los principios de IFRS 9 para calcular provisiones por pérdidas esperadas y los avances en el sector financiero internacional, realizando una comparación con la realidad chilena.

La ponencia se centró en el cálculo de provisiones basado en pérdidas esperadas según IFRS 9 y en los criterios publicados por el Comité de Basilea sobre *"Sound Credit Risk Assessment and Valuation for Loans"*. Asimismo, se expusieron las diferencias entre dichos principios y la realidad de las entidades chilenas donde, si bien varias de ellas utilizan metodologías internas de pérdidas esperadas para el cálculo de provisiones, se muestran niveles heterogéneos de alineamiento ante aspectos de integración en la gestión y diferencias con los principales criterios de IFRS 9.

Ponencia sobre IFRS 9 en ADEBA, Argentina

Management Solutions aprovechó su experiencia internacional en la materia para impartir una ponencia sobre IFRS 9 en la Asociación de Bancos de Argentina (ADEBA).

Durante la jornada, a la que asistieron responsables de áreas de Riesgos y Finanzas de entidades locales, se tuvo la oportunidad de debatir sobre las exigencias y desafíos que plantea la norma, analizando el proceso de adaptación que las principales instituciones a nivel internacional están poniendo en práctica, así como el camino ya recorrido por entidades locales argentinas.

En su presentación, Management Solutions expuso los principios de las recientes normativas emitidas por el Banco Central de la República Argentina así como su impacto en la

estimación de provisiones bajo un enfoque de pérdida esperada, y su proceso de adaptación en Argentina.

Ponencia sobre IFRS 9 en ABAPRA, Argentina

Management Solutions impartió una ponencia en la Asociación de Bancos Públicos y Privados de la República Argentina (ABAPRA) sobre los principios de IFRS 9 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 y el potencial aprovechamiento del camino ya recorrido en Argentina, en gestión integral de riesgos, para la adaptación al enfoque planteado por IFRS 9.

Congreso de Tesorería de Asobancaria, Colombia

Management Solutions participó en el congreso de Tesorería organizado por Asobancaria (Asociación del sector financiero colombiano), que contó con la participación y asistencia de representantes del Banco Mundial, del Ministro de Hacienda y Crédito Público de Colombia, de los responsables de regulación local en el ámbito financiero, y de los responsables de Tesorería de las principales entidades financieras colombianas.

Este congreso, el evento más importante sobre Tesorería que se organiza anualmente en Colombia, contó con la presencia de Management Solutions como ponente en una de las sesiones que llevó por título "Impactos en la gestión de Tesorería bajo los requerimientos de Basilea III".

La presentación de Management Solutions facilitó una visión práctica de los principales impactos de los nuevos

requerimientos normativos, tanto desde el punto de vista de negocio (*Proprietary Trading, Market Making*, etc. para los diferentes tipos de *asset classes*) como de sus implicaciones con relación a los requerimientos de modelo, organización, procesos, tecnología y datos.

Mesa redonda sobre Gestión de Riesgo de Modelo, Polonia

Management Solutions organizó una mesa redonda que contó con la participación del Banco Nacional de Polonia, la Asociación de Bancos de Polonia y expertos de los principales bancos de Polonia, para debatir sobre el Riesgo de Modelo, la "Recomendación W" y sus repercusiones para la industria.

El objetivo principal de la conferencia fue presentar y aclarar todas las cuestiones relativas a la aplicación de la



Congreso de Tesorería de Asobancaria, Colombia

Compromiso con la industria

"Recomendación W" en el sistema bancario polaco, así como la preparación preliminar de los bancos para la aplicación de la nueva normativa relacionada.

Management Solutions compartió con los participantes de la conferencia su experiencia en la Gestión de Riesgo de Modelo, y presentó las nuevas tendencias y soluciones del mercado en la materia, así como las mejores prácticas procedentes de otros mercados.

Mesa Redonda sobre Gestión de Riesgo de Modelo y Capital, Reino Unido

Management Solutions organizó en Londres una Mesa Redonda con el sector bancario sobre Gestión de Riesgo de Modelo y Capital.

Algunas de las principales entidades financieras del Reino Unido compartieron su visión sobre temas como el enfoque regulatorio y de supervisión, la definición y el alcance del Riesgo de Modelo, el marco de Gestión de Riesgo de Modelo, las funciones necesarias para llevarlo a cabo, las técnicas de cuantificación y las aplicaciones/herramientas empleadas para dar apoyo en la gestión de este riesgo, y el impacto de los recientes marcos y propuestas de Basilea sobre modelización, capital humano y modelos de negocio.

Model Risk Conference, Estados Unidos

Management Solutions patrocinó la 8ª edición del Congreso sobre Gestión de Riesgo de Modelo organizado por el *Global Financial Markets Institute* (GFMI), que tuvo lugar en Nueva York y que contó con la participación de profesionales de la gestión de modelos (desarrollo, gobierno, validación de modelos, etc.).

Management Solutions tuvo la oportunidad de realizar una ponencia sobre la "Implantación de una herramienta de gestión del riesgo de modelo" describiendo los diferentes requisitos (catálogo, flujo de trabajo, informes, gobernanza, etc.) y enfoques de desarrollo/implantación (proveedor externo vs. equipo interno).

Jornada sobre Conduct Risk en la SBS, Perú

Management Solutions participó en una jornada sobre Conduct Risk organizada por la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP del Perú (SBS) con el objetivo de analizar cómo los principales reguladores y supervisores mundiales están avanzando en la implementación del Riesgo de Conducta con clientes y, en particular, cómo están evolucionando los bancos en la región Latinoamericana en este sentido.

Management Solutions fue la encargada de conducir la jornada junto con el regulador peruano, a la que asistieron responsables de regulación de la SBS.

III Conferencia Internacional de la Industria Aseguradora, Chile

Management Solutions participó en la III Conferencia Internacional de la Industria Aseguradora, organizada por la Asociación de Aseguradores de Chile, que contó con la participación y la asistencia de directivos de compañías de seguros internacionales y locales, y representantes de organismos reguladores, entre ellos la Superintendencia de Valores y Seguros de Chile.

El objetivo de la conferencia fue compartir, con los más de 300 profesionales presentes dedicados a la industria de



III Conferencia Internacional de la Industria Aseguradora, Chile

Seguros, la visión de las compañías, reguladores y expertos internacionales sobre "Los seguros en la era digital".

La ponencia de Management Solutions trató sobre *Own Risk and Solvency Assessment* (ORSA), presentando las principales tendencias regulatorias mundiales, en qué consiste el ORSA, sus beneficios e implicaciones, y los pasos para su implementación.

Seminario sobre la función actuarial, España

Management Solutions participó en el seminario sobre "la función actuarial", organizado por el Colegio de Actuarios de Cataluña, encargándose de exponer el capítulo sobre provisiones técnicas de No-Vida y Decesos.

Durante la jornada, a la que asistieron más de 30 representantes de la función actuarial de distintos grupos

aseguradores, se presentaron las principales responsabilidades de dicha función en el ámbito de las provisiones técnicas para los ramos de No-Vida y de Decesos, destacando aspectos metodológicos y prácticos relevantes para la ejecución de estas responsabilidades, así como los principales puntos a incluir en el reporte que se debe remitir anualmente al consejo de administración.

Conferencia sobre IRB, Reino Unido

Management Solutions participó como patrocinador y ponente en la conferencia celebrada en Londres sobre enfoques y modelos IRB (*Internal Ratings Based*) y enfoques estandarizados para Riesgo de Crédito y umbrales de capital. La conferencia contó con la asistencia de representantes de los principales bancos del Reino Unido, así como del centro y norte de Europa (con entidades de Alemania, Austria, Suiza, Suecia, Noruega y Dinamarca).

Durante el evento se alternaron ponencias de expertos y discusiones en mesas redondas en las que se analizaron las últimas propuestas regulatorias en materia de modelos IRB y enfoques estandarizados para Riesgo de Crédito, y los umbrales de capital propuestos en los RWA (Activos por riesgo ponderado), permitiendo conocer de primera mano las estrategias adoptadas por las principales entidades financieras europeas.

Convención "Más allá de Basilea III, nuevos retos para el sistema financiero", Panamá

Management Solutions organizó en Panamá una convención con el objetivo de compartir su experiencia en el proceso de adecuación a Basilea III y los nuevos retos que incorpora la norma de IFRS 9.

La convención contó con la participación de más de 180 asistentes provenientes de entidades panameñas, centroamericanas, venezolanas, peruanas, ecuatorianas y colombianas, y con ponentes de primera línea de organismos reguladores, entidades globales, bancos locales y expertos independientes.

El evento dio continuidad a las convenciones organizadas también por Management Solutions en 2008 con motivo de la entrada en vigor de Basilea II, y durante 2012 y 2013 sobre Basilea III en Argentina, Brasil, Chile, México, Perú y Colombia.

De este modo se pudieron recoger las diferencias existentes a nivel nacional en el citado proceso de adecuación y con ello enriquecer el análisis de los principales impactos de Basilea III en la región latinoamericana.



Convención "Más allá de Basilea III", Panamá

Compromiso con la industria

Durante 2016 la Firma participó como ponente en más de 30 congresos y seminarios especializados organizados por distintas instituciones y organismos reguladores

Unione Bancaria e Basilea III - Risk & Supervision 2016, Italia

Management Solutions participó como ponente en el evento sobre la Unión Bancaria y Basilea III - Risk & Supervision 2016 organizada por la Asociación Bancaria Italiana (ABI).

El congreso, referente internacional en materia bancaria, contó con destacados representantes de los principales bancos italianos, incluyendo a varios profesores académicos y figuras clave de la industria financiera italiana, que también fueron ponentes en el evento.

La ponencia de Management Solutions trató sobre las implicaciones prácticas de la norma BCBS 239 (RDA -Risk Data Aggregation- /RRF -Risk Reporting Framework-).

