

MEMORIA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA 2018

GENERATING VALUE THROUGH DIGITAL TRANSFORMATION



© Management Solutions 2019
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
Fotografía del XIII Simposio de Administración de Riesgos
de la Asociación de Bancos de México utilizadas con la
autorización de la ABM
iStock

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

Índice

6 — Introducción

Mensaje del Presidente /8

Memoria RSC /10

Plan Director RSC /11



14 — Management Solutions, Making things happen

Fundamentos estratégicos /16

Principios éticos del código de conducta /18

Nuestra marca /22

Geografía /24

Industria /26

Líneas de Servicio /32

I+D /34

Haciendo que las cosas ocurran /36



40 — Hitos de 2018

Generating value through digital transformation /42

Diversificación /44

Crecimiento /46

Comunicación /48



50 — Compromiso con el cliente

Orientación al cliente	/52
Control de calidad	/53
Compromiso con la industria	/54



64 — Compromiso con nuestros profesionales

<i>One team</i>	/66
Políticas de Recursos Humanos	/67
Formación	/70
Políticas de prevención de riesgos laborales y servicio médico	/74
Medios de apoyo al empleado	/76
Comunicación interna	/78
Club Deportivo	/84



86 — Compromiso con el entorno

Universidad	/88
Patrocinio y mecenazgo	/95
Convenios de colaboración	/98
Acción Social	/100
Medio ambiente	/110



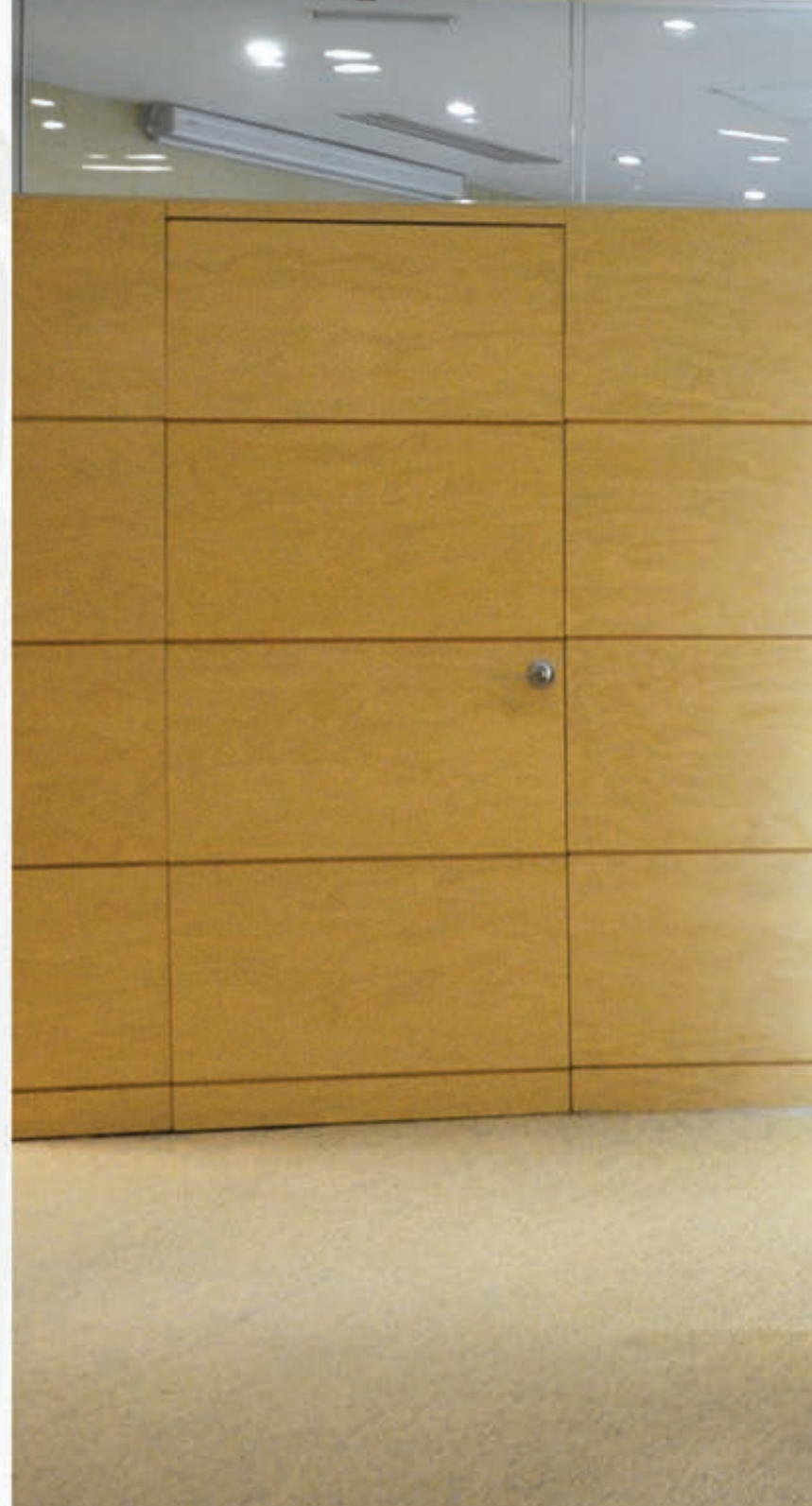


Introducción

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.



*Management***Solutions**



Mensaje del Presidente



Alfonso Serrano-Suñer, Presidente de Management Solutions

Es un hecho observado y repetido que el mundo se está transformando y que lo hace a gran velocidad y en todos sus ámbitos. Una transformación que en términos de esperanza de vida, de reducción de la pobreza, de erradicación del analfabetismo, etc., podemos afirmar que genera valor para la sociedad en su conjunto.

Buena muestra de dicha transformación es el cambio en los hábitos de consumo, la expansión de la conectividad, el mejor acceso a la información, la consideración del dato como fuente de valor, las posibilidades asombrosas que ofrece la inteligencia artificial, o el aumento exponencial de las capacidades tecnológicas, que al mismo tiempo se hacen más asequibles, facilitando la democratización del acceso a productos y servicios, y cambiando así la escala y la naturaleza de los negocios.

Y es que el fenómeno de la digitalización configura un espacio virtual a escala global que algunos han calificado como una quinta dimensión, que se sumaría a las cuatro dimensiones tradicionales (tres espaciales y una temporal), y que facilita la

eliminación de restricciones inherentes al espacio físico, posibilitando la captura de grandes eficiencias.

Pero también es cierto que con este fenómeno afloran nuevas preocupaciones, como la ciberseguridad o la ética en la inteligencia artificial. La propia normativa se vuelve a su vez más global, al reducirse drásticamente las barreras de entrada entre países y entre sectores de actividad, en gran medida como resultado de la digitalización.

Como consecuencia de todo ello, o quizás causa, se transforman también los modelos de negocio de las empresas. Diferentes estudios señalan que el 75% de las compañías del S&P 500 habrá cambiado en los próximos 15 años, cuando hace unas décadas la permanencia media en el índice era de más de 30 años; y mientras que en el año 2000 las principales compañías del mundo eran energéticas, farmacéuticas, empresas de telecomunicaciones o bancos, hoy lideran la capitalización bursátil nombres totalmente ajenos a esos sectores y relacionados directamente con la tecnología.

La digitalización facilita pues que floren nuevos modelos de negocio que optimizan la capacidad instalada, despliegan productos y servicios altamente personalizados o desarrollan nuevas formas de interactuar con los clientes. Pero al mismo tiempo, la digitalización permite introducir mejoras sustanciales en los modelos de negocio existentes: mejoras en segmentación, en tasa de acierto de las decisiones, en eficiencia o en capacidad de anticipación, entre otras.

Pero la digitalización no afecta a todas las empresas por igual, y tampoco todas las empresas la afrontan de la misma manera. Unas (la mayoría) se centran más en los aspectos operativos, otras en temas más estructurales, y solo algunas deciden reinventarse.

Por ello las soluciones tampoco son las mismas para todas las empresas, aunque ciertamente existan elementos comunes: palancas como la innovación, la economía colaborativa, la disrupción tecnológica, los avances en organización y cultura de trabajo, el rediseño *ágile* de los procesos o la modelización del dato, por citar algunas. Pero para poder generar valor aplicando estas palancas, hay que dominarlas.

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, potenciando nuestras capacidades analíticas cuantitativas y tecnológicas, 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 2018 ha sido muy positivo para Management Solutions, logrando un crecimiento en la facturación y creación de empleo en todas nuestras oficinas, aumentando nuestra cartera de clientes y logrando una mayor diversificación sectorial y geográfica. También hemos incrementado 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 2.100 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 veinticuatro 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.



Comité de socios de Management Solutions

Con todo ello, nuestro tamaño es hoy veinticinco veces mayor que hace tan solo dieciséis 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 decimotercera edición de nuestra Memoria de RSC, pretendemos reflejar con transparencia y de forma detallada los avances logrados en 2018 en diferentes órdenes y, en especial, nuestro compromiso social, conforme a los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

Una línea fundamental de nuestra política de responsabilidad social ha sido siempre y sigue siéndolo, el vínculo con la Universidad. Colaboramos con más de 350 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 y la innovación 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 e innovadoras 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.

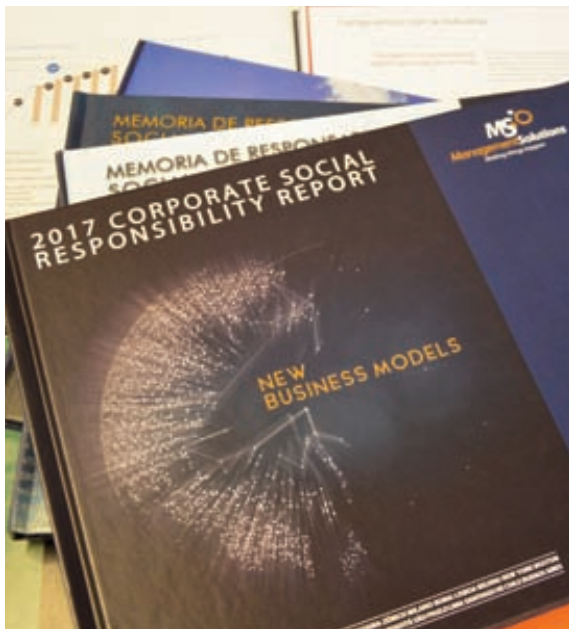
Tenemos una especial sensibilidad por garantizar entre todos un desarrollo sostenible y nos ocupamos de mantener políticas que contribuyan a la conservación del medio ambiente.

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 enorme ilusión y confianza y con el firme propósito de generar valor a nuestros clientes, entre otras cosas, mediante su transformación digital.

Alfonso Serrano-Suñer
Presidente de Management Solutions

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



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

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 2018 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 pretenden 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 consideramos 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.

El compromiso real que la Firma tiene con las prácticas responsables y sostenibles no nos permite limitarnos a ser continuistas en esta importante labor, sino que nos obliga a seguir buscando constantemente las fórmulas más adecuadas para garantizar la máxima eficiencia.

Como no podía ser de otro modo, la RSC de la Firma se sustenta en su filosofía empresarial, su cultura y valores y sus principios éticos de conducta. Unos valores y principios que se ponen de manifiesto en tres ámbitos fundamentales para la Firma: clientes, equipo y entorno.