Jornada sobre RDA en la SBS, Perú

Management Solutions participó en una jornada sobre RDA organizada por la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP del Perú (SBS) a la que asistieron los principales responsables de regulación del Supervisor.

La Firma se encargó de conducir la jornada junto con el regulador peruano, organizada con el objetivo de compartir cómo los principales reguladores a nivel mundial están avanzando en la implementación de la directiva BCBS 239 y, en particular, cómo están evolucionando los Bancos en la región Latinoamericana.

XV Congreso de Riesgos Financieros de Asobancaria, Colombia

Management Solutions participó en el XV Congreso de Riesgos Financieros organizado en Cartagena de Indias por la Asociación de Bancos de Colombia (Asobancaria) al que asistieron 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 los “Retos del sector financiero frente a la agregación de datos”, en particular exponiendo la experiencia internacional para la implantación efectiva de la normativa BCBS 239 (RDA/RRF) mediante un enfoque integral de gobierno y calidad del dato y evolución del reporting de riesgos.

XII Congreso de Riesgos para el sector solidario, Colombia

Management Solutions participó en el XII Congreso de Riesgos para el sector solidario, organizado por Asoriesgos (asociación de entidades financieras solidarias de Colombia),



XII Congreso de Riesgos, Colombia

al que asistieron más de 400 profesionales del sector financiero solidario colombiano, así como otros representantes estatales.

Management Solutions fue invitada para exponer su experiencia internacional en procesos de autoevaluación de capital y modelos de capital económico; en esta línea, la presentación de Management Solutions trató sobre las metodologías de cuantificación del riesgo de manera integral, con una normativa para el sector cada vez más alineada con las tendencias internacionales.

VI Congresso Internacional de Gestão de Riscos, Brasil

Además de ser firma patrocinadora, Management Solutions participó como ponente en el congreso internacional de riesgos organizado por Febraban (*Federação Brasileira de Bancos*), que contó con la participación y la asistencia de representantes del regulador y de las principales entidades financieras internacionales y, en particular, de Brasil.

Este congreso es el evento más importante sobre Gestión de Riesgos que se organiza en Brasil y contó con la presencia de Management Solutions como patrocinador y entidad participante por quinto año consecutivo. El objetivo fue compartir la visión de reguladores, entidades financieras y firmas de servicios profesionales sobre aspectos relativos a las últimas tendencias y desafíos en la gestión de riesgos de entidades financieras.

Además, Management Solutions participó en el congreso con la impartición de dos ponencias. La primera trató de compartir la experiencia internacional que la Firma posee en

materia de tests de estrés, presentando las mejores prácticas en los ámbitos de governance y las implicaciones derivadas en modelos y herramientas, con un enfoque ajustado al mercado brasileño (que fue ratificado por el regulador presente). La segunda ponencia repasó las principales sinergias entre la gestión del riesgo operacional y los controles internos en sus diversos ámbitos (organización y governance, modelos, herramientas de gestión y modelos de información).

Market Risk Forum, Alemania

Management Solutions patrocinó la reunión anual *Market Risk Forum* organizada por la revista *Risiko Manager* en Frankfurt, a la que asistieron representantes de los principales bancos alemanes, del Bundesbank y de empresas proveedoras de servicios relacionados con el riesgo de mercado.

La reunión se centró en los principales desafíos que enfrenta el sector bancario derivados de la adopción del nuevo marco regulatorio de riesgo de mercado, la Revisión Fundamental de la Cartera de Negociación (FRTB).

La presentación de Management Solutions sirvió para explicar la propuesta de valor de la Firma para la implantación de los nuevos estándares de capital de riesgo de mercado, así como para introducir MIR (Modelo de Información de Riesgos) como solución propietaria de Management Solutions para la medición de riesgos y la generación de informes relacionados.

Asset Control Event, Estados Unidos

Management Solutions participó en un evento organizado por uno de los principales proveedores de soluciones para la gestión y el control de datos de mercado, en el que sus



VI Congresso Internacional de Gestão de Riscos, Brasil

Compromiso con la industria

principales clientes presentaron casos de éxito en la explotación de este tipo de soluciones.

La jornada permitió que la Firma compartiera experiencias sobre aspectos clave de la gestión de datos de mercado con representantes de las principales entidades locales.

XV Jornada Anual de Riesgos del CGRE, España

Management Solutions participó en la XV Jornada Anual de Riesgos, organizada por el Club de Gestión de Riesgos de España (CGRE), que contó con la asistencia de representantes de organismos reguladores y supervisores internacionales, así como directivos de las principales entidades financieras españolas.

Bajo el título “Gestión de riesgos: ¿Época de cambios o cambio de época?”, 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.

Management Solutions, Socio Protector del CGRE, participó activamente en el evento moderando una de las sesiones plenarias que componían la agenda de la jornada, que llevó por título “Implantación de IFRS 9 y políticas de precios” y que contó con las intervenciones de D. Pedro Comín, Director General Adjunto de Supervisión de Banco de España, D. Sergio Durá, Interventor de Bankia, D. Ricardo Gómez-Barredo, Director GAIM de BBVA, y D. Alfonso

Serrano-Suñer, Presidente y CEO de Management Solutions. Durante la Jornada también intervinieron Dña. Margarita Delgado, *Deputy Director General of the Single Supervisory Mechanism*, D. Thomas Broeng Jorgensen, *Head of Division Supervisory Policies*, ambos de Banco Central Europeo, y D. José Ignacio Goirigolzarri, Presidente de Bankia, además de representantes de otras entidades financieras como Banco Santander, Banco Popular, Caixabank y Sabadell.

Congreso The Future of Nordic Banking, Dinamarca

Además de ser firma patrocinadora, Management Solutions participó como ponente en el congreso “*The Future of Nordic Banking*” celebrado en Copenhague, que contó con la presencia de más de 100 directivos de las principales entidades financieras de los países nórdicos, reunidos para compartir su visión sobre el futuro de la banca escandinava.

Durante los dos días que duró el congreso se repasaron los principales desafíos que afectan a la banca de la región.

La ponencia de Management Solutions consistió en una introducción a la Gestión del Riesgo de Modelo y las mejores prácticas en un entorno cada vez más regulado.

Jornadas sobre gestión de riesgos en entidades financieras organizadas por la Universidad del CEMA, Argentina

La Universidad del CEMA, a través del Centro de Estudios en Banca y Finanzas, organizó un evento sectorial sobre gestión de riesgos en entidades financieras en Buenos Aires.

El evento contó con más de 150 participantes de todo el sector financiero argentino, incluyendo representantes de los reguladores.



XV Jornada Anual de Riesgos del CGRE, España

Management Solutions fue invitado para exponer su experiencia internacional en el proceso de determinación y aplicación del apetito y tolerancia al riesgo.

Simposio de administración de riesgos organizado por la ABM, México

Management Solutions patrocinó el Simposio de Administración de Riesgos 2016 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.

7º Foro sobre gestión del riesgo operacional, Reino Unido

Management Solutions participó como patrocinador y ponente en el 7º Foro sobre gestión del riesgo operacional celebrado en Londres, al que asistieron representantes de los principales bancos del Reino Unido y del centro de Europa, así como autoridades nacionales de la FCA (Financial Conduct Authority, Reino Unido) y el OeNB (Oesterreichische Nationalbank, Austria).

El evento, que se desarrolló durante tres jornadas, estuvo enfocado principalmente a analizar las características del SMA (*Standardised Measurement Approach*) y cómo va a impactar en la gestión del riesgo operacional de los bancos, así como a compartir mejores prácticas en la gestión, especialmente de riesgos de conducta y tecnológicos.

Las jornadas se desarrollaron alternando ponencias de expertos y discusiones en mesas redondas, que suscitaron numerosas preguntas de los asistentes y dieron la oportunidad de conocer de primera mano las estrategias adoptadas por las principales entidades financieras europeas para los puntos planteados.



Antonio Oriol
Socio de Management Solutions

“Estar a la vanguardia del conocimiento sectorial es condición necesaria para lograr superar las expectativas de nuestros clientes”

Nuestra especialización sectorial nos permite anticipar respuestas claras a los principales temas de discusión de las industrias para las que trabajamos.

Estamos comprometidos con la difusión del conocimiento sectorial. Por ello apostamos por una presencia selectiva en los principales foros sectoriales de los países en los que operamos, 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 un sector que en otro. Todo ello es posible porque trabajamos para entidades líderes de sus respectivas industrias y geografías.

Nuestra especialización industrial nos permite anticipar respuestas claras a los principales temas de discusión en las industrias en las que trabajamos.



Jornadas sobre gestión de riesgos - Universidad del CEMA, Argentina

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.

- + DE 150.000 CURRÍCULOS RECIBIDOS
- + DE 370 CONTRATACIONES
- + DE 200.000 HORAS DE FORMACIÓN



One team

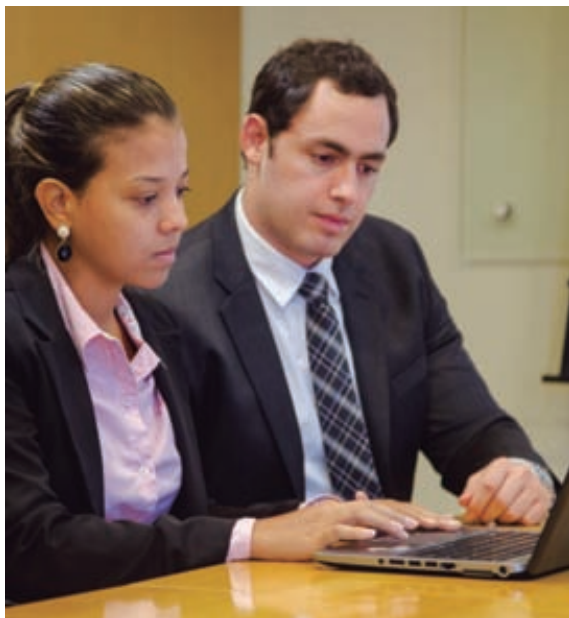
Tratamos de ofrecer a nuestros profesionales el mejor entorno para desarrollar su talento

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.