Esta filosofía empresarial supone la base o punto de partida de nuestro compromiso, que hemos querido completar con aquellos estándares internacionales que doten 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) de las Naciones Unidas y, finalizado el plazo previsto por dicha iniciativa, con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), iniciativa igualmente auspiciada por las Naciones Unidas que, al igual que la anterior, busca contribuir a la protección del planeta y la prosperidad de todos sus habitantes, y en especial de los colectivos más desfavorecidos. Los ODS se articulan en torno a una serie de objetivos que sintetizan nuestra manera de pensar como organización en materia de RSC, en particular en ámbitos 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.

Adicionalmente y como muestra de su firme compromiso con la RSC, Management Solutions asume como propios los principios recogidos en el Pacto Mundial de las Naciones Unidas, iniciativa internacional que promueve la responsabilidad social empresarial (RSE).

Como consecuencia de ello, Management Solutions se incorporará como socio de la Red Española del Pacto Mundial (UN Global Compact), comprometiéndose en la integración en su actividad de los principios promovidos por dicho Pacto:

- ▶ **Derechos humanos:** en materia de derechos humanos, Management Solutions desarrolla numerosas actuaciones solidarias destinadas a dicho fin (véase cuadro de la siguiente página). La Firma cuenta además con políticas de obligado cumplimiento que rigen la conducta de todos sus profesionales y velan por el compromiso de todos con la sociedad.
- ▶ **Derechos laborales:** Management Solutions apoya la erradicación del trabajo infantil, así como de toda forma de trabajo forzoso o bajo coacción. Adicionalmente, la Firma cuenta con un Plan de Igualdad y una Política de Antidiscriminación. La Firma cumple con la normativa laboral aplicable en todos los países en los que opera; todos sus profesionales están cubiertos por las normas y convenios colectivos que amparan sus derechos.
- ▶ **Medio ambiente:** Management Solutions cuenta con un sistema de gestión medioambiental además de una guía de buenas prácticas medioambientales que recoge el esfuerzo de la Firma por preservar el medio ambiente. Así mismo, nuestros profesionales se involucran activamente en diferentes iniciativas en favor de la conservación del medio ambiente.
- ▶ **Anticorrupción:** Management Solutions mantiene un firme compromiso con el riguroso cumplimiento de la legislación aplicable, contando además con el Certificado en *Compliance Penal* UNE19601 (sobre mejores prácticas para prevenir delitos, reducir el riesgo y fomentar una cultura empresarial ética y de cumplimiento con la Ley), y sometiendo todos sus procesos operativos a continuos ejercicios de auditoría.

Estas dos iniciativas de las Naciones Unidas vertebran nuestra estrategia de RSC y marcarán las principales líneas estratégicas de actuación en dicha materia para los próximos ejercicios.

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 responsables que realizamos alineadas

Plan Director RSC

con los Objetivos de Desarrollo Sostenible y con los principios del Pacto Mundial.

Por último, seguiremos trabajando para aumentar el alcance global de nuestras acciones de RSC, consolidando las actividades de patrocinio y mecenazgo, la colaboración con el mundo universitario, Acción Social, etc., 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 y con los principios del Pacto Mundial, tanto desde el enfoque empresarial como desde la labor del Área de Medios y 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 2018 Management Solutions realizó las siguientes acciones destinadas a colaborar con los Objetivos de Desarrollo Sostenible y los principios recogidos en el Pacto Mundial de Naciones Unidas:



Combatir la pobreza extrema y el hambre

- Organización de colectas benéficas para la recogida de bienes de primera necesidad ante desastres naturales o situaciones de emergencia.
- Recogida de alimentos y bienes de primera necesidad para colaborar con albergues y comedores sociales (Misioneras de la Caridad y Banco de Alimentos de Bizkaia en España, Fundación Clara Moreno y Miramón en México, Hogar San Ricardo en Chile).
- Donación de equipos informáticos para colectivos desfavorecidos.
- Impresión de tarjetas navideñas en colaboración con Ayuda en Acción para colaborar con el proyecto "Ilumina su futuro" puesto en marcha en Nacuta (Mozambique) para contribuir a que los niños de la zona puedan salir de la pobreza gracias a una formación de calidad.
- Campaña de Navidades Solidarias con recogida de bienes básicos y regalos para centros infantiles y albergues (España, Reino Unido, Portugal, Estados Unidos, México, Colombia, Brasil, Chile y Argentina).
- Participación en la Carrera UNICEF en Colombia dirigida a mejorar la calidad de vida de niños y adolescentes de zonas vulnerables de Colombia y a garantizar sus derechos.
- Participación en la carrera Somerville Homeless Coalition Race en Estados Unidos, en favor de las personas sin techo de la localidad.
- Organización de una marcha solidaria en Chile con el fin de recaudar alimentos no perecederos para el Hogar de Cristo, institución chilena de beneficencia pública dirigida a personas en situación de pobreza extrema.
- Compra de juguetes, zapatos y ropa para los más de 20 niños acogidos por la Casa de Acogida Santo Amaro en Brasil.
- Colaboración con el Hogar Marly Cury en Brasil, que acoge a niños sin recursos y en situación de riesgo social extremo, con una recaudación de fondos y alimentos.
- Donación de zapatos a la Casa Hogar Yolia Niñas de la Calle, A.C, México, en colaboración con otras entidades mexicanas.



Luchar contra todo tipo de discriminación

- Desarrollo y seguimiento de Planes de Igualdad (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 (Promentor) 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 Pro-Am 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.
- 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.
- En 2018 el Verano Solidario tuvo lugar de nuevo en Calcuta y contó con la participación de más de 20 voluntarios procedentes de las oficinas de España, Portugal, Estados Unidos y Reino Unido.
- Colaboración con dos centros de Madre Teresa, el centro Pre Dam para enfermos terminales y crónicos, y el orfanato Shishu Bhavan durante el Verano Solidario en Calcuta (India).
- Recogida de tapones solidarios para recaudar fondos a través de la Fundación SEUR destinados a combatir enfermedades infantiles.
- Participación en diferentes carreras solidarias, para apoyar la lucha contra el cáncer ("En marcha contra el cáncer" en Madrid y Barcelona, y "Winter Run" y "J.P. Morgan Corporate Challenge" en Londres, etc.) y, junto con Santander, para recaudar fondos destinados a la Asociación para la ayuda a la atención a las personas con parálisis cerebral (ATENPACE).
- Participación en la "Wings for Life World Run" en Lima organizada con el objetivo de recaudar fondos para la investigación de las lesiones de médula espinal.
- Políticas de prevención de riesgos laborales y Servicio Médico interno.
- Mantenimiento de políticas favorecedoras en términos de salud materna para nuestras profesionales.
- Organización de diversas actividades deportivas para los empleados de la Firma.



Contribuir al emprendimiento y al trabajo de calidad

- Participación en el programa "Del código al proyecto" de la Fundación Créate, que promueve la innovación y el emprendimiento entre niños y jóvenes en España potenciando el pensamiento crítico, la resolución de los problemas y la adquisición de conocimientos de programación y robótica.
- Convenios de colaboración con colegios, dando la oportunidad a estudiantes de Bachillerato de tener una primera experiencia en un entorno laboral.
- Colaboración con universidades y asociaciones de ámbito empresarial en la impartición de numerosos seminarios y cursos sobre emprendimiento.
- Colaboración con fundaciones para el fomento de las microfinanzas.



Invertir en una educación universal de calidad

- Actividades pedagógicas en colaboración con New Light durante el Verano Solidario en Calcuta (India).
- 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 Fundación Real Academia de Ciencias de España en la difusión de contenidos científicos.
- Colaboración con la Fundación Créate, organización sin ánimo de lucro dedicada a investigar, desarrollar e implantar metodologías y herramientas experimentales con la comunidad educativa para su uso en la escuela y en otros ámbitos relacionados con la educación.
- Organización de la I y II edición de la Carrera Solidaria Management Solutions para recaudar fondos destinados íntegramente a colaborar con programas y actividades educativas.
- Participación en la carrera "Corre por una causa" organizada por la Fundación Entreculturas para facilitar el acceso a la educación de 945 niños y jóvenes en Maban (Sudán del Sur) y la formación de 50 docentes en metodología de enseñanza, inglés e informática.



Proteger el medio ambiente

- Reducción del impacto de las actividades de la Firma en el medio ambiente (poniendo en marcha políticas de eficiencia energética, reducción de la huella de carbono, 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.



Agua limpia y saneamiento

- Colaboración con AUARA, empresa social que dedica sus dividendos a promover proyectos orientados a la dotación de agua potable a comunidades desfavorecidas, todo ello a través de carreras solidarias, maratones de fútbol y pádel y Torneos de Golf de Management Solutions.



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 relacionada.

2.100
profesionales

24
oficinas

+ de 10%
de la capacidad
invertida en I+D





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 más de 2.100 profesionales, 24 oficinas plenamente operativas en América, Europa y Asia, actividad recurrente en África, más de 800 clientes, todos ellos referentes en sus respectivas industrias, y más de 1.700 proyectos de distinta índole y dimensión. La clave del éxito de nuestra Firma reside en nuestros fundamentos estratégicos, compartidos por todos los profesionales que integramos Management Solutions.

Posicionamiento

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

Misión

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

Objetivos

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

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.

Compromiso con la excelencia...

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

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

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



Principios éticos del código de conducta

Principios que rigen la conducta de todos nuestros profesionales



Ejercer nuestra profesión manteniéndonos fieles a unos sólidos principios y valores, es una de nuestras señas de identidad. En Management Solutions no solo nos importa lo que hacemos sino también cómo lo hacemos.

El compromiso y la vocación de servicio; la integridad; la humildad, solidaridad y generosidad; el sentido crítico, la meritocracia y la orientación a resultados; la perseverancia en la persecución de nuestros objetivos; el espíritu emprendedor; la pasión por el trabajo bien hecho; y la búsqueda constante de la excelencia (que requiere de talento, esfuerzo y formación) son principios y valores que inspiran nuestro código de conducta.

Entendemos nuestra cultura empresarial como algo imprescindible para alcanzar un modelo de negocio rentable y sostenible a largo plazo. Por ello, nada más incorporarse a Management Solutions, todos los profesionales reciben formación sobre el código de conducta de la Firma (con el objetivo de asegurar su conocimiento y entendimiento). En todo caso, la formación en principios y valores acompaña a los profesionales de Management Solutions durante toda su carrera profesional.

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 con 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 propio 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



Principios éticos del código de conducta

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.

Privacidad y 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 desarrollo 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).



Cumplimiento

Management Solutions apuesta por un firme compromiso con el cumplimiento no solo de la legislación y normativa vigente en cada momento y en cada país en el que opera, sino también con el de su propia normativa interna.

El cumplimiento en Management Solutions obliga a todo su personal. En consecuencia, los profesionales, directivos y miembros de los órganos de administración deben actuar de manera lícita, ética y profesional en el desempeño de sus funciones.

Asimismo, pese a que el ámbito de la función de Cumplimiento alcanza todas las regulaciones con independencia de su materia, el principal foco recae en las materias de índole Fiscal/Tributario, Protección de Datos, Prevención de Blanqueo de Capitales, Riesgo Penal, Prevención de Riesgos Laborales, Seguridad Social, Mercantil/Societario y Administrativo.

Sistema de Gestión de Compliance Penal

El Sistema de Gestión de Compliance Penal de Management Solutions aplica tolerancia cero en lo que respecta a cualquier tipo de acto delictivo; en especial, atendiendo a su actividad, a aquellos que afectan a corrupción, blanqueo de capitales, confidencialidad y protección de datos personales.