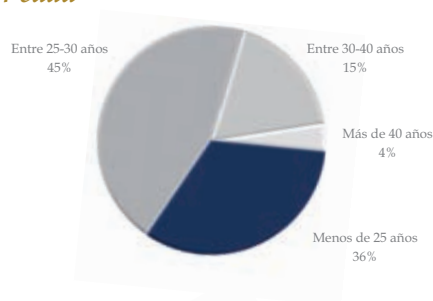
Somos conscientes de que un óptimo desarrollo profesional y el logro de la excelencia en nuestros proyectos, exigen esfuerzo y sacrificio; dos palabras que, sin duda, forman parte de nuestra cultura corporativa. También tenemos la experiencia de que estos esfuerzos se ven recompensados por el reconocimiento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

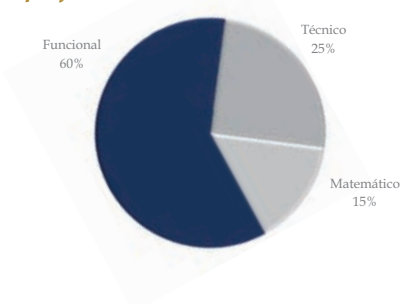


Distribución de la plantilla

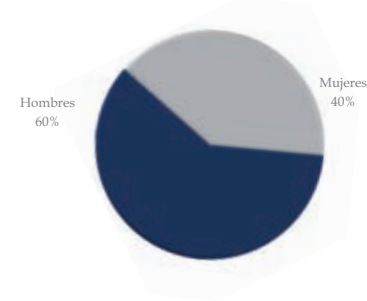
Por edad



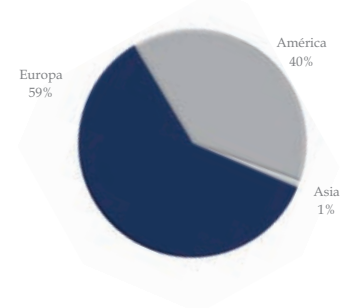
Por perfil



Por sexo



Por nacionalidad





Durante 2016 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 multidisciplinares.

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

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

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

Programa de tutorías: la figura del tutor

El programa de tutorías, 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 los directivos (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.

Cerca de 1.900 personas participaron en el programa de tutorías en 2016. Más de 300 directivos ejercieron como tutores de más de 1.500 profesionales de primer a sexto año, colaborando en su desarrollo profesional dentro de la Firma.

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

Promoción interna

El desarrollo de la carrera profesional dentro de la Firma es uno de los pilares 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 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 y política de antidiscriminación

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

Con el objetivo de articular todas las medidas puestas en marcha y asegurar su estricto cumplimiento, Management Solutions cuenta con un Plan de Igualdad que recoge las políticas de la Firma en materia de igualdad de trato y oportunidades entre hombres y mujeres, destinadas a impedir cualquier situación de discriminación profesional, directa o

indirecta, especialmente por razón de sexo, en el sistema de acceso al empleo, clasificación profesional, formación profesional, promoción, retribución y ordenación del tiempo de trabajo, así como a la conciliación de la vida laboral, personal y familiar.

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



Formación

Management Solutions pone especial foco en la preparación de sus profesionales, dedicando en 2016 más de 200.000 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 o Diplomatura, por lo que todos los profesionales que se incorporan a Management Solutions en dichas oficinas cursan el Máster/Diplomatura en Consultoría de Negocio ofrecido por la Universidad Pontificia Comillas/Tecnológico de Monterrey 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.



Jornada de Formación para Directivos

El 16 de junio de 2016 se celebró la Jornada de Formación para Directivos de Management Solutions en el Teatro Real de Madrid (España). Tras la apertura, realizada por parte de D. Alfonso Serrano-Suñer, Presidente y CEO de Management Solutions, dieron comienzo las ponencias, que trataron 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. Oriol Aspachs, Director de Macroeconomía de CaixaBank Research.
- ▶ D. José María Fuster, Presidente de Ecosistemas de Innovación Digitales.
- ▶ D. Ángel Rivera, Director General – División Banca Comercial de Banco Santander.
- ▶ D. Gorka Venero, Director de la Global Planning Office de Grupo BBVA.
- ▶ D. Juan Antonio Gómez Bule, Presidente de S21SEC.
- ▶ D. Javier Calvo, Socio de Management Solutions.

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

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



Acto de graduación de la III promoción del Máster en Consultoría de Negocio

Más de 150 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 tercera 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. Alfredo Arahuetes (Decano de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad Pontificia Comillas), D. Miguel Ángel Poblet (Socio de Management Solutions), D. Pedro Martínez Ojeda (Socio de Management Solutions), D. Jacobo Díaz García (Director Desarrollo Corporativo, Productos y Mercados de Bankinter) y D. José M^a Pérez Garrido (Director de ICADE Business School).

Antes de la imposición de las becas intervinieron D. Rubén García Herrera, en representación de los alumnos de Management Solutions; D. Jacobo Díaz García, como padrino de la promoción; y D. Miguel Ángel Poblet, representando a Management Solutions en este acto.

Tras la entrega de los títulos, con mención especial a los cuatro mejores expedientes obtenidos por Dña. Amaia Esquisabel, D. Rubén García, Dña. Carmen Barrachina y D. José Ignacio Martín, el acto fue clausurado por D. Alfredo Arahuetes, Decano de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad Pontificia Comillas.



D. Jacobo Díaz García, padrino de la III promoción del Máster

Formación

Cursos de conocimientos

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

Cursos externos especializados

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

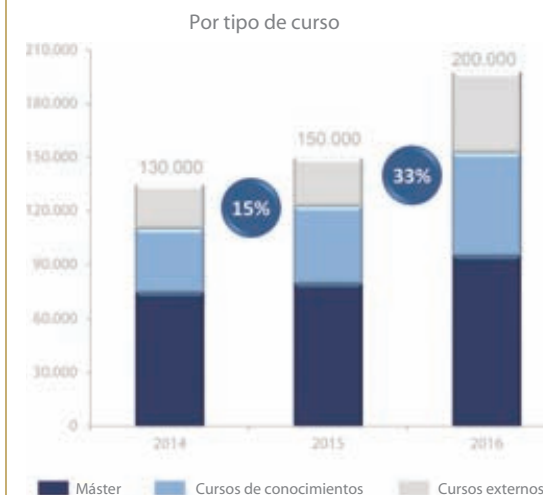
Cursos de habilidades

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

Cursos de idiomas

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

Horas anuales de formación



Nueva especialización en Data Science

En 2016 Management Solutions ha comenzado a impartir una nueva especialización sectorial dentro del Máster en Consultoría de Negocio Management Solutions – ICADE Business School: *Data Science*. Esta especialización, que va orientada a los perfiles técnicos y metodológicos, facilita las herramientas necesarias para poner el análisis de datos en el centro de la propuesta de valor a nuestros clientes.

Los objetivos del programa son los siguientes:

- ▶ Manejar de manera efectiva los procedimientos de modelización clásicos y avanzados, adaptándose a las necesidades actuales de las entidades: modelos predictivos y de rentabilidad, tratamiento de datos, machine learning, optimización de procesos, etc.
- ▶ Profundizar en el uso de herramientas estadísticas para el análisis de datos y modelización. Formación intensiva en R, Python y SAS.
- ▶ Conocer recursos tecnológicos y herramientas alternativas para su uso en Data Science, comprendiendo sus ventajas e inconvenientes y las aplicaciones en el ámbito de trabajo.

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
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
Big Data
Agile
Qlik View Developer
Soluciones especialistas de trading

Cursos de habilidades

Presentaciones Eficaces
Negociaciones
Generando negocio a través del equipo
Professional Coaching



José Bielsa
Socio de Management Solutions

“Procuramos ofrecer a nuestros profesionales el mejor entorno para que puedan desarrollar su talento”

Nuestra Firma aplica un riguroso proceso de selección que combina la exigencia de brillantes expedientes académicos y sólidas aptitudes personales.

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

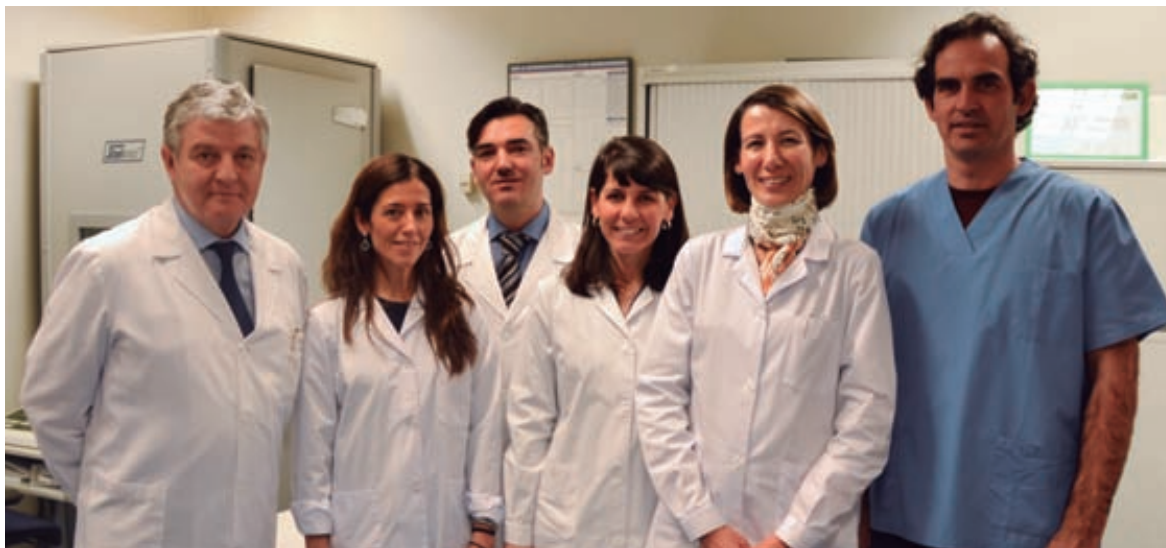
Ofrecemos un plan de carrera basado en el mérito y respaldado por un crecimiento orgánico y sostenido. Además, realizamos un estrecho seguimiento de la carrera de todos los empleados con el objetivo de potenciar su talento, conocimiento y habilidades necesarias para ejercer con éxito su profesión.

Por todo ello, estamos orgullosos de poder afirmar que los profesionales de Management Solutions son verdaderamente únicos.

* 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



Servicio Médico de la oficina de Madrid, España

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 CO₂.
- Alimentos suministrados en las máquinas de vending.
- Planos termohigrométricos de las oficinas, evaluando temperatura, humedad relativa e iluminación, así como calidad del aire interior.

- 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 la enfermedad profesional así como y las patologías por enfermedad común o accidente no laboral, incluyendo la asistencia y vacunación en viajes. El asesoramiento se dirige a los casos de viajes internacionales tanto profesionales como personales, así como a los voluntarios de Acción Social.

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

Seguro médico

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

Información sobre la salud

El servicio ofrecido por Management Solutions supera con creces lo exigido por los organismos e instituciones públicas sobre la salud y seguridad en el trabajo. 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. En varones a partir de una determinada edad se analizan marcadores tumorales de cáncer de próstata.

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.

Medicina del Trabajo predictiva. Se ha puesto en marcha la Medicina del Trabajo predictiva, siendo pioneros en la medicina laboral en España en la implantación de este tipo de estudios que se realizan en la actualidad en dos grandes áreas:

- ▶ *Farmacogenómica.* En pacientes con dolencias del ámbito oncológico o cardiovascular se realizan estudios farmacogenómicos para ayudar a los especialistas responsables de los tratamientos en la personalización de los mismos, siguiendo las recomendaciones de instituciones científicas internacionales.
- ▶ *Planes de prevención del tromboembolismo venoso.* En mujeres que precisan de la toma de determinados fármacos (por ejemplo en casos de ovarios poliquísticos) que incrementan el riesgo de trombosis venosa, existe un procedimiento para el estudio de variables genéticas que las hagan más susceptibles a presentar un proceso trombótico y poder prevenir el mismo antes de que suceda.

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.

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

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

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.

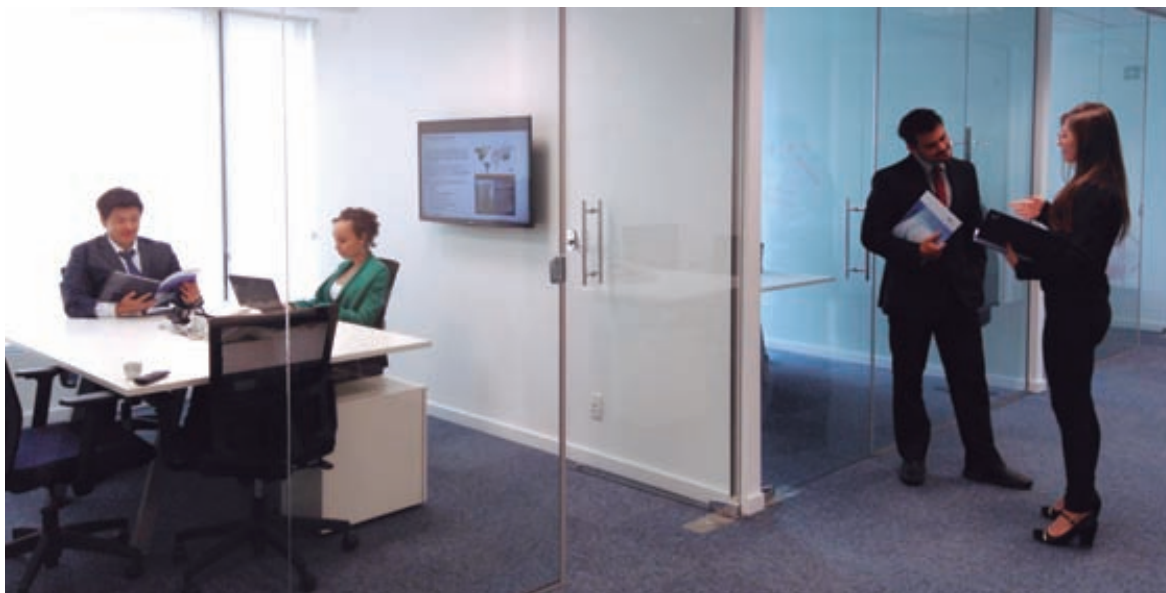
Tecnología

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.).

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:



Oficina de São Paulo, Brasil

- 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 2016 se han puesto en marcha las nuevas oficinas de Roma en Italia, París en Francia y Birmingham (Alabama) en Estados Unidos, y se ha cambiado de sede en São Paulo en Brasil, inaugurando una nueva oficina más amplia que la anterior y que responde a un nuevo diseño de instalaciones -que se irá incorporando progresivamente al resto de sedes- de arquitecturas abiertas más ágiles y funcionales, que faciliten el trabajo en equipo y el intercambio de ideas, con espacios modulares multifuncionales de gran capacidad.

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, instituciones culturales, empresas de servicios, etc.



Oficina de Birmingham, Estados Unidos



Oficina de São Paulo, Brasil

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 (*Virtual Private Network*) y a la incorporación del MDM (*Mobile Device Management*) para dispositivos móviles, todos los profesionales de Management Solutions pueden acceder a este recurso desde cualquier parte del mundo, sin tener que estar físicamente en nuestras oficinas.

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

- ▶ Noticias de actualidad, tanto de la Firma (proyectos destacados, nuevos clientes, relación con universidades, eventos, etc.) como de los sectores y áreas de actividad en las que operamos (seleccionadas y resumidas por el área de I+D).
- ▶ Información financiera y macroeconómica de los principales países en los que operamos: cotizaciones diarias de los principales índices bursátiles, tipos de interés, tipos de cambio, PIB, inflación, etc.
- ▶ Documentación: documentos de normativa y regulación, cursos de formación, presentaciones, publicaciones propias e informes, políticas corporativas, etc., clasificados dentro de la *Knowledge Area*.
- ▶ Acceso a las aplicaciones corporativas.

- ▶ Acceso a información personal: asignación a proyectos, nóminas, cuenta personal, etc.
- ▶ Información relativa a las áreas de medios (Recursos Humanos, Marketing, Servicios Generales, Tecnología, etc.)
- ▶ Información, contenidos, fotografías, etc. sobre actividades organizadas por Acción Social o el Club Deportivo.

Yearly Meeting Global

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

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

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

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





Ponentes invitados al Yearly Meeting 2016



Comunicación interna

Yearly Meeting 2016

El 15 de julio de 2016 y con la presencia de más de 1.000 profesionales de la Firma, Management Solutions celebró su *Yearly Meeting 2016*, bajo el lema “*Building the digital era*”.

Como en anteriores ocasiones, se repasaron los logros obtenidos por la Firma durante el ejercicio fiscal 2016, se fijaron los retos para el ejercicio 2017 y se contó con la presencia de primeros ejecutivos de algunos de los principales clientes de la Firma.

El *Yearly Meeting*, que se celebró en esta ocasión en el Palacio Municipal de Congresos de Madrid, se inició con el repaso a la situación del entorno de mercado, realizada por D. Ignacio Layo (Socio de Management Solutions), y continuó con la ponencia de D. Alfonso Serrano-Suñer (Presidente y CEO de Management Solutions) que expuso los avances de la Firma durante el ejercicio que concluyó en agosto de 2016, así como los retos para el futuro en materia de diversificación, innovación, gestión de recursos humanos, crecimiento rentable, flexibilidad organizativa y comunicación.

En esta ocasión los profesionales de Management Solutions tuvieron el privilegio de contar con la participación, como ponentes invitados, de D. Jaime Pérez Renovaes (Secretario General y del Consejo – Director General de Recursos Humanos de Grupo Santander) y D. José María Roldán (Presidente de la AEB -Asociación Española de Banca- y Vicepresidente de la EBF –Federación Bancaria Europea-).

Ponentes invitados en las anteriores ediciones del Yearly Meeting

Yearly Meeting 15. Teatro Real de Madrid

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

Yearly Meeting 14. Palacio Municipal de Congresos

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

Yearly Meeting 13. Teatro Real de Madrid

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

Yearly Meeting 12. Palacio Municipal de Congresos

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

Yearly Meeting 11. Palacio Municipal de Congresos

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

Yearly Meeting 10. Palacio Municipal de Congresos

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

Yearly Meeting 09. Palacio Municipal de Congresos

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

Yearly Meeting 08. Palacio Municipal de Congresos

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

Yearly Meeting 07. Meliá Castilla

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

Yearly Meeting 06. Meliá Castilla

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

Yearly Meeting 05. Palacio de Congresos

D. Fernando Ramírez, Director General Económico Financiero de Grupo Repsol YPF
D. Ignacio Sánchez-Asiain Sanz, Director General de Medios de BBVA
D. Juan Andrés Yanes, Director General Adjunto de la Dirección General de Riesgos de Grupo Santander
D. Francisco Gómez Roldán, Consejero Delegado de Abbey Nacional PLCD
Dña. M^a. Josefá 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, Brasil

Yearly Meetings locales

Durante 2016, más de 800 profesionales participaron en los *Yearly Meetings* locales celebrados en Reino Unido, Alemania, 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 hubieran podido 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 Brasil

El Yearly Meeting de Brasil, celebrado en el Hotel Hilton São Paulo, se inició con la revisión del desempeño del ejercicio 2016 de Management Solutions en Brasil. Adicionalmente, se revisaron los objetivos globales y locales de la Firma para el ejercicio 2017.