Fruto de ello, la Asociación Española de Normalización y Certificación (AENOR) ha reconocido la conformidad de nuestro Sistema de Gestión de Compliance Penal con la norma UNE 19601 para sus actividades de consultoría de negocio y sus tecnologías relacionadas.

La norma UNE 19601 establece mejores prácticas para prevenir delitos, reducir el riesgo y fomentar una cultura

empresarial ética y de cumplimiento con la Ley. En particular, esta norma se centra en el análisis de las políticas y procedimientos establecidos para:

- ▶ Prevenir la comisión de delitos que puedan llevar aparejada responsabilidad penal para la Compañía.
- ▶ Difundir la cultura de prevención y cumplimiento en la organización.
- ▶ Establecer medidas de vigilancia y control idóneas para prevenir delitos y para reducir de forma significativa el riesgo de cometerlos.
- ▶ Mejorar la gestión, ayudar a reducir el riesgo penal y dar una mayor garantía de seguridad y confianza ante órganos de gobierno, accionistas e inversores, entre otros grupos de interés.

Aunque el alcance de la UNE 19601 se circunscribe a la matriz, las políticas y procedimientos que la sustentan en la Firma son globales, de manera que se demuestra una vez más el firme compromiso de la Firma con el riguroso cumplimiento de la legislación aplicable y su extensión al resto de países en los que prestamos servicios.

Auditoría interna

La función de auditoría interna busca apoyar a la Firma en el establecimiento e integración en la gestión de su marco de control (políticas y procedimientos). Para ello ejecuta actividades, tanto de manera recurrente como actuaciones puntuales, que permiten validar de forma objetiva e independiente cómo distintas áreas de la Firma avanzan en el cumplimiento del marco de control.



Nuestra marca

*A través de nuestra marca
transmitimos nuestra
cultura y valores*



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 facilitan el trabajo colaborativo.

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,

canales de redes sociales, propuestas comerciales y entregables), esta se convierte automáticamente en un vehículo de transmisión de nuestros valores.

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

Por otra parte, la uniformidad de la marca cobra una especial relevancia para una Firma internacional como Management Solutions. Nuestra marca ha de cumplir una función integradora al representar aquellos valores que son compartidos por los más de 2.100 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.

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 de la Firma se ha visto reforzada estos últimos años por la creación de dos canales corporativos en Youtube (en inglés y español), y la utilización activa de perfiles en redes sociales (LinkedIn, Facebook, Google Plus y Twitter), creados 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 2018 aumentaron un 25% las visitas a nuestra página web; cientos de miles de visitas procedentes de más de 180 países distintos.



“Nuestra marca es fiel reflejo de lo que somos, una Firma con una fuerte cultura corporativa que nos une y nos diferencia de los demás”

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

Nos enorgullece comprobar cómo nuestros clientes, en cada uno de los países en los que operamos, identifican a Management Solutions con una forma clara de actuar.

Y es que no importa dónde estemos trabajando (Londres, São Paulo, Boston o Pekín), nuestra forma de actuar es siempre la misma, y eso es gracias a una cultura corporativa fuerte, que nos une y nos diferencia de los demás, basada en el compromiso y la vocación de servicio. Una cultura que fomenta el trabajo en equipo y el espíritu de superación.

Tomás Gatti
Socio de Management Solutions

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 24 oficinas desde donde prestamos servicios 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 2018 hemos ampliado nuevamente nuestra presencia 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 de más del 20% en las operaciones, gracias a la consolidación de la actividad en Nueva York, Alabama y Massachusetts, y a los proyectos realizados en otros estados como Texas, Virginia y Florida.

Por su parte, en Latinoamérica, y pese a la desaceleración económica sufrida por la región, todas las oficinas de Management Solutions han logrado alcanzar sus objetivos, consiguiendo un crecimiento agregado de dos dígitos. Todo ello ha contribuido a reforzar nuestra posición de liderazgo en consultoría de negocio en las industrias reguladas de los países en los que operamos en la región.

México y Brasil han vuelto a ser los principales pilares del crecimiento de la Firma en la región, seguidos muy de cerca por Colombia (Bogotá y Medellín), Perú, Chile y Argentina. Además, se ha intensificado notablemente la actividad en Ecuador, así como la presencia en los países de la región centroamericana, tanto en número de clientes como de proyectos.

En Europa también se han logrado fuertes tasas de crecimiento en las principales economías del continente. Así, la oficina de Alemania ha mantenido un excelente comportamiento durante el ejercicio, aumentando su penetración en el mercado local e interpretando con éxito su papel de hub normativo de la Firma al potenciar su estrecha relación con el supervisor bancario europeo. Por su parte, Reino Unido ha vuelto a lograr un crecimiento de dos dígitos, aumentando tanto el número de clientes como de proyectos, reforzando igualmente su relación con el supervisor bancario británico.

Francia ha multiplicado por cuatro su tamaño, desarrollando importantes proyectos para líderes locales. Además, las oficinas de España y Portugal siguen reforzando su posición de liderazgo en la consultoría de negocio para industrias reguladas en sus respectivos mercados.

Cabe destacar también el excelente comportamiento de las operaciones en las oficinas de Italia, Polonia y Suiza (con crecimientos en torno al 30%), así como el desempeño alcanzado en países nórdicos (Dinamarca, Suecia, Noruega y Finlandia) y Holanda, donde la Firma sigue consolidando, año tras año, una mayor presencia.

Por último, las operaciones en Asia han evolucionado de manera sostenida, apalancándose en la oficina de China y con un gran impulso de la actividad en Turquía; y también se ha incrementado en más de un 5% nuestra actividad en África (con presencia activa en países como Senegal, Guinea Ecuatorial y Angola).

Oficinas en países con presencia permanente



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.

Entidades financieras

El negocio bancario está inmerso en un proceso de profunda transformación motivado por al menos tres grandes elementos: el entorno macroeconómico; la regulación y la supervisión; y la transformación digital, que está teniendo un impacto directo en la rentabilidad de las entidades financieras: reducción de los márgenes, presión sobre los costes y disminución del ROE. De acuerdo con la EBA, un 30% de las entidades europeas prevé realizar cambios en su modelo de negocio como consecuencia de estos factores.

La evolución del contexto macroeconómico se caracteriza en términos globales por la moderación del crecimiento en un entorno de bajas tasas de inflación y tipos de interés, aunque con una tendencia decreciente de las tasas de desempleo y morosidad, lo que en el corto plazo ha permitido mantener el precio de los activos y reavivar el apetito de riesgo, pero en el medio plazo reduce la rentabilidad del negocio bancario y lo hace más vulnerable.

Con relación al contexto regulatorio y supervisor, los requerimientos son más numerosos, más exigentes y afectan a más ámbitos (capital, provisiones, estructura de balance, liquidez, apalancamiento, etc.), a cambio de una mayor seguridad y solvencia del conjunto del sistema, lo que merma la rentabilidad de las entidades de forma estructural; y los costes directos de adaptarse a ellos están siendo muy significativos para las entidades, alcanzando los 2.000 millones de dólares al año en el caso de las mayores entidades. Pero la expectativa es de una cierta estabilización en el medio plazo, a medida que el proceso de transformación regulatoria y supervisora vaya concluyendo.

Por otro lado, en relación con la transformación digital, se observa una revolución tecnológica sin precedentes con un impacto profundo en el modelo de negocio de las entidades. Esta transformación se puede sintetizar en tres cambios: el aumento exponencial de datos y capacidades de almacenamiento, procesamiento y modelización, con menores

costes asociados; un cambio de comportamiento de los clientes, hacia un perfil más digital e informado; y la aparición de nuevos competidores fuertemente apalancados en la tecnología.

Ante el reto que supone la transformación del contexto en el que operan, las entidades financieras están respondiendo transformándose a su vez en al menos cuatro ejes: modelos de negocio; transformación y eficiencia; finanzas; y gestión de riesgos.

Seguros

La industria aseguradora se encuentra inmersa en un entorno de profundos cambios, que hace necesaria una gran capacidad de adaptación. Y es que la revolución tecnológica impacta de manera directa al sector asegurador, haciendo que floren nuevos retos.

En los últimos años, el comportamiento de los clientes ha cambiado. Se valoran de manera especial la inmediatez, la sencillez y la accesibilidad a los servicios, además de una atención cada vez más personalizada en la selección de coberturas. Ello obliga a las entidades aseguradoras a redoblar los esfuerzos de adaptación para satisfacer eficientemente las nuevas necesidades de sus clientes.

Asimismo, cambios regulatorios derivados del Reglamento de Protección de Datos (GDPR) o de la Directiva sobre distribución de seguros (IDD), exigen a las entidades aseguradoras implicarse aún más en la gestión y tratamiento de los datos de sus clientes, así como en el control de sus procesos internos, estando previsto que reguladores y supervisores pongan el foco en la revisión de las políticas de actuación de la entidad con respecto al cliente, así como de las propias estructuras de gobierno y organización de las entidades.



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 digital (uso inteligente de los datos como palanca de generación de valor, sensorización, analítica avanzada, etc.) que junto a la coyuntura macroeconómica mundial, la preocupación medioambiental y el cambio de los modelos de negocio, requieren poner foco en la mejora de la eficiencia y en la capacidad de generar valor sostenible para sus clientes y accionistas. En este sentido, las organizaciones centran su atención en iniciativas innovadoras que permitan maximizar su potencial.

Telecomunicaciones

El sector de las telecomunicaciones está en el centro de la transformación digital de la sociedad, que demanda cada vez más servicios en movilidad, inmediatez e interacción, tanto en el ámbito de la vida personal como profesional. Estos cambios están propiciando la aparición de nuevos modelos de negocio, actores y servicios, añadiendo un factor de complejidad adicional a un mercado competitivo.

Los operadores tradicionales se enfrentan a un nuevo ciclo inversor ligado al despliegue de redes de nueva generación para lograr atender el crecimiento exponencial de las distintas demandas. A su vez, están viendo cómo los márgenes de sus ingresos tradicionales (voz y datos) menguan con 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.

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 *egovernment*, 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 incentiva 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.

Otras industrias

Distribución: consumo y retail

El actual contexto en la industria de Distribución está condicionado por una transformación de los modelos de negocio que implica la revisión de algunos de los principales ejes de gestión. El sector está evolucionando su propuesta de valor hacia un enfoque más centrado en el cliente, apalancado en una mayor y mejor gestión de la ingente cantidad de información disponible, y su puesta en valor mediante la analítica avanzada. La búsqueda de la eficiencia operativa está suponiendo un proceso de mejora continua y de

transformación de las estructuras organizativas, operativas y tecnológicas de las compañías con el objetivo de buscar la máxima productividad y aprovechamiento de los recursos.

Adicionalmente, los cambios en los hábitos de consumo y en el comportamiento de los clientes, que demandan un mejor servicio (basado en los ejes de rapidez, disponibilidad y comodidad), y su forma de interacción con los nuevos canales incentivada por los avances tecnológicos y la irrupción de los dispositivos móviles, hacen necesario contar con modelos comerciales capaces de sacar el máximo partido al modelo de distribución física en combinación con las actuales oportunidades *e-commerce*.

Finalmente, la aparición de nuevos riesgos (como la ciberseguridad) o la mejora en la gestión de los existentes (la gestión del riesgo de proveedor, entre otros), se erigen como elementos críticos en el actual contexto de alta competencia que sufre el sector.