Tras las ponencias, los más de 150 asistentes pudieron disfrutar de una cena en un conocido espacio de eventos donde los profesionales de la Firma pudieron disfrutar también de una fiesta de cierre de ejercicio.

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. La jornada se cerró con una cena en el mismo hotel donde se desarrolló la convención.



Laura León
Socia de Management Solutions

“Nuestra política de comunicación interna favorece la cohesión e integración de los profesionales de la Firma”

En menos de quince años, Management Solutions ha experimentado un crecimiento extraordinario, convirtiéndose en un líder destacado de la consultoría de negocio para industrias reguladas en más de cuarenta países de Europa, América del Norte, Centroamérica, América del Sur, Asia y África.

Esto nos ha exigido 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 ello, disponemos de 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 las necesidades específicas de cada una de nuestras oficinas.

Comunicación interna



Yearly Meeting, Reino Unido

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* 2016, en el que repasaron los logros obtenidos por la Firma en el Reino Unido y los objetivos para el siguiente año. Además, los asistentes pudieron contar con la presencia como ponente de Dña. Soledad Tamariz, Directora de Tecnología y Operaciones de Riesgos y Finanzas de Santander UK, quien expuso su presentación "*A Journey from Technology to Innovation*".

Después de las ponencias, los asistentes al *Yearly Meeting* cerraron la jornada con una cena en un conocido espacio londinense.

Yearly Meeting Alemania

Los integrantes de la oficina de Alemania se dieron cita en el *Radisson Blue Hotel* para celebrar, por primera vez, su *Yearly*



Cena del Yearly Meeting, Brasil

Meeting local. Bajo el lema "*Building the digital era*", durante la reunión se repasó el contexto económico actual, los importantes logros del ejercicio 2016 y los ambiciosos retos marcados para 2017, tanto en el ámbito global de Management Solutions como en el correspondiente a la oficina de Alemania.

Yearly Meeting México

El *Yearly Meeting* de México se celebró en esta ocasión en el hotel *Hyatt Regency* de Ciudad de México y contó con la asistencia de cerca de 200 profesionales de la Firma. Bajo el lema "*Building the digital era*", durante la reunión se repasó el contexto económico actual, los importantes logros del ejercicio 2016 y los ambiciosos retos marcados para 2017, 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, Chile

Yearly Meeting Chile

El *Yearly Meeting* 2016 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.

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 EE.UU.

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 Novotel Lima con motivo de la celebración de su *Yearly Meeting*, donde se repasaron los logros alcanzados durante el pasado ejercicio fiscal así como los retos marcados para el siguiente, a nivel global y específicamente de la actividad de la Firma en 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 Metrotel Royal Park para celebrar su *Yearly Meeting* local, en el que se repasaron 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.

I Encuentro Alumni Management Solutions, España

A finales de 2016, Management Solutions organizó en Madrid su I Encuentro Alumni. Se trata del primer evento dirigido a todas aquellas personas que formaron parte de Management Solutions y que contó con la asistencia de más de 200 personas entre actuales y antiguos integrantes de nuestra Firma.

El evento, celebrado en el Teatro Real, fue muy bien valorado por todos los asistentes quienes destacaron su ambiente distendido. El reencuentro con antiguos compañeros permitió a los asistentes compartir experiencias y recordar su paso por la Firma.



Yearly Meeting, México

Club Deportivo

Más de 500 profesionales participaron en los torneos y actividades organizadas por el Club Deportivo durante 2016

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 2016 se celebraron, por undécimo año consecutivo, los campeonatos de fútbol sala y de pádel de la oficina de Madrid. En el campeonato de fútbol sala participaron más de 100 profesionales (repartidos en 12 equipos), disputándose una fase previa y *play offs* por el título. El torneo de pádel, en sus modalidades masculina, femenina y mixta, logró reunir a más de 130 personas (66 parejas).

Los profesionales de la oficina de Santiago de Chile celebraron su quinto torneo de pádel en el que participaron 30 participantes, divididos en quince parejas mixtas.

También en 2016 se organizó por primera vez un torneo interno de pádel en la oficina de Portugal.

En São Paulo organizaron por primera vez un torneo interno de fútbol que logró una buena acogida con la participación de 50 profesionales de la Firma divididos en 4 equipos.

Por su parte, la oficina de Londres celebró por segunda vez un torneo de bádminton en el que participaron 24 profesionales, divididos en doce parejas.

Competiciones externas

Deportes de equipo en torneos interempresas

Management Solutions participó nuevamente en los campeonatos RC Interempresas de Madrid 2016 en las modalidades de fútbol sala y baloncesto, tanto en categoría femenina como masculina, alcanzando muy buenos resultados,



Equipo femenino de fútbol, España



Maratón del Pão de Açúcar, Brasil

destacando un meritorio cuarto puesto para el equipo femenino en ambos deportes.

En la actualidad, los ganadores del torneo interno de fútbol sala masculino de la Firma se encuentran disputando la edición 2016/2017 de este torneo interempresas, al igual que los equipos femenino de fútbol y el masculino de baloncesto.

Por su parte, el equipo masculino de fútbol de Management Solutions en México participó nuevamente en el torneo interempresas celebrado en la capital, finalizando en cuarta posición. En México, como novedad, en 2016 se constituyó por primera vez el equipo femenino de fútbol de la oficina de Santa Fe.

Carreras

Los profesionales de Management Solutions participaron durante 2016 en múltiples carreras organizadas en distintos países.

En Madrid, 44 profesionales de la Firma participaron en la Carrera de las Empresas 2016, 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 14.000 personas.

En Alemania, 10 profesionales participaron en la carrera corporativa *Corporate Challenge* organizada para fomentar el espíritu de equipo, la comunicación, la equidad y la salud entre los participantes de las distintas empresas.

Por su parte, 68 profesionales, divididos en 17 equipos mixtos de 4 corredores cada uno, participaron por primera vez en la *Corporate Run* celebrada en Ciudad de México, una prueba que logró reunir a más de 7.000 corredores que se enfrentaron al recorrido de 5 km.

Los profesionales de la oficina de São Paulo tuvieron la oportunidad de participar, por sexto año consecutivo, en la

maratón del *Pão de Açúcar*, la mayor carrera de relevos de América Latina. Por parte de Management Solutions se inscribieron 24 corredores que, divididos en equipos, recorrieron por relevos los 42 km de los que constaba el recorrido.

Adicionalmente, numerosos profesionales de Management Solutions participaron en distintas carreras benéficas celebradas en varios países, como la carrera solidaria "Corre por una causa" de la Fundación Entreculturas, la carrera "Por ti mismo" de Down Madrid, la carrera "En marcha contra el cáncer" de la AECC, la Carrera de los Emprendedores de la Fundación Créate y la Bilbao *Let's Run*, organizadas todas ellas en España. También en la carrera Montepío en Portugal; *Somerville Homeless Coalition Race* en Estados Unidos; y la carrera UNICEF en Colombia. Sobre todas estas actividades se amplía información en el apartado de Acción Social.



Equipo de baloncesto, España



Carrera solidaria "Corre por una causa", España

Compromiso con el entorno

Management Solutions es consciente de la importancia que el ejercicio de su actividad tiene para lograr un crecimiento sostenible de la sociedad. Por eso, la Firma asume su compromiso con las comunidades de los países en los que opera.

El apoyo al mundo académico y a la creación de empleo, el respeto a los derechos humanos y el cuidado del entorno están presentes en su estrategia empresarial, y orienta su crecimiento de manera compatible con los principios de desarrollo sostenible.

- + DE 200 COLABORACIONES CON UNIVERSIDADES
- + DE 7.000 PARTICIPANTES EN ACCIÓN SOCIAL
- + DE 30 CAMPAÑAS SOLIDARIAS





Universidad

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



Acto de Graduación 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 y con una duración de dos años.

En 2016 se graduó la tercera promoción del citado Máster y se inició la quinta promoción del mismo. Durante el año se cerró también el acuerdo con el Instituto Tecnológico de Monterrey para comenzar a impartir la Diplomatura en Consultoría de Negocio a todas las nuevas incorporaciones de las oficinas de

México, comenzando en septiembre las sesiones de la primera promoción.

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 2016 más de 200 estudiantes realizaron prácticas universitarias en la Firma. Dichas prácticas permiten a los alumnos seleccionados por la Firma tener un primer contacto con el mundo empresarial.

Seminarios y cursos especializados

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

Durante el ejercicio 2016 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*
- 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
- Universidad Iberoamericana
- Instituto Tecnológico del Norte de Argentina
- Georgia Institute of Technology
- University of Bristol
- Birmingham Southern College
- Mackenzie
- TEC Monterrey
- LUISS

Seminario sobre Data Science en la Universidad Carlos III de Madrid, España

Management Solutions organizó, en colaboración con la Universidad Carlos III de Madrid y SAS, un seminario en el que se repasaron las claves del proceso de transformación que el *Data Science* (la explotación eficiente de la información mediante métodos científicos) está suponiendo en el sector asegurador.

El seminario contó con la asistencia de cerca de 40 representantes de empresas líderes del sector asegurador, así como de estudiantes del Máster en Técnicas Cuantitativas para el Sector Asegurador de la Universidad Carlos III de Madrid.

Las ponencias de Management Solutions trataron sobre las últimas tendencias en el mundo del *Data Science*, cómo esta disciplina está transformando el sector financiero y su aplicación en el negocio asegurador.



Seminario Data Science, Universidad Carlos III, España

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 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.).



Risk Management International Conference en Turín, Italia

Management Solutions participó como ponente en la *Risk Management International Conference* organizada por la Universidad de Turín (Italia).

Tras remitir el paper "*Model risk management: quantitative and qualitative aspects*", Management Solutions fue seleccionado por el comité organizador del congreso para presentar la metodología y las conclusiones del estudio, que se encuadró dentro del área temática de *Risk Management and Corporate Strategies*.

El congreso es un referente internacional en materia de riesgos y agrupa a destacadas figuras europeas del sector, incluyendo a varios profesores académicos y figuras clave de la industria financiera italiana que también fueron ponentes en el evento.





Business Case en Samford University y en Auburn University, Estados Unidos

Management Solutions impartió un *Business Case* sobre “*Risk at Financial Institutions – Real Estate Sector*” en Samford University (Alabama) fortaleciendo así la relación con la universidad.

Profesionales de la Firma tuvieron ocasión de presentar a un grupo destacado de estudiantes de último curso de *Finance Economics, Finance y Quantitative Analysis* 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.

Además, Management Solutions organizó un caso práctico sobre “*Change Management*” en Auburn University (Alabama).

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.



Entrega de los Premios al mejor Proyecto Fin de Carrera de ICAI, España

Universidad

En 2016, 10 alumnos de ICAI recibieron los premios correspondientes al curso académico 2015-2016. D. David Coca, Socio responsable de la práctica de Energía de Management Solutions, fue el encargado de entregar el premio patrocinado por la Firma, que en esta ocasión fue concedido al proyecto "*Study of the bidding strategy of a wind power producer in electricity markets*", realizado por D. Eduardo Ramos Rodríguez, en un acto presidido por el Rector de la Universidad Pontificia Comillas, D. Julio Martínez SJ, quien estuvo acompañado por el Director de la Escuela, D. Mariano Ventosa.

Fundación Escuela de Ingenieros de Bilbao

Management Solutions se incorporó en 2007 en calidad de socio a la Fundación Escuela de Ingenieros de Bilbao, cuya misión es velar por la excelencia de todas las tareas docentes y de investigación que la Escuela de Ingenieros desarrolla. La Fundación, creada en 1997, cumple con su cometido mediante

la organización de conferencias, cursos y seminarios, emisión de dictámenes, realización de publicaciones y estudios, fomento de investigaciones, etc., siempre con el fin de mejorar y promocionar la docencia y la investigación en el ámbito de la ingeniería. Además, colabora directamente con el mundo laboral otorgando premios, distinciones y galardones para quienes hayan destacado en el ejercicio de la ingeniería.

Fundación Universidad de Deusto

La Firma colabora con la Fundación Deusto con una donación económica que sirve para la ayuda a los fines estatutarios de la Fundación, entre los que se encuentran invertir y promover proyectos de investigación, estudio o divulgación.

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.

Management Solutions impartió un seminario de Riesgos Financieros en ICAE, 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).

El seminario, al que asistieron más de 80 alumnos, se dividió en dos sesiones: una sobre "Riesgos en Entidades Financieras" y otra sobre "Riesgo de Crédito y Riesgo de Mercado".



Seminario de Riesgos Financieros en la Universidad Pontificia Comillas, España



Management Solutions organizó un caso práctico en la Universidad IPN, México

La Escuela Superior de Computación (ESCOM) de la Universidad IPN de México invitó a Management Solutions a impartir un caso práctico bajo el nombre “Stress Test desde un punto de vista tecnológico” a sus estudiantes de último curso en Ingeniería de Sistemas.

Además, durante 2016 Management Solutions también tuvo la oportunidad de organizar presentaciones corporativas, casos prácticos y seminarios en otras universidades del país como el TEC de Monterrey, la Universidad Iberoamericana, la Universidad Anáhuac y la Universidad de las Américas de Puebla.

El proceso de selección de 2016 en cifras



Vanesa Eirin
Socia de Management Solutions

“El respaldo al mundo académico es uno de los pilares de nuestro compromiso con el entorno”

Mantener una estrecha relación con la Universidad ha sido siempre un compromiso prioritario para la Firma desde nuestra creación.

Este compromiso se materializa en múltiples iniciativas, 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 satisfacción al contribuir a la creación de empleo joven para recién titulados, ofreciéndoles la posibilidad de desarrollar una excelente carrera profesional.



Patrocinio y mecenazgo

La Firma mantiene una política activa de patrocinio y mecenazgo

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 duodécimo 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*.



Junta de Protectores del Teatro Real de Madrid, España

Club de Gestión de Riesgos de España

Management Solutions es socio protector del Club de Gestión de Riesgos de España. Con su aportación económica contribuye a la creación y sostenimiento de las actividades, objeto fundacional del club.

Los objetivos principales de esta asociación son servir de punto de encuentro y foro de debate de la gestión, control, análisis y medición de los riesgos derivados de la actividad empresarial, así como fomentar el intercambio de ideas, experiencias y contraste de opiniones sobre las mejores prácticas en esta materia. Asimismo, entre sus objetivos está el de mantener contactos estrechos con autoridades reguladoras y otros organismos con esos fines y la divulgación del conocimiento a través de la organización y desarrollo de programas de formación (FRM - *Financial Risk Manager* -) 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

Desde 2015, Management Solutions es 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.

Asociación de Amigos de la Real Academia de Ciencias

En 2016 Management Solutions pasó a formar parte, en calidad de patrono, de la Asociación de Amigos de la Real Academia de Ciencias de España (ARAC) como muestra de su compromiso social con el mundo académico y la investigación en general y, en concreto, con la difusión y transformación del conocimiento científico.

Los objetivos de la ARAC son principalmente apoyar el cumplimiento de los objetivos y actividades de la Real Academia de Ciencias Exactas, Físicas y Naturales, además de facilitar la difusión de la ciencia, los avances científicos y tecnológicos, y su acercamiento a la sociedad.

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 la Cámara de Comercio Española en Reino Unido, instituciones todas ellas que tienen como objetivo el fortalecimiento de los lazos entre empresas e instituciones.

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

Convenios de colaboración

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

Fundación Síndrome de Down de Madrid

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 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 modelos 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 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.



Management Solutions galardonada con el Premio Stela 2016

Management Solutions fue una de las firmas galardonadas con el Premio Stela 2016, otorgado anualmente por la Fundación Síndrome de Down de Madrid (Down Madrid), por su compromiso en favor de la integración laboral de personas con síndrome de Down y discapacidad intelectual.

En representación de Management Solutions recogió el premio Dña. Cristina López, Directora de RRHH. La entrega del galardón fue realizada por Dña. Coro Usandizaga, integrante del departamento de RRHH de la oficina de Madrid, beneficiaria del Proyecto Stela, y que fue la encargada de pronunciar, en nombre de todos los participantes en el programa, un emotivo discurso de agradecimiento a familias, Fundación y empresas participantes en el programa por su esfuerzo integrador.

El acto, que tuvo lugar en el Auditorio de la ONCE en Madrid, estuvo presidido por el viceconsejero de Hacienda y Empleo de la Comunidad de Madrid, D. Miguel Ángel García Martín, y por la presidenta del Patronato de Down Madrid, Dña. Inés Álvarez, y contó con la asistencia de cerca de 500 personas entre los que se encontraban representantes de las empresas galardonadas, chicos y chicas de Down Madrid, y familiares.



Entrega de los Premios Stela 2016, Auditorio de la ONCE, España

Convenios de colaboración

Durante 2016 Management Solutions ha seguido participando con el Programa de Solidaridad en la empresa mediante la difusión de las *newsletters* de la AECC sobre comida sana, la importancia de la prevención y de seguir e inculcar hábitos saludables a los más pequeños, o ampliando información sobre diferentes tipos de cáncer.

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.



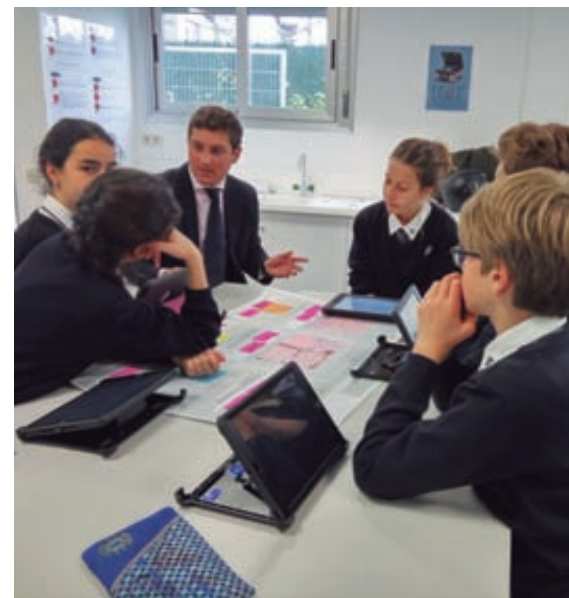
Programa educativo “Creamos nuestro proyecto”

Durante 2016, y como miembro del patronato de la Fundación Créate, Management Solutions fomentó, por cuarto 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 y 1º y 2º de ESO, 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 más de 20 profesionales de Management Solutions que les asesoraron en distintos aspectos relativos a sus proyectos.

Management Solutions también quiso estar presente nuevamente en Drawing ED -acto final del proyecto, celebrado en la Institución Libre de Enseñanza en Madrid-, 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 “Creamos nuestros proyecto”, Fundación Créate, España



Voluntarios en Santo Domingo de los Tsáchilas, Ecuador

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

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

A lo largo de 2016, 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 con discapacidad intelectual de diversos grados, situado en Cotoca (Santa Cruz).

En 2016 el Verano Solidario tuvo lugar, por tercer año consecutivo, en Santo Domingo de los Tsáchilas, en Ecuador. 46 voluntarios procedentes de las oficinas de Brasil, Colombia, España, 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 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

Acción Social

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 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 2017 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 2016 la actividad se celebró nuevamente en Madrid y Bilbao de manera simultánea.