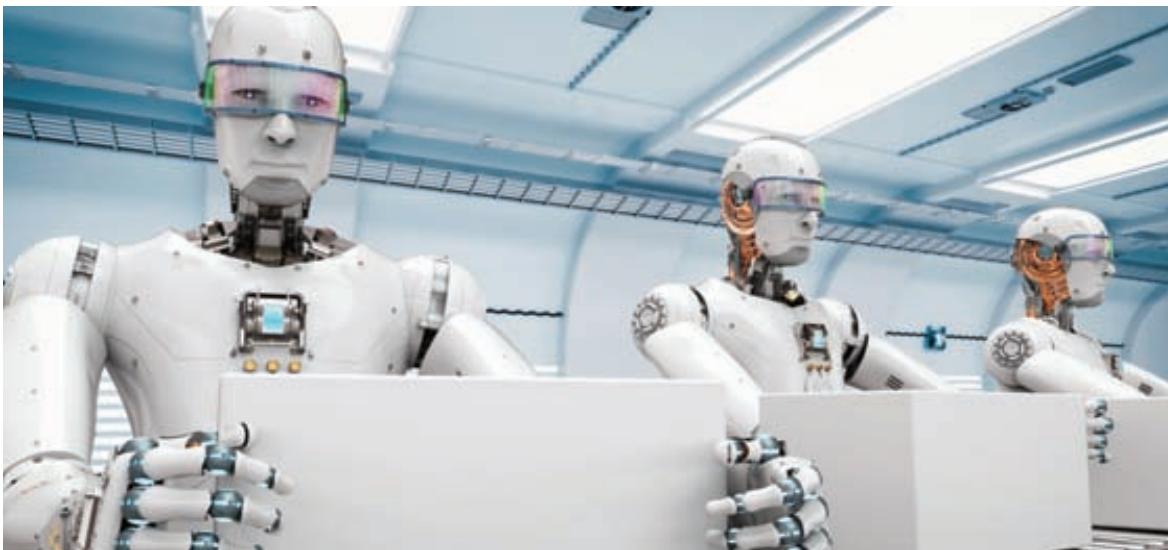
Industria

Tras años de fuertes caídas de actividad con sus consecuentes impactos en la adecuación de las capacidades instaladas de producción, la recuperación económica ha introducido a la industria en la senda del crecimiento eficiente.

La globalización y las diferencias de velocidad de salida de la recesión de las grandes áreas geográficas han llevado a la deslocalización de 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.

Por otra parte, la transformación digital, entendida en sus diversas acepciones de extracción de valor del dato, automatización y robotización, gestión inteligente y sonorización, nuevas formas de trabajo y nuevos modelos de negocio, juega un rol fundamental en la industria.





Construcción

Superada la fuerte desaceleración derivada de la crisis financiera global, y los ajustes presupuestarios de las principales economías en relación con obras de infraestructura, el sector en su conjunto ha iniciado una nueva senda de crecimiento.

La edificación residencial vuelve a tener tasas de crecimiento significativas en prácticamente todos los mercados. Por su parte, la edificación no residencial también muestra 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.

Industria farmacéutica

La industria farmacéutica se ha convertido en un motor de crecimiento relevante en las principales economías que han desarrollado tejido empresarial propio, siendo en algunos casos el sector con mayor inversión en I+D y uno de los sectores que contribuyen notablemente a la creación de empleo, tanto directo como indirecto.

En la actualidad, la industria se enfrenta a grandes desafíos como asegurar el compliance normativo en un contexto de intensa regulación, la competencia en un mercado global pero con necesaria adaptación a especificidades locales, el aprovechamiento de nuevas tecnologías (*big data*, inteligencia artificial, etc.) y la adecuación a nuevos modelos de organización y trabajo para incrementar los niveles de rentabilidad y eficiencia tanto operativa como comercial, y realizar una gestión integral y adecuada de los riesgos (p. ej. contemplando los riesgos desde el punto de vista reputacional).

Logística y transportes

El sector del transporte continúa la tendencia alcista de los últimos años. Este crecimiento no está exento de grandes retos, tales como la renovación de las flotas, la elevada competencia en precios o la presión por la mejora en la puntualidad y calidad. En este sentido, la industria centra sus esfuerzos en mejorar la experiencia del viajero, aprovechando las ventajas ofrecidas por la transformación digital e incrementando la personalización, el uso de tecnologías móviles, la modelización avanzada y la gestión del dato.

Por otro lado, el auge del comercio electrónico continúa siendo la palanca de crecimiento del sector logístico, en el cual el uso de nuevas tecnologías es asimismo completamente disruptivo. En este sentido, tendencias como los almacenes robotizados, la flexibilidad en la fase de reparto para satisfacer las necesidades del cliente, la utilización de inteligencia artificial para optimizar las rutas y, en estado de menor madurez, el transporte autónomo, marcarán en el sector una transformación del negocio sin precedentes.

Tecnología

La industria tecnológica se encuentra actualmente en el epicentro de la transformación del resto de industrias, siendo eje central de la cuarta revolución industrial, origen de grandes cambios en el ámbito económico y social. El crecimiento exponencial de las capacidades tecnológicas y la disminución de su coste, el aumento de la conectividad, el acceso universal a la información o el desarrollo de la inteligencia artificial, entre otros factores, han convertido a la tecnología en motor de los profundos cambios que están propiciando la aparición de nuevos modelos de negocio que aprovechan mejor la capacidad instalada, son más eficientes y potencian la innovación abierta.

Resulta clave que las empresas del sector tecnológico sean capaces de adaptar sus organizaciones orientando la gestión del talento hacia la innovación y dando respuesta a los riesgos del nuevo contexto (p. ej., mejorando la ciberseguridad),

facilitando soluciones que permitan al resto de industrias generar valor a través de su transformación digital.

Turismo

La industria turística se ha configurado como uno de los sectores clave en el crecimiento de los países desarrollados. Un sector que destaca por su elevada competitividad, en el que destinos y operadores compiten por ser los más atractivos para los clientes en un entorno cambiante, marcado por la irrupción de nuevos *players*, el cambio de las necesidades de los clientes o la aparición de nuevos modelos de negocio en el mercado (como la vivienda de alquiler turístico).

Para dar respuesta a este entorno el sector debe ser capaz de poner en el centro de su reflexión estratégica al cliente, con el objetivo de trasladarle una oferta más personalizada y de aumentar sus ratios de eficiencia en todos los ámbitos (operativo, gestión, etc.), apalancándose en la digitalización y en la utilización de las nuevas tecnologías.

Servicios profesionales

Los servicios profesionales experimentan en los últimos años una adaptación a la nueva realidad derivada de los avances tecnológicos y la globalización. Una vez finalizada la crisis y en un contexto de relativa estabilidad económica, las compañías están adoptando en los últimos años estrategias a medio y largo plazo que les permiten evolucionar sus organizaciones y órganos de gobierno hacia una gestión más dinámica, ágil y eficiente.

En este sentido, el contexto digital no solo propicia la aparición de nuevos competidores, sino que sirve de palanca para posibilitar dichos cambios (*big data*, inteligencia analítica avanzada, digitalización de los procesos, etc.), obligando a las compañías a adaptar sus capacidades a la realidad del mercado así como a los nuevos requisitos regulatorios que se derivan de estos cambios.

Sector educativo

La transformación digital, los impactos económicos, la situación política y los constantes cambios en la sociedad, suponen factores determinantes en el sector de la educación en su papel como instrumento clave de formación para futuras generaciones.

El sector se enfrenta a una transformación, ya que aunque la demanda universitaria sigue siendo fuerte en sectores tradicionales (enseñanza, sanidad, etc.), hace tiempo que ha irrumpido con fuerza la necesidad de perfiles especializados en el ámbito cuantitativo y las nuevas tecnologías (gestión y modelización de la información, digitalización, *robotics*, *big data*, ciberseguridad, etc.), siendo necesaria la revisión del modelo educativo así como de su gobierno.



“Afinamos continuamente nuestra propuesta de valor para dar adecuada respuesta a los nuevos retos planteados por nuestros clientes”

Nuestros clientes afrontan complejos procesos de transformación de sus modelos de negocio. Para poder atender a sus demandas, ponemos a su servicio equipos multidisciplinares y altamente especializados.

La especialización por líneas de servicio facilita el diseño ágil de propuestas de valor que den respuesta precisa a los problemas que nos plantean nuestros clientes. Para ello contamos además con el apoyo de un equipo de I+D de vanguardia.

La especialización industrial nos permite adecuar las soluciones a las características propias de los sectores de actividad en los que operan nuestros clientes.

Finalmente la especialización geográfica nos permite capturar la realidad local o regional, incorporando a nuestras soluciones peculiaridades normativas, sociológicas, culturales etc. de las economías en las que operan nuestros clientes.

En definitiva, procuramos que nuestra propuesta de valor esté permanentemente adecuada a las necesidades cambiantes y específicas de nuestros clientes.

Marta Villafuela
Socia de Management Solutions

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.).



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.



Gestión comercial y marketing

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



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.



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).



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, con perspectivas de desaceleración, baja inflación, aunque creciente, 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, con un foco especial en la incorporación de nuevas técnicas de *machine learning* y el uso masivo de datos en el desarrollo de los negocios. 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 metodológico, normativo y de coyuntura macroeconómica, 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*, *machine learning*, modelización y *big data*.

Con este fin, mantiene una estrecha colaboración con distintas universidades, participa en jornadas de investigación aplicada, dirige proyectos en programas de postgrado, 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 (junto con los responsables de las diferentes core competencias de Management Solutions) 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 o Diplomado en Consultoría de Negocio Management Solutions – Tecnológico de Monterrey, entre otros).

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 interno a buena parte de esta información, I+D se apoya en la intranet corporativa, como el canal básico de difusión del conocimiento hacia los profesionales de Management Solutions, a través de su *Knowledge Area*.

También se ha desarrollado una app para facilitar la difusión de las alertas de publicación de novedades normativas y se sigue trabajando en la colaboración con los responsables de Nuevas Tecnologías de la Firma, en proyectos apalancados en el uso de *big data* para maximizar el valor en la gestión del conocimiento.

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* y *machine learning*, 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 elabora informes sobre diecinueve países, con la colaboración de expertos de la red de oficinas de la Firma: España, Reino Unido, Alemania, Francia, Polonia, Portugal, Italia, Países Nórdicos (Dinamarca, Noruega, Suecia y Finlandia), 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.

Compromiso con la Ciencia

La ciencia es, de acuerdo con la Unesco, una herramienta clave para el desarrollo del conocimiento, el progreso, la paz y el desarrollo de las sociedades, y está en el origen de todo desarrollo económico, social y político. Por su inmenso valor, Management Solutions integra la ciencia en su RSC.

Management Solutions vela por el impulso y desarrollo de la Ciencia desde su fundación. El área de Investigación y Desarrollo (I+D) se constituyó como plataforma para promover el conocimiento y sirve, además de otros fines, para impulsar la formación continua de sus empleados en diversas materias científicas (p. ej. Matemáticas, Estadística y Algoritmia).

Por otra parte, como elemento fundamental de su actividad de mecenazgo, Management Solutions colabora con la RAC (Real Academia de Ciencias Exactas, Físicas y Naturales) y su Fundación a través de un patrocinio activo, más allá del soporte financiero:

- Participando en acciones y eventos para la divulgación de la ciencia.
- Contribuyendo al *think tank* de la RAC para promover iniciativas que impulsen el desarrollo y la divulgación de la ciencia.
- Dando soporte pro bono a la RAC a través de la función de I+D.
- Trabajando con la Sección de Matemáticas de la RAC para investigar los algoritmos y modelos matemáticos más avanzados para la gestión de riesgos.