El evento de Madrid reunió a más de 2.500 personas entre profesionales, antiguos integrantes de nuestra Firma y algunos de nuestros principales clientes y colaboradores junto con sus familias. Gracias a la generosidad de todos los asistentes lograron recogerse cerca de 6.000 kilos de alimentos no perecederos, comida infantil y pañales, 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 sexta edición a 800 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 videos proyectados y los espectáculos infantiles de animación ofrecidos por los actores, tanto a la llegada como durante el cóctel posterior a la película. Los voluntarios de Acción Social fueron los responsables de estas actividades, encargándose de la logística de la jornada y de la entrega de todo lo recaudado a las citadas instituciones.

El éxito de la actividad en España ha hecho que vaya extendiéndose también a otras oficinas de Management Solutions. En México el cine solidario se celebró en 2016 por primera vez, reuniendo a cerca de 200 personas entre profesionales de la Firma y clientes, junto con sus familias. La



Cine Solidario de Madrid, España

generosidad de los asistentes permitió recaudar 1.000 kilos de alimentos no perecederos que fueron entregados ese mismo día a la casa hogar de la Fundación Francisco de Asís I.A.P., organización que tiene como objetivo rehabilitar e integrar a jóvenes con problemas de adicción.

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 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, José Manuel Zapata y Ara Malikian, alternando recitales líricos con espectáculos más familiares.

La X edición del Concierto Solidario de Management Solutions se celebró por primera vez en los Teatros del Canal de Madrid y contó con la asistencia de cerca de 700 personas. El evento fue organizado con el objetivo de recaudar fondos destinados a colaborar con el proyecto "Chicos de la calle" de Santo Domingo de los Tsáchilas en Chilligallo (Ecuador), iniciativa elegida para el voluntariado del Verano Solidario de la Firma.

En esta ocasión, la propuesta de Management Solutions fue el espectáculo musical *"From Bach to Radiohead"*, un variado recorrido musical (tanto en lo cronológico como en lo

estilístico) de carácter familiar ideado por José Manuel Zapata con el objetivo de acercar distintos tipos de música a los más jóvenes, explorando las similitudes y sinergias entre intérpretes tan dispares como Bach, Radiohead, Paco de Lucía, Björk, Rossini, etc.

Zapata, uno de los tenores más importantes de su generación, estuvo acompañado durante el espectáculo por Juan Francisco Padilla (guitarra española), Michael Thomas (violín) y Rubén Rubio (*viola di gamba*).

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.



Cine Solidario de Bilbao, España



X edición del Concierto Solidario - Teatros del Canal de Madrid, España

Acción Social

Navidades solidarias

Más de 500 profesionales de Management Solutions Solutions tuvieron nuevamente la oportunidad de llevar ilusión a los colectivos más desfavorecidos a través del proyecto "Navidades Solidarias", que se organizó por noveno año consecutivo mediante la puesta en marcha de diversas iniciativas en España, Reino Unido, Alemania, Portugal, México, Brasil, Colombia, 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 Appeal – More than food", una iniciativa organizada por The Trussell Trust que recaudaba alimentos no perecederos y ropa de abrigo para personas desfavorecidas. The Trussell Trust es una organización que gestiona una red de 400 bancos de alimentos, dando comida y apoyo a personas desfavorecidas de todo Reino Unido.

En Alemania se colaboró nuevamente con Cáritas Frankfurt contribuyendo a la apertura de un centro para madres

refugiadas y sus hijos. Los profesionales de Management Solutions se encargaron de preparar la sala de juegos del centro montando un "barco de juegos" donado por la Firma, además de inaugurar una pequeña biblioteca para los más pequeños que fue posible gracias a la donación de libros de los voluntarios de la Firma.

Los profesionales de Management Solutions en Portugal colaboraron con una guardería de Cáritas Lisboa afectada por unas inundaciones. Los voluntarios pasaron una mañana montando estanterías, sillas y mesas para que, al finalizar la jornada, la clase estuviera lista para ser utilizada por los 20 niños de 0 a 3 años que acuden a ella. Además, los voluntarios aportaron al centro juguetes y cuentos para reponer todo lo perdido con las inundaciones.

En México, el grupo de Acción Social organizó una Posada Navideña en la Casa Hogar del Orfanatorio la Paz, una institución cuyo fin es acoger, proteger y educar niñas y jóvenes (dándoles una vivienda, alimentación equilibrada, educación primaria y una adecuada atención médica general). Los voluntarios de Management Solutions compartieron una divertida tarde con las 25 niñas acogidas por la fundación, durante la que también se hizo entrega de un regalo a cada una de las niñas.

Los profesionales de Management Solutions Brasil colaboraron con la Casa Semeia, un centro de São Paulo que alberga a niños sin recursos entre 0 y 16 años, organizando una tarde de voluntariado en la que, además de entregar los regalos, ropa y bienes de primera necesidad que previamente habían sido recaudados, compartieron un día de juegos y actividades con los niños.



Navidades Solidarias, Colombia

En Colombia, los profesionales de Management Solutions compartieron una mañana especial con los 20 niños 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. En esta ocasión la actividad consistió en llevar a los 20 niños de la fundación al cine y la entrega de unos kits de higiene solicitados por la Fundación.

En Perú, el grupo de Acción Social organizó una Chocolatada Navideña para 120 niños de un sector de bajos recursos en la zona de Carabayllo acogidos por la ONG Revolución Extrema, una institución sin ánimo de lucro que brinda ayuda y apoyo a niños de escasos recursos económicos o en riesgo de exclusión social. Gracias a las aportaciones de los

profesionales y de la propia Firma, 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 50 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 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.

En Argentina los profesionales de Management Solutions colaboraron con el Hogar Esteban L. Maradona que alberga a

familias de enfermos derivados de hospitales mientras estos reciben tratamiento. En esta ocasión, los voluntarios aportaron al Hogar cuentos, libros y material de pintura.

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 repitiendo cada año y extendiéndose al resto de oficinas de la Firma. En 2016 se organizaron donaciones en las oficinas de España, Estados Unidos y Brasil con la participación de más de 100 voluntarios.



Acción Social

Donación de ordenadores y teléfonos móviles

Management Solutions colabora habitualmente con diferentes organizaciones donando los ordenadores y teléfonos móviles usados una vez que son renovados. De este modo se logra reducir el impacto ambiental de la Firma al mismo tiempo que se satisface la necesidad que tienen de este material los colectivos más desfavorecidos. En 2016 los equipos fueron donados a la Fundación Altius Francisco de Vitoria.

Trekking solidario, Chile

Un grupo de profesionales de la Firma acompañados por sus familiares realizaron un *trekking* solidario a través del Parque Cordillera, organizado con el objetivo de recaudar alimentos para colaborar con colectivos desfavorecidos.

Gracias a la generosidad de los asistentes pudieron recaudarse cerca de 100 kilos de alimentos no perecederos que

posteriormente se entregaron al Hogar de Cristo, institución chilena de beneficencia pública dirigida a personas en situación de pobreza extrema.

Torneo benéfico de fútbol, México

Los profesionales de las oficinas de Management Solutions en Ciudad de México organizaron un torneo interno de fútbol con carácter solidario, ya que se recaudaban productos de primera necesidad para las casas de acogida que tiene en la ciudad la Fundación Francisco de Asís I.A.P., una institución que brinda servicios sociales a personas excluidas y vulnerables y fomenta su inclusión social.

Para todos aquellos que quisieron participar en la iniciativa pero que no pudieron acudir al Torneo, se organizaron sendas recolectas en las dos oficinas que Management Solutions tiene en México, lográndose recaudar en total 500 kilos entre alimentos, ropa, artículos escolares y productos de cuidado personal.

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 2016 se ha continuado con la recogida de tapones, consiguiendo alcanzar los 75 kilos de tapones.



Trekking solidario, Chile



Torneo benéfico de fútbol, México



Proyecto Bed Building - Boston Cares, Estados Unidos

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

Jornada de voluntariado "Make a Difference Day" con Boston Cares, Estados Unidos

Por cuarto año consecutivo, un grupo de profesionales de Management Solutions participó en la jornada anual de voluntariado "Make a Difference Day" organizada por Boston Cares. En esta ocasión, la jornada se dedicó a colaborar con el proyecto "Bed Building" que la ONG lleva a cabo con el objetivo de construir camas infantiles para familias sin recursos. Boston Cares ha conseguido desarrollar un sencillo diseño de cama que resulta fácil de montar para los voluntarios al mismo tiempo que se distribuyen fácilmente, a través de organizaciones asociadas, a familias con niños que están saliendo de una situación de cuidados tutelares fuera de su hogar.

Boston Cares es una organización sin ánimo de lucro especializada en poner en contacto a personas voluntarias con escuelas y ONG, cuyas necesidades pueden ser cubiertas por equipos de voluntarios con el objetivo de conseguir, en un solo día, impactos relevantes en la comunidad.

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

Management Solutions colaboró 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.

El Torneo, en el que Management Solutions participaba por séptimo año, se celebró en el campo de Golf Santander, en Boadilla del Monte, y contó con la participación de 8 equipos (integrados todos ellos por un jugador profesional de golf del circuito europeo y cuatro *amateurs*) finalizando el equipo de Management Solutions en tercera posición.



Carlos Francisco
Socio de Management Solutions

"Nuestros profesionales lideran el compromiso social de la Firma"

Management Solutions mantiene un fuerte compromiso con su entorno. La Firma respalda y se siente muy orgullosa del fuerte compromiso social demostrado por sus profesionales.

La Firma se involucra activamente con las comunidades donde las que desarrolla su actividad, y esto se traduce en multitud de actividades 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.