Con más de 700 científicos entre sus profesionales, Management Solutions apuesta por el desarrollo constante y se compromete a posicionar la ciencia como uno de los pilares fundamentales de su RSC, orientada tanto a sus empleados como a la sociedad.

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 en las áreas geográficas de influencia.
- ▶ 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 sobre 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 es el último *white paper* elaborado por I+D que ha tratado sobre el *machine learning* como pieza clave en la transformación de los modelos de negocio.

Haciendo que las cosas ocurran

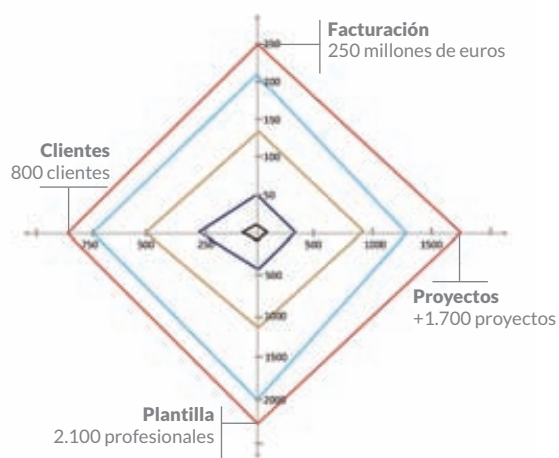
Hemos crecido de manera orgánica y sostenida, multiplicando por 25 nuestro tamaño

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, 16 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).

Dieciséis años después, Management Solutions es más de veinticinco veces mayor, cuenta con un equipo multidisciplinar de más de 2.100 profesionales de máximo talento, con más de 800 clientes, todos ellos líderes (globales o locales) en industrias reguladas, y con 24 oficinas desde donde se realizan proyectos de manera recurrente en más de 40 países de Europa, América, Asia y África.

Gráfico de evolución de la Firma



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 ejercicio 2018, 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.

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.



“El cliente es nuestra razón de ser y está en el centro de todas nuestras actuaciones”

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

Nuestro principal objetivo es convertirnos en socios de confianza de nuestros clientes. Para ello procuramos estar permanentemente atentos a sus necesidades, desarrollando así modelos de relación a largo plazo, generadores 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 adquiridas para solucionar de manera efectiva sus problemas.

Sabemos bien que si hoy estamos donde estamos es porque así lo han querido nuestros clientes y eso lo tenemos muy presente a la hora de planificar nuestro futuro.

José Ramón Gorrochategui
Socio de Management Solutions

Haciendo que las cosas ocurran



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 volvió a crecer más de un 16% y lo hizo 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 abrieron nuevas oficinas en Roma, París y Birmingham, y se cambió y amplió la sede de São Paulo. También se incrementó la inversión en formación en más de un 30% con respecto a 2015, y se extendió el programa máster en consultoría de negocio a México en colaboración con el Instituto Tecnológico de Monterrey.

2017, Gestionando la transformación

En 2017 Management Solutions creció con especial fuerza en Europa (Alemania duplicó su tamaño) y EE.UU. (más de un 50%), sumando más de 750 clientes (90 nuevos) y ejecutando más de 1.300 proyectos. También se potencia la actividad en otras industrias (con foco en los sectores de distribución minorista). Durante el ejercicio se abrió una nueva oficina en Medellín, y se ampliaron las sedes de Madrid, Bilbao, Roma, Varsovia, Boston y São Paulo.

2018, Innovation for growth

En 2018 Management Solutions superó los 250 millones de euros de facturación, y volvió a crecer por encima del 10%, de manera orgánica y diversificada, aumentando su actividad en todas las geografías e industrias en las que opera, y en todas las líneas de servicio que presta. Además se ejecutó con éxito el plan de Transformación Tecnológica (migración de entornos, arquitectura informacional con tecnologías big data, nuevos sistemas de telecomunicaciones, desarrollo de sistemas de control de gestión, etc.). Durante el ejercicio se abrió una nueva sede en Bilbao y se amplían las oficinas de Bogotá.

2003

- Primer ejercicio fiscal completo de la Firma
- Pasamos de 80 a 130 profesionales
- 90 clientes
- 9 oficinas: 3 en España (Madrid, Barcelona, Bilbao) y 6 en América (Estados Unidos, Puerto Rico, México, Brasil, Chile, Argentina)
- Inicio de eventos sectoriales (España)

2004

- 200 profesionales
- 130 clientes
- 10 oficinas (apertura en Italia)
- Proyectos recurrentes en Reino Unido, Italia y Portugal
- Primeras publicaciones sectoriales (*white papers*)
- Primer programa de apoyo al mundo universitario y académico

2005

- 290 profesionales
- 180 clientes
- Destrucción de nuestra sede (edificio Windsor, Madrid)
- Consolidación de la presencia en América (ampliaciones en las oficinas de México y Chile)
- Creación de la unidad global de Medios
- Creación del Grupo de Acción Social en España

2006

- 370 profesionales
- 240 clientes
- Superamos el medio millón de horas de consultoría
- Ampliación de la oficina de Nueva York
- Creación de la unidad global de I+D
- Internacionalización de la Acción Social (Europa, América)

2007

- Más de 500 profesionales
- 270 clientes
- 11 oficinas (apertura en Reino Unido)
- Publicación de nuestra primera Memoria de Responsabilidad Social Corporativa (2005/2006)
- Lanzamiento del programa de patrocinio y mecenazgo

2008

- 650 profesionales
- 300 clientes
- 12 oficinas (apertura en Portugal) y primeros proyectos en Asia
- Crecimiento del 37% de la facturación
- Internacionalización sectorial (energía y telco)
- Primer evento regional en Latinoamérica (Convención de Impactos de Basilea II)

2009

- 700 profesionales
- 320 clientes
- 13 oficinas (apertura en Alemania)
- Más de un millón de horas de consultoría
- Consolidación de la relación con organismos reguladores (Europa/América)

2010

- 750 profesionales
- 350 clientes
- 15 oficinas (apertura en Suiza y Perú)
- Potenciación de las *core competencies* en todas las industrias y geografías
- Globalización del modelo de relación con el mundo universitario y académico

2011

- 1.000 profesionales
- 400 clientes
- 17 oficinas (apertura en China y Polonia)
- Consolidación del programa de seminarios con instituciones y organismos reguladores
- Incremento del apoyo al mundo académico (actividad docente, becas, premios)

2012

- 1.200 profesionales
- 450 clientes
- 18 oficinas (apertura en Colombia)
- Nuevas convenciones regionales
- Homologación del programa de formación interna con la titulación de Máster en Consultoría de Negocio Management Solutions – ICADE Business School

2013

- 1.300 profesionales
- 500 clientes líderes globales y locales de las industrias reguladas
- Incremento sustancial de la actividad en América
- Obtención de la certificación ISO 9001
- Creación del área de Auditoría Interna

2014

- 1.350 profesionales
- Más de 500 clientes (40 nuevos)
- Más de 800 proyectos en curso
- Inicio de la actividad en África
- Primera promoción del Máster de Consultoría de Negocio Management Solutions – ICADE Business School

2015

- 1.700 profesionales
- Más de 600 clientes (60 nuevos)
- 22 oficinas (apertura de París, Boston, Birmingham y Atlanta)
- Más de 2 millones de horas de consultoría
- Creación de un *hub* normativo en Frankfurt

2016

- 1.900 profesionales
- 660 clientes (60 nuevos)
- 23 oficinas (apertura de Roma)
- Extensión del programa Máster en Consultoría de Negocio a México, en colaboración con el Instituto Tecnológico de Monterrey (Diplomado)

2017

- 2.000 profesionales
- 750 clientes (90 nuevos)
- 24 oficinas (apertura de Medellín)
- Más de 1.300 proyectos (foco en digital)
- Extendiendo nuestros servicios a la industria de distribución minorista

2018

- 2.100 profesionales
- Más de 800 clientes (cerca de 100 nuevos)
- 24 oficinas
- 1.700 proyectos (60% generados en el año)
- Ejecutado el plan de transformación tecnológica

Hoy Management Solutions...

- ✓ Ha multiplicado por 25 su tamaño.
- ✓ Cuenta con un equipo multidisciplinar de más de 2.100 profesionales con una fuerte cultura corporativa.
- ✓ Sirve a más de 800 clientes líderes globales y locales de las industrias reguladas.

- ✓ Es un *partnership* global que garantiza una respuesta eficaz a las necesidades de sus clientes.
- ✓ Está presente en más de 40 países de Europa, América, Asia y África a través de 24 oficinas.
- ✓ Cuenta con una propuesta de valor diferencial soportada en un I+D de vanguardia.



Hitos de 2018

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.

10%
de crecimiento

+ de 1.700
proyectos

60%
de ellos originados
durante el ejercicio





Generating value through digital transformation

La era digital nos obliga a hacer las cosas de una manera diferente



Bajo el lema “Generating value through digital transformation”, 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.

Nos enfrentamos a un importante desafío, el mundo se transforma y lo hace a gran velocidad. Una transformación que en términos de esperanza de vida (que ha pasado en relativamente poco tiempo de los 30 años a los 80), de

reducción de la pobreza extrema (pasando en 200 años de afectar al 90% de la población mundial a estar hoy por debajo del 10%), de erradicación del analfabetismo (que prácticamente se ha logrado en Europa y Estados Unidos y ya está por debajo del 10% en el resto del mundo), de reducción de los conflictos bélicos y de su impacto letal (de 22 muertes por cada cien mil habitantes en los años cincuenta a 1,2 en la actualidad), etc., podemos afirmar con rotundidad que es positiva para la sociedad.

Y es que cambian los hábitos de consumo, aumentando el poder o la sensación de poder de los consumidores. El dato se

convierte en una fuente estratégica de valor (el valor de la economía de los datos en la Unión ascenderá en 2020 al 4% del PIB, más del doble con respecto a la situación actual).

Se desarrolla con fuerza el campo de la inteligencia artificial, existiendo redes neuronales profundas que superan ya en casi cualquier juego a los humanos. Crecen exponencialmente las capacidades tecnológicas y al mismo tiempo se hacen más asequibles y con ello universales.

Aumenta vertiginosamente la conectividad, lo que propiciará que en los próximos años el número de dispositivos conectados a internet sea de más de tres veces la población mundial. Y por otra parte, se facilita enormemente el acceso a la información, como lo prueban los más de 3.000 millones de usuarios de internet y 2.300 de redes sociales en la actualidad, cifra que además crece a razón de millón al día.

Pero también afloran nuevas preocupaciones, como la ciberseguridad, la protección de datos personales o la ética en la inteligencia artificial, trayendo consigo cambios en la normativa, que se vuelve más exigente y global, como por ejemplo ha ocurrido con el Reglamento General de Protección de Datos Personales (RGPD) europeo.

Y como consecuencia, o quizás causa, de todo ello, surgen nuevos modelos de negocio que aplicando la tecnología, aprovechan mejor la capacidad instalada, son más eficientes y potencian la innovación abierta.

Generar valor a través de la transformación digital supone por lo tanto cuestionarse los actuales modelos de negocio, su viabilidad, sostenibilidad y sus principales vulnerabilidades, y con todo ello reinventarlos o transformarlos.

En este contexto, han sido muchas las empresas que han confiado en Management Solutions para adaptarse a lo que algunos denominan la economía de la experiencia, en la que cualquier persona, empresa o institución opta por un producto o servicio no solo en función de su calidad y precio, sino también por la experiencia que le reporta.

Y es que en Management Solutions queremos ser protagonistas de este gigantesco cambio, introduciendo la dimensión digital en la reflexión estratégica, rediseñando estructuras de gobierno y organización, y en particular las relativas a datos y modelos, revisando cultura y técnicas de trabajo, haciéndolas más ágiles y colaborativas, potenciando una mayor orientación a resultados, redefiniendo los procesos comerciales para mejorar la experiencia del cliente, rediseñando los procesos operativos con el fin de ganar en eficacia y eficiencia, avanzando en la gestión de datos y modelos para desarrollar con fuerza la inteligencia artificial, protegiendo la información y los sistemas de usos no deseados, rediseñando arquitecturas de sistemas que incorporen nuevas tecnologías y desarrollando mecanismos de seguimiento y evaluación de los niveles de digitalización empresarial.

Todo ello nos obliga a mantener permanentemente actualizada nuestra propuesta de valor intensificando nuestra inversión en Investigación y Desarrollo (a la que dedicamos más del 10% de la capacidad de la Firma), avanzando en la especialización sectorial y potenciando nuestra vocación internacional; y también a redoblar nuestra apuesta por el talento, demostrando excelencia en la captación (con más de 150.000 candidatos para cubrir 400 vacantes), invirtiendo en formación (con más de 200.000 horas dedicadas a la formación de nuestros profesionales), favoreciendo un desarrollo profesional basado en el mérito y gestionando los equipos con visión *"one team"*.

Pero siempre manteniéndonos fieles a nuestros principios y valores, porque en cualquier época, pero especialmente en las de grandes cambios, y esta lo es, la ciencia y la técnica necesitan ir de la mano de unos principios sólidos que permitan discernir lo bueno de lo malo, entendiendo por bueno todo aquello que contribuya al bien de la persona y lo malo, lo contrario.

En 2018 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, impulsando la diversificación sectorial con el despliegue en nuevas industrias, 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 cerca de 100 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.

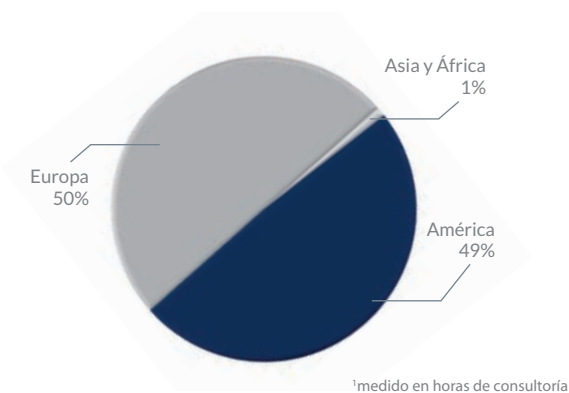
En definitiva, un año más hemos vuelto a superar todas nuestras metas en todas las geografías en las que estamos presentes, en todas las industrias en las que operamos y en todas las líneas de servicio que prestamos. Afrontamos el futuro con ilusión y confianza, con el firme propósito de contribuir de forma decisiva a generar valor a través de la transformación digital de nuestros clientes.

Diversificación

Durante el año 2018 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 y en Otras industrias.
- ▶ 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
 - Gobierno, organización y procesos
 - Nuevas tecnologías

Diversificación geográfica¹



América

- ▶ EE.UU. lidera el crecimiento (+20%)
- ▶ Crecimiento sostenido de dos dígitos en Latinoamérica
- ▶ Consolidación de la presencia en 10 países de Centroamérica

Europa

- ▶ Fuerte actividad en el mercado español
- ▶ Reino Unido, Alemania y Portugal mantienen su liderazgo
- ▶ Excelente evolución de la oficina de Francia (que multiplica por cuatro su actividad)
- ▶ Italia, Portugal y Polonia crecen más del 30%
- ▶ Actividad recurrente en los Países Nórdicos y Suiza
- ▶ Crecimiento sostenido en el resto de Europa

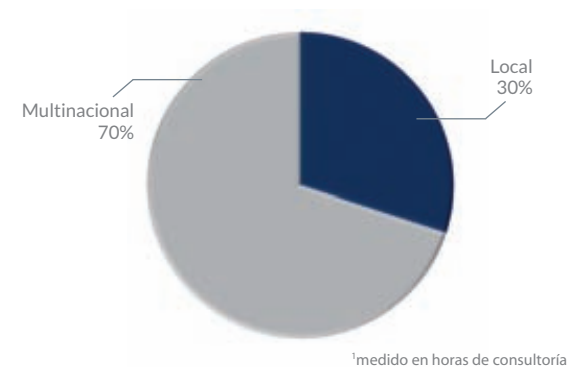
Asia

- ▶ Crecimiento de las operaciones en Asia con fuerte impulso de la actividad en Turquía y China

África

- ▶ Aumento de la presencia y actividad en África

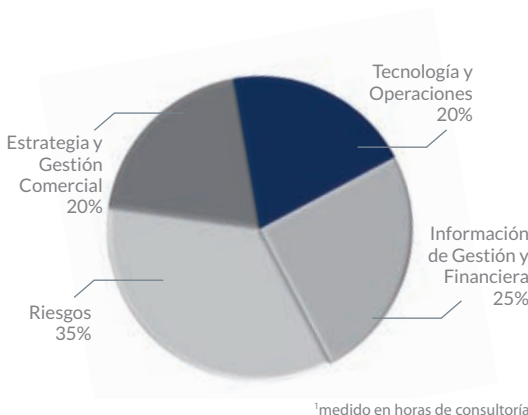
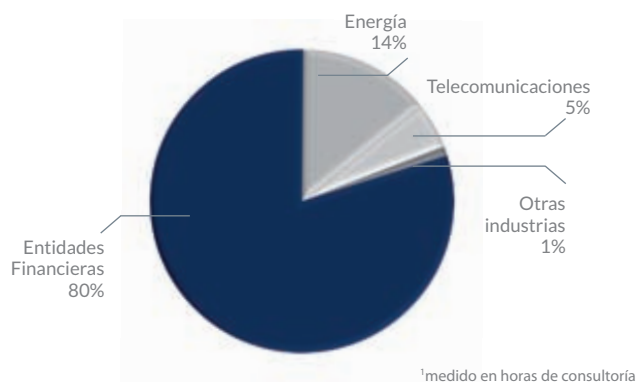
Diversificación de clientes¹



- ▶ Más de 800 clientes activos
- ▶ Cerca de 100 nuevos clientes (de todas las geografías e industrias)
- ▶ Refuerzo de la presencia en clientes líderes (globales y locales)
- ▶ Incremento de la relación con Reguladores, Supervisores y Organismos Supranacionales
- ▶ Refuerzo del modelo de relación con proveedores estratégicos

Diversificación sectorial¹

Diversificación de soluciones¹



Finanzas

- Crecimiento sostenido (+5%) basado en:
 - Una mayor especialización por negocios
 - El liderazgo en adecuación normativa (BIS III, TRIM, IFRS 9, *Stress Test*, etc.)
 - Ser referentes en transformación digital

Energía

- Crecimiento de las operaciones (+20%) motivado por:
 - El aumento de la base de clientes
 - La mayor oferta de servicios (basados en la transformación digital)
 - El despliegue de la práctica en más países (especialmente en América)

Telecomunicaciones

- Crecimiento de las operaciones (+6%) basado en:
 - La incorporación de nuevos clientes
 - La ampliación de la oferta en servicios
 - La extensión de la práctica a nuevas geografías (en especial en Europa)

Otras industrias

- Aumento de la actividad en industrias como distribución, aeronáutica, empresas industriales y de servicios, o educación

- Más de 1.700 proyectos (60% nuevos) en todas nuestras *core competencies*:

- Integración de entidades
- Nuevos modelos de negocio
- *Machine learning* (pricing)
- Modelos regulatorios de capital y provisiones (TRIM)
- Rediseño de *customer journeys* (experiencia cliente)
- Digitalización de procesos operativos (robots, NPL)
- Gobierno de datos y modelos
- Arquitecturas *Big Data* y *Blockchain*
- Ciberseguridad



“Nos hemos propuesto generar valor a nuestros clientes a través de su transformación digital”

La era digital está acelerando la transformación de los modelos de negocio de nuestros clientes. Nuestra Firma se ha propuesto ser protagonista de esta nueva era, desarrollando soluciones capaces de ayudar a nuestros clientes a lograr crecimientos rentables y sostenibles en este nuevo entorno.

Esto nos obliga a introducir la dimensión digital en la reflexión estratégica, entendiendo en profundidad las nuevas dinámicas competitivas, identificando adecuadamente los problemas a los que se enfrentan nuestros clientes, aportando soluciones innovadoras y colaborando en la gestión del cambio. Todo ello con el firme propósito de ayudarles a generar valor a través de la transformación de sus modelos de negocio, aprovechando las oportunidades que nos ofrece la citada dimensión digital.

Laura León
Socia de Management Solutions

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.

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.

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.

Crecimiento rentable



- ▶ Crecimiento del 10%*
- ▶ Más de dos millones y medio de horas de consultoría
- ▶ Ganando cuota en nuestros principales mercados de referencia
- ▶ Crecimiento orgánico y diversificado:
 - Todos los tipos de clientes
 - Todos los países
 - Todas las industrias
 - Todas las líneas de servicio
- ▶ Preservando rentabilidad vs volumen
- ▶ Gestionando eficientemente inventarios, facturación y cuentas por cobrar
- ▶ Cumpliendo con los objetivos marcados en nuestro plan estratégico Y20

*Superando la cifra de 250 millones de euros de facturación anual

Innovación I+D+i



- ▶ Inversión equivalente al 10% de la capacidad de la Firma
- ▶ Estructura permanente compuesta por 50 profesionales integrando equipos de:
 - Metodología (Innovación)
 - Gestión del conocimiento (*core competencies*, normativa, *benchmarks*, publicaciones, formación, etc.)
 - Análisis de coyuntura
- ▶ Cobertura global (todos los países, industrias y líneas de servicio)
- ▶ Hub normativo en Frankfurt, sede del BCE
- ▶ Joint ventures con universidades
- ▶ Ejecución del Plan Global de I+D (más de 200 acciones ejecutadas):
 - Metodología:
 - Investigación con foco en inteligencia artificial (*machine learning*)
 - Apoyo a la promoción/ejecución de proyectos
 - Gestión de Conocimiento:
 - Afinado de propuestas de valor
 - Actualización del plan de formación (con especialización en *Big Data* y *Data Science*)
 - Servicio de alertas normativas (a través de 3 canales: App, Web y Redes Sociales)
 - Observatorio de nuevos modelos de negocio
 - Más de 100 publicaciones especializadas (internas y externas)
 - Análisis de Coyuntura para 19 países

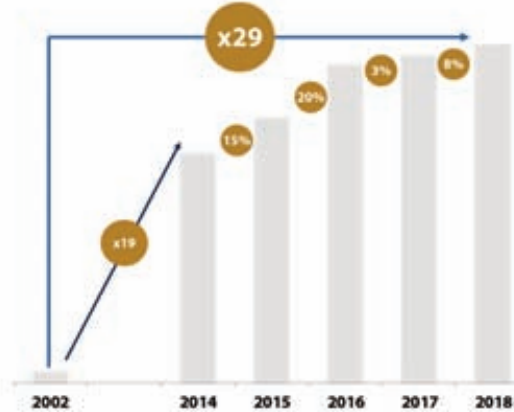
Gestión de Recursos Humanos

Evolución de la plantilla



- Creciendo desde la base, con más de 400 incorporaciones y 200 becas durante el ejercicio
- Promoción basada en el mérito de toda la pirámide:
 - Refuerzo de la primera línea de dirección (12 nuevos Socios y 15 nuevos Directores)
 - Mayor capacidad directiva (84 nuevos Gerentes y Supervisores)
 - Crecimiento orgánico de la capa senior
- 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 350 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
- Procesos de evaluación continua primando el talento (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)

Horas de formación



- Énfasis en la formación:
 - Más de 200.000 horas invertidas en formación
 - Más de 500 cursos impartidos (50 nuevos)
 - Mejora continua del plan de formación:
 - Quinta promoción del Máster en Consultoría de Negocio Management Solutions – ICADE Business School en España
 - Segunda promoción del Diplomado en el Tecnológico de Monterrey en México
 - Nuevos contenidos: *Agile, Big Data, Data Science*, etc.
 - Complemento externo: con foco en el equipo directivo (CFA, FRM, PMP, CISA, ICAI-IC, etc.)