Acción Social

Gracias a la colaboración de los patrocinadores y las empresas participantes, se pudieron recaudar más de 9.000 euros, destinados a financiar las actividades deportivas que organiza la Fundación Deporte y Desafío para personas con discapacidad física, psíquica o sensorial.

Christmas con Ayuda en Acción

Por décimo año consecutivo, Management Solutions realizó sus tarjetas navideñas colaborando directamente con una ONG. En esta ocasión, la ONG elegida fue Ayuda en Acción y todos los beneficios obtenidos mediante la compra de las tarjetas navideñas fueron destinados a colaborar con un proyecto que la organización ha puesto en marcha en Ecuador para mejorar las condiciones de vida de más de 700 familias tras el terremoto que sacudió el país en abril de 2016. El objetivo es la construcción o reconstrucción de las viviendas afectadas, la mejora de los sistemas de saneamiento y acometida de aguas y la recuperación de los medios de vida de las familias afectadas.

Para decidir el diseño de la tarjeta se organizó el tradicional concurso, en el que más de 75 jóvenes artistas (hijos, sobrinos y hermanos de profesionales de Management Solutions) mostraron sus habilidades plásticas, y del que salió el dibujo ganador, realizado por Lucía y Marta Bielsa, de 8 y 5 años.

Festival Zaki Dance, Brasil

Profesionales de Management Solutions Brasil colaboraron por segunda vez con la asociación Viva Bem Zaki Narchi, organización que ayuda a través del deporte a niños 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.

Management Solutions colabora con la Fundación Altius Francisco de Vitoria, España

Un grupo de profesionales de Management Solutions tuvo la oportunidad de impartir talleres prácticos de formación para personas sin recursos en situación de alta vulnerabilidad. Las sesiones formativas, que se dividieron en tres campos - monta tu negocio *online*, creación de empresa y Excel -, tenían como principal objetivo facilitar su inserción laboral.

La Fundación Altius Francisco de Vitoria, perteneciente a la Universidad Francisco de Vitoria de Madrid, tiene como objetivo potenciar el desarrollo integral de las personas necesitadas a través de programas de alta calidad y probada eficacia, centrados en la formación humana y en la cultura de solidaridad para que logren transformar sus vidas.



Christmas solidario con Ayuda en Acción, España

Voluntariado con Down 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 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).



Festival Zaki Dance, Brasil

En 2016 el Grupo de Acción Social organizó nuevamente un voluntariado en colaboración con Down Madrid, en el que más de 40 voluntarios acompañaron a un grupo de jóvenes de Down Madrid a Faunia, un parque temático de la naturaleza.

Durante la jornada, tanto los voluntarios como los chicos de Down Madrid pudieron disfrutar de una exhibición de leones marinos y otra de aves rapaces y exóticas, así como de la proyección en 3D de una aventura en animación de Robinson Crusoe. Tras la comida, todo el grupo aprovechó unas horas de tiempo libre para poder recorrer el parque y descubrir el resto de animales.

Give&Gain Day, Reino Unido

Management Solutions participó por tercera 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 comunidad, 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 colaboraron en esta ocasión en la renovación de una casa de acogida de la asociación St. Christopher, una organización que proporciona apoyo y hogar a niños y jóvenes desfavorecidos de Reino Unido.

Winter Run, Reino Unido

Un grupo de profesionales de Management Solutions se reunieron para completar los 10 km del recorrido de la "Winter Run", una carrera a través de algunos de los lugares más emblemáticos de Londres organizada por la asociación Cancer Research UK.

La carrera formaba parte de las "Winter Run Series", un conjunto de carreras celebradas en distintas ciudades del Reino Unido - como Liverpool y Manchester -, todas ellas con el objetivo de recaudar fondos para contribuir con Cancer Research UK en su lucha contra la enfermedad.

V Carrera "Corre por una causa", España

70 profesionales de Management Solutions participaron, por cuarto año, en la edición de Madrid de la carrera "Corre por una causa", una prueba deportiva y solidaria organizada en varias ciudades españolas por la Fundación Entreculturas. La representación de Management Solutions tuvo una actuación destacada, logrando el segundo puesto en los 10 km.



Voluntariado con Down Madrid, España



Voluntariado en el Give&Gain Day, Reino Unido

Acción Social

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 facilitar el acceso a la educación infantil de los niños de la región de Guéra (en Chad).

Gracias a la participación de más de 12.000 corredores en las 10 ciudades españolas en las que se organizó la carrera y a las aportaciones realizadas a la fila 0, se lograron recaudar más de 150.000 euros destinados a equipar 26 escuelas infantiles, a las que asisten 1.500 niños y niñas (de 4 y 5 años de edad), además de mejorar la formación de su personal docente.

Bilbao Let's Run, España

Un grupo de profesionales de Management Solutions participaron en la carrera benéfica popular no competitiva

"Bilbao Let's Run", organizada conjuntamente por tres ONG vizcaínas (Aspanovas –Asociación de Padres de Niños con Cáncer de Bizkaia–, Adembi –Asociación de Esclerosis Múltiple de Bizkaia– y Asparbi –Asociación Parkinson Bizkaia–), cuya misión es mejorar la calidad de las personas que padecen alguna de estas enfermedades y la de sus familias, con el objetivo de recaudar fondos para sus proyectos solidarios.

III Carrera "En marcha contra el cáncer", España

Más de 70 profesionales de Management Solutions participaron en la III Carrera "En marcha contra el cáncer" organizada por la Asociación Española Contra el Cáncer (AECC) con el objetivo de recaudar fondos destinados a la investigación de dicha enfermedad.

La prueba, celebrada en el centro de Madrid, se disputó sobre dos distancias, 4 y 10 km, y contó con la participación de 10.000 corredores. La numerosa representación de Management Solutions tuvo una actuación destacada, logrando un segundo y un sexto puesto en la modalidad de 10 km.

VI Carrera Down Madrid, España

Cerca de 100 profesionales de Management Solutions participaron en la VI carrera Down Madrid, que contaba con Management Solutions como firma patrocinadora.

Bajo el lema "Por ti mismo", 3.500 personas corrieron en una prueba que tenía como objetivo recaudar fondos destinados a los proyectos de ocio y deporte que la fundación Down Madrid



V Carrera "Corre por una causa", España



VI Carrera Down Madrid, España

organiza para personas con síndrome de Down y otras discapacidades intelectuales.

La representación de Management Solutions tuvo una actuación destacada, logrando el tercer puesto en los 10 km.

VI Carrera de los Emprendedores, España

Cerca de 150 personas participaron en representación de Management Solutions en la VI Carrera de los Emprendedores organizada por la Fundación Créate, de la que Management Solutions es patrono fundador. La prueba congregó a cerca de 5.000 personas que corrieron bajo el lema "Corre, Avanza, Emprende" con el fin de fomentar valores, actitudes y habilidades a través de la innovación educativa, ya que todos los beneficios recaudados iban destinados íntegramente a centros educativos de la Comunidad de Madrid.

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 dos distancias de la carrera (5 y 10 km) y logrando uno de los profesionales de la Firma el tercer puesto en la categoría masculina senior de 5 km.

Somerville Homeless Coalition 5K Road Race, EE.UU.

Un grupo de profesionales de Management Solutions participaron por tercer año en la carrera anual "Somerville Homeless Coalition 5K Road Race", una carrera de 5 km organizada por las calles de Somerville (Massachusetts) con el objetivo de recaudar fondos para colaborar con las personas sin hogar de dicha localidad.

Somerville Homeless Coalition es una innovadora organización sin ánimo de lucro que tiene la misión de proporcionar apoyo individualizado a personas y familias sin techo con el fin de ayudarles a obtener y mantener viviendas asequibles.

IV Carrera Montepío, Portugal

Bajo el lema "Corremos uns pelos outros", un grupo de profesionales de Management Solutions participó en la cuarta edición de la carrera solidaria Montepío.

Gracias a la participación de más de 10.000 corredores, que recorrieron las calles de Lisboa en dos modalidades de recorrido -de 5 y 10 km-, se lograron recaudar más de 60.000 euros destinados íntegramente al programa ABEM de la Asociación Dignitude, que tiene como misión garantizar que todos los portugueses tengan acceso a los medicamentos, con independencia de sus posibles dificultades económicas.

Carrera Unicef, Colombia

Un grupo de profesionales de Management Solutions participó en la Carrera Unicef 10K 2016, una iniciativa organizada por Unicef (el Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia) en favor de los derechos de los niños colombianos.

La iniciativa logró reunir a más de 6.000 corredores que recorrieron las calles de Bogotá con el objetivo de contribuir a la materialización de los derechos de los niños y adolescentes en la Guajira y favorecer su inclusión social.



Carrera 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 2016 el consumo de hojas de papel por persona descendió en un 2%. 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 2017 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 2016 se redujo en un 6% 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 2016, la cantidad de papel reciclada aumentó un 12% 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.

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

Departamento de Marketing y Comunicación

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

marketing-comunicacion@managementsolutions.com

Tel. (+34) 91 183 08 00

Fax (+34) 91 183 09 00

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

14 Avenue D'Eylau
75116 – París

Varsovia

Emilii Plater, 53
00-113 – Warszawa

Zúrich

Bellerivestraße, 201
8034 – Zürich

Milán

Via Visconti di Modrone, 11
20122 – Milano

Roma

Via Vincenzo Bellini, 22
00198 - Roma

Lisboa

Avenida da Liberdade, 245
1250-143 – Lisboa

Pekín

1 Jian Guo Men Wai Avenue
100004 – Beijing

Nueva York*

1120 Avenue of the Americas
NY 10036 – New York

Boston

21 Custom House Street
MA 02110 – Boston

Birmingham

420 20th Street North
AL 35203 – Birmingham

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 Funchal, 418
04551-060 – São Paulo

Lima

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

Santiago de Chile

Enrique Foster Norte, 21
755-0163 – Santiago

Buenos Aires

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

* Desde donde se gestiona Atlanta