Flexibilidad organizativa

Dirección de Medios



- Refuerzo de las áreas y funciones de Medios:
 - Refuerzo de la estructura internacional de Medios (RRHH, IT, Cumplimiento)
 - Robustecimiento de la gestión y control financiero-fiscal
 - Ejecución del plan de transformación tecnológica:
 - Migración de sistemas (infraestructura y telecomunicaciones)
 - Nuevas aplicaciones de gestión de información de Finanzas y RRHH
 - Explotación de información con tecnología *Big Data*
 - Apertura de la nueva oficina de Bilbao y ampliación de la oficina de Bogotá.
- Plan de Auditoría Interna y Calidad:
 - Informes de Auditoría Interna y QA (anuales, semestrales, trimestrales y mensuales)
 - Auditoría externa de estados financieros (consolidados e individuales)
 - Auditoría externa de Seguridad Informática
 - Auditoría externa de procesos (ISO 9001)
 - Obtención de la certificación UNE19601
 - Mejora de los procesos de *Quality Assurance*
 - 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

- ▶ Nuevos contenidos en la web corporativa y en los canales de redes sociales
- ▶ Lanzamiento de la App FinRegAlerts de alertas normativas financieras para dispositivos móviles
- ▶ Más publicaciones especializadas:
 - Publicación del *white paper*: “Machine learning, una pieza clave en la transformación de los modelos de negocio”
 - Informes trimestrales de coyuntura (19 países)
 - Notas Técnicas y Novedades Normativas
- ▶ Mayor presencia en foros de profesionales y de Supervisores
- ▶ Miembros fundadores del consorcio Alastría para el desarrollo de tecnologías *blockchain*
- ▶ Más Acción Social, patrocinio y mecenazgo:
 - Más de 40 actividades solidarias organizadas por Management Solutions: Verano Solidario, Cine Solidario, Carrera Solidaria, Navidades Solidarias, donaciones de sangre, donaciones de equipos informáticos, voluntariados corporativos, participación en eventos deportivos solidarios, 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
 - Organización de nuevos eventos: Carrera Solidaria, Torneo de golf MS, maratones de fútbol 7 y pádel, etc.





“Hemos vuelto a superar todas las metas que nos marcamos para el ejercicio, logrando excelentes resultados en todas y cada una de las geografías e industrias en las que operamos”

El balance del ejercicio ha sido excelente. Hemos vuelto a superar todos nuestros objetivos, consolidando un crecimiento global del 10%.

El mérito de este éxito radica, sin lugar a dudas, en el extraordinario equipo de profesionales que conforman Management Solutions. Un equipo de talento, con un fuerte perfil analítico combinado con un profundo conocimiento del negocio de las industrias para las que trabaja; un equipo multicultural (que agrupa más de 40 nacionalidades); un equipo joven y bien formado; un equipo ético, responsable y comprometido.

Un año más hemos sabido aprovechar nuestras fortalezas, procurando hacer bien lo que mejor sabemos hacer: servir a nuestros clientes con integridad, humildad, generosidad y pasión. Asumiendo con ilusión el objetivo de contribuir eficazmente a la generación de valor para nuestros clientes mediante su transformación digital.

Tal y como dicta nuestro lema, un año más, hemos hecho que las cosas ocurran.

Ignacio Layo
Socio de Management Solutions



Teatro Real de Madrid, sede del Yearly Meeting 2018



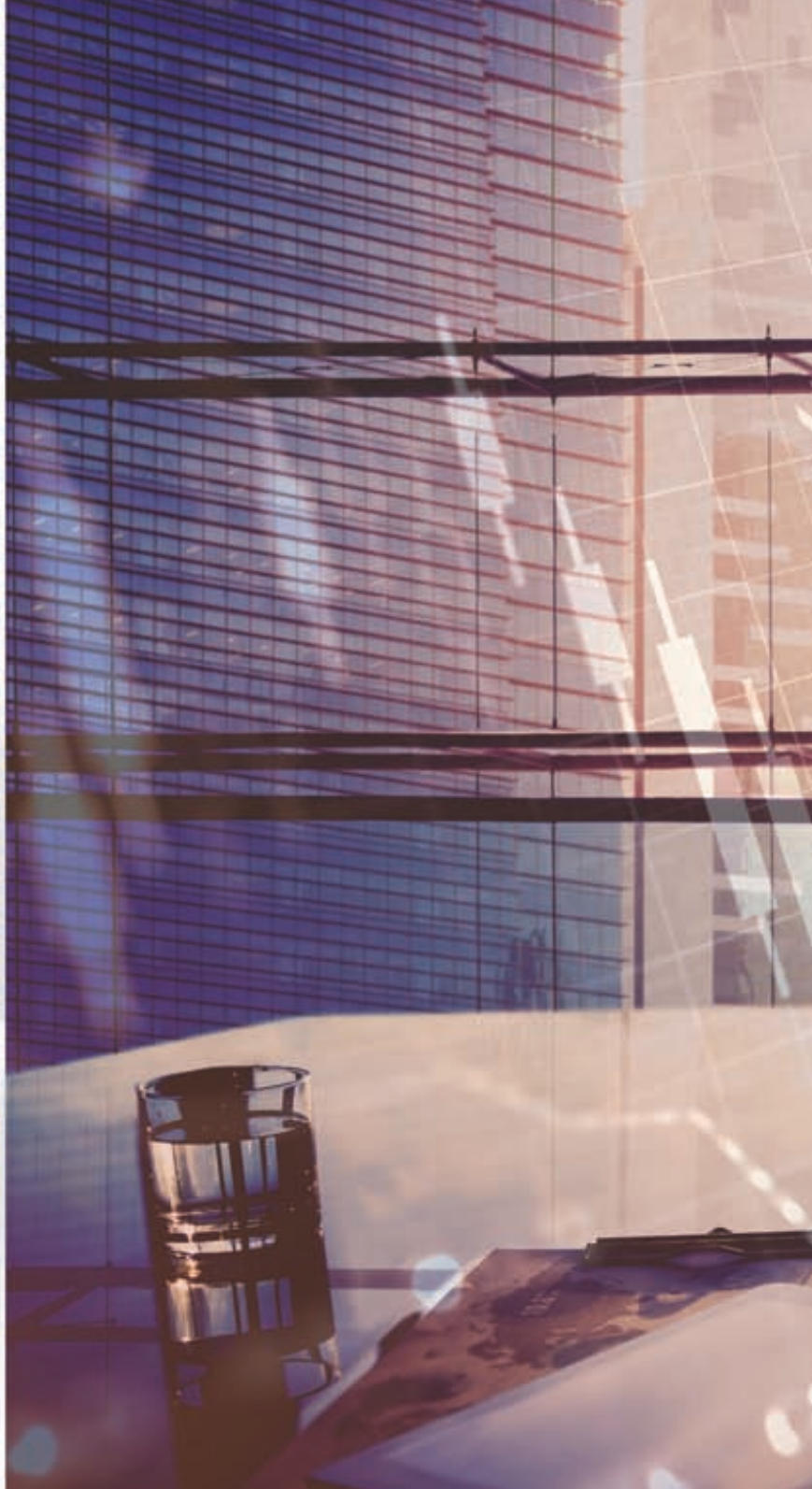
Compromiso con el cliente

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

+ de 800
clientes

100
de ellos nuevos

+ de 40
países en los
que operamos





Orientación al cliente

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

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

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

Diversificación de clientes

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

Al cierre del ejercicio, Management Solutions contaba con más de 800 clientes activos (100 nuevos clientes en el año), agrupados en tres grandes segmentos: multinacionales con origen americano o europeo, entidades locales y confederaciones nacionales o

regionales, todas ellas instituciones líderes en sus respectivos mercados.

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

Modelo Global

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

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



Línea Directa reconoce a Management Solutions su excelencia en el servicio

Management Solutions fue premiada en la VIII edición de los Premios a la Excelencia en el Servicio prestado a Línea Directa, entidad aseguradora líder en España en el canal directo.

Un premio que reconocía la labor como consultores de Línea Directa y que fue entregado por D. Miguel Ángel Merino, Consejero Delegado de la Entidad.



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

- ▶ 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.

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:

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

Machine learning, una pieza clave en la transformación de los modelos de negocio

En este informe (*white paper*) publicado en 2018 por Management Solutions, se analiza cómo la revolución digital, impulsada por una creciente facilidad de acceso a la información y el desarrollo de nuevas tecnologías, está produciendo profundos cambios en los hábitos de consumo de los clientes, invitando a las empresas a revisar en profundidad sus actuales modelos de negocio.

Una palanca fundamental para la transformación de estos modelos es la ciencia de datos (o *data science*), la cual se basa en el uso combinado de técnicas de aprendizaje automático (*machine learning*), inteligencia artificial, matemáticas, estadística, bases de datos y optimización.

Existen diversos factores, con origen fundamentalmente en la tecnología, que impulsan el uso de estas técnicas de *data science* en un conjunto amplio de sectores. Estos factores pueden agruparse en cuatro ejes: (i) el incremento sin precedentes del volumen y tipología de datos disponibles, (ii) la conectividad y el acceso al dato, (iii) la mejora de los algoritmos utilizados y (iv) el aumento de la capacidad computacional de los sistemas.

Con relación al volumen de datos, existen diversos estudios que recogen distintas métricas que permiten tomar conciencia de la magnitud de tal crecimiento. Por citar algunos de los más relevantes:

- ▶ Según recientes informes, el 90% de los datos creados en toda la historia de la humanidad se produjeron durante el último año y se estima todavía un 40% de crecimiento anual para la próxima década. En la actualidad, debido al avance de las comunicaciones conocidas como *Machine to Machine* (M2M), y al desarrollo del denominado Internet de las Cosas (IoT), el volumen de datos disponibles es aún mayor.
- ▶ Estudios publicados por grandes empresas de telecomunicaciones, señalan que el número de dispositivos conectados a internet será más de 3 veces la población mundial en 2021 y el número de conexiones IoT alcanzará los 13.700 millones ese mismo año, frente a los 5.800 millones registrados en 2016.
- ▶ Como consecuencia de ello, para 2020 el total de datos existentes llegará a los 44 billones de *gigabytes*.
- ▶ De estos, un gran conjunto de datos se generan en el entorno digital directamente, como son las búsquedas en Google (40.000 búsquedas por segundo), los mensajes en Facebook (31 millones de mensajes por minuto) o el incremento de datos en vídeos y fotos (300 horas de vídeos subidos a YouTube cada hora).



- Se estima que en 2020 todos los dispositivos móviles incluirán tecnología biométrica. Asimismo, se estima que para ese año, al menos un tercio de los datos pasará a través de la nube.

En segundo lugar, las mejoras en la conectividad suponen un salto cualitativo que permite el desarrollo de nuevos servicios y modelos de negocio ligados a la generación de datos en tiempo real, así como su análisis, para adaptar el servicio o el precio en función del uso: la generación y recolección de datos se realiza de forma automática a través de la sensorización y la digitalización de los terminales en el punto de venta, lo que crea un flujo de información continuo. Una gran parte de esta conectividad se realiza entre máquinas: una vez que una acción se realiza, los datos generados por los distintos elementos digitales involucrados se conectan con servidores con el objetivo de almacenar y analizar la información. Este tipo de conexiones M2M, se ha incrementado hasta alcanzar 1.100 millones de conexiones en 2017.

En tercer lugar, la mejora de los algoritmos ha permitido tanto optimizar el tratamiento de grandes volúmenes de datos (a través de técnicas de escalado, *resampling*, etc.) como obtener métodos más eficientes y robustos y tratar *missings*, variables no numéricas y atípicos. A pesar de que la mayor parte de los algoritmos fueron desarrollados antes del año 2000, es ahora cuando las empresas están invirtiendo mayores esfuerzos en su implementación, obteniendo mejores resultados que los alcanzados por los humanos. Existen numerosos ejemplos de ello. Los algoritmos de DeepMind AlphaZero y AlphaGo, por ejemplo, tienen un nivel de juego superior a cualquier humano en el juego de ajedrez. Un algoritmo basado en inteligencia artificial es capaz de detectar cáncer de mama 30 veces más rápido que un médico y con una fiabilidad del 99%. En Estados Unidos los *roboadvisors* tienen 25,83 millones de usuarios, lo que supone un grado de penetración del 1,8% en 2018 y se espera que este ratio llegue al 8,3% en 2022.

Por último, la capacidad de computación, que en las últimas décadas se ha incrementado enormemente apoyada en la mejora de los procesadores, cuenta ahora con otros factores como principales impulsores, entre otros: la gran evolución de



los lenguajes de programación (tanto generalistas como dedicados a procesamiento de datos, visualización, algoritmia, etc.), el *cloud computing* y, especialmente, el diseño de nuevas arquitecturas de computación dirigidas específicamente a tareas de aprendizaje automático, análisis de datos y aplicaciones de ingeniería (conocidas como GPUs).

En resumen, en las últimas dos décadas la disponibilidad de datos digitales se ha incrementado casi 1.000 veces, mientras que con relación a la algoritmia, se han registrado mejoras de 10 veces en su eficiencia, al tiempo que la velocidad de computación ha aumentado 100 veces su desempeño. Todo ello ha desembocado en un renovado interés por estas técnicas como fórmula para obtener información de valor añadido en el nuevo entorno de los negocios.

Con todo ello, las técnicas de aprendizaje automático (o *machine learning*) están experimentando un auge sin precedentes en diversos ámbitos, tanto en el mundo académico como en el empresarial, y constituyen una importante palanca de transformación. Si bien estas técnicas

eran conocidas en los dos ámbitos, diversos factores están provocando que su uso sea más intensivo cuando antes era minoritario, y que se extienda a otros campos en los que prácticamente no eran utilizadas, tanto por los elevados costes de implantación como por los escasos beneficios inicialmente esperados de su aplicación.

Las técnicas de aprendizaje automático pueden definirse como un conjunto de métodos capaces de detectar automáticamente patrones en los datos. Bajo esta definición, el concepto de aprendizaje automático lleva existiendo al menos desde los años 50, periodo en el que se descubrieron y redefinieron diversos métodos estadísticos y se aplicaron al aprendizaje automático a través de algoritmos simples, aunque circunscritos casi exclusivamente al ámbito académico. Este concepto de aprendizaje automático incluye desde entonces el uso de los patrones detectados para realizar predicciones, o para tomar otros tipos de decisiones en entornos de incertidumbre.

Compromiso con la industria

FinRegAlerts, la App de alertas normativas financieras de Management Solutions



En 2018 el servicio de alertas normativas financieras de Management Solutions se renovó mediante el lanzamiento de FinRegAlerts, App para dispositivos móviles desarrollada por Management Solutions, que facilita el seguimiento de alertas normativas financieras publicadas por reguladores de ámbito internacional, europeo y local (Estados Unidos, Reino Unido o España).

FinRegAlerts incluye actualmente el acceso a los siguientes contenidos:

- ▶ Alertas de publicación: resúmenes de documentos publicados por reguladores de ámbito internacional (BCBS, FSB, etc.) y de ámbito europeo (Comisión Europea, ECB, EBA, etc.), así como de algunas publicaciones relevantes de ámbito local (España, Estados Unidos y Reino Unido).
- ▶ Informes trimestrales y anual de normativa: informe que recopila las alertas de publicación anteriores y las principales previsiones normativas.
- ▶ Notas técnicas: resúmenes que contienen el detalle de las normas con mayor repercusión o que suscitan mayor interés en el sector financiero.

La App está disponible para su descarga gratuita desde las principales tiendas de aplicaciones.

Frente a las técnicas estadísticas clásicas, la introducción de técnicas de *machine learning* permiten mejorar el proceso de estimación de modelos, no solo con relación al aumento del poder predictivo a través de nuevas metodologías y técnicas de selección de variables, sino también en la mejora de la eficiencia de los procesos a través de la automatización.

En este contexto, el *white paper* publicado por Management Solutions, pretende dar una visión sobre la revolución digital y su impacto en la transformación de los negocios, con un especial foco en las técnicas de aprendizaje automático. Y para ello, el documento se estructura en tres secciones, que responden a tres objetivos: i) Ilustrar el desarrollo de la revolución digital y su impacto en distintos frentes; ii) Introducir la disciplina de aprendizaje automático, describir distintos enfoques y exponer las tendencias actuales en este campo; y iii) Exponer un caso de estudio para ilustrar la aplicación de técnicas de *machine learning* en el caso específico del sector financiero.

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.

Concretamente, durante 2018 Management Solutions elaboró más de 15 notas técnicas sobre las normativas más relevantes publicadas por instituciones de referencia.

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



Organización y participación en jornada y seminarios especializados

XVII Jornada Anual de Riesgos, España

Management Solutions participó en la XVII Jornada Anual de Riesgos, organizada por el CGRE (Club de Gestión de Riesgos de España), 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 "El reto de la transformación", el objetivo de la jornada, celebrada en el Aula Magna de ICADE en Madrid y 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 "IFRS 9 versus Basilea III" y contó con las intervenciones de representantes de BBVA, Grupo Santander y Banco de España. Durante la jornada también intervinieron D. Fernando Fernández, profesor de IE Business School, y D. Ramón Quintana, Director General Microprudential Supervision II de European Central Bank, entre otros representantes de entidades financieras líderes locales y globales.

Club de CDOs de España

Management Solutions participó como patrocinador y ponente en dos eventos celebrados por el Club de CDOs de España, en el que participan más de 50 *Chief Data Officers* y responsables de datos de las principales empresas españolas de la industria financiera, seguros, energía, telecomunicaciones y *retail*.

En el primer evento titulado "¿Quién es el CDO? Un perfil en auge en la empresa española", la Firma presentó su experiencia y conocimiento sobre la evolución de los roles y funciones del CDO, moderando además un debate sobre la materia. En el segundo evento, relacionado con el *Data Ethics*, la Firma compartió los principales retos de su integración en la toma de decisiones y en el uso de los datos.

Sesiones de formación con el Colegio de Actuarios de Catalunya, España

Management Solutions participó en dos jornadas formativas en el Colegio de Actuarios de Catalunya, a las que asistieron los representantes de aseguradoras con sede en Barcelona.

Durante la sesión sobre "Aplicaciones prácticas de IFRS 17" se repasaron conceptos generales sobre los nuevos principios establecidos para el reconocimiento, medición, presentación y divulgación de la información de los contratos de seguros, profundizando en los aspectos prácticos e impactos

Compromiso con la industria

cuantitativos en la formulación de los estados financieros de las entidades bajo los nuevos estándares mediante la exposición de ejemplos reales de valoración.

Por su parte, durante el curso “La Función Actuarial en las entidades de seguros. La experiencia del actuario”, la ponencia de Management Solutions se encargó de presentar la revisión de las provisiones técnicas de no vida y de decesos que debe realizar la función actuarial, describiendo el tipo de análisis y estudios a realizar para poder trasladar al Consejo de Administración de la entidad una opinión fundada sobre la suficiencia y adecuación de dichas provisiones.

Sesión de formación sobre ORSA, Portugal

Management Solutions organizó una sesión formativa titulada “ORSA – Own Risk and Solvency Assessment” a la que asistieron representantes de los principales líderes del sector asegurador portugués.

Durante la sesión se repasaron conceptos generales sobre el ámbito de aplicación del ORSA, las referencias regulatorias previas, los componentes del ejercicio ORSA y las posibles metodologías de realización, incluyendo la definición del apetito y del perfil de riesgo de la compañía y el cálculo de su perfil de riesgo interno, las proyecciones y *stress tests* necesarios para la realización del ORSA. También se aprovechó para exponer cómo el contenido necesario para el ejercicio ORSA puede ser utilizado para la gestión de capital en las compañías aseguradoras.

El evento, al que acudieron diversos representantes de las áreas de Finanzas, Riesgos, Control Interno y Técnica de aseguradoras líderes del país, y que fue realizado en conjunto con la APS (*Associação Portuguesa de Seguradoras*, en sus siglas en portugués), se cerró con un ejemplo práctico elaborado a través de la herramienta ORSA, desarrollada por Management Solutions y en uso en diversas entidades.

Seminario sobre MRM, Francia

Management Solutions organizó junto con Societe Generale, una sesión formativa sobre *Model Risk Management* a la que asistieron los representantes de negocio, además de responsables de departamentos de Riesgos, Validación Interna o Auditoría Interna.

Durante la sesión, directivos de Management Solutions, en colaboración con la directora del programa MRM, repasaron los principales conceptos abordados por el programa: definición de modelo, creación de la función del *model owner* y proceso de inventario de modelos, entre otros. Además, se realizaron tres *workshops* estructurados para impulsar la implementación de programas de MRM.

El seminario contó también con la participación de la directora de la función MRM de Royal Bank of Scotland, en cuya

intervención “*Building a Model Risk Framework*” presentó el enfoque aplicado por RBS en la construcción de su marco de gestión de riesgo de modelo, así como los principales desafíos regulatorios y organizacionales encontrados a lo largo del proceso.

Seminario sobre Basilea III, Francia

Además de ser firma patrocinadora, Management Solutions participó como ponente en el seminario “Basilea III – aspectos prudenciales de 2022” organizado en París por Revue Banque (grupo editorial de referencia del sector financiero perteneciente a la FBF Francesa), y al que asistieron cerca de 100 representantes de entidades bancarias francesas.

Durante el evento, en el que participaron destacados miembros del supervisor francés y de la FBF (*Fédération Bancaire Française*) además de directivos de entidades



bancarias locales, se repasaron los principales aspectos regulatorios introducidos por Basilea III, actualizada en diciembre de 2017, además de profundizar sobre cómo planificar y priorizar en las entidades la puesta en marcha de la normativa, favoreciendo de esta manera el intercambio de buenas prácticas.

Conferencia sobre Credit Risk Management, IFRS 9 y Basel IV, Polonia

Además de ser firma patrocinadora, Management Solutions participó como ponente en la conferencia sobre *Credit Risk Management, IFRS 9 y Basel IV* organizada por Advanced Trainings en Varsovia, a la que asistieron representantes de cerca de 40 entidades bancarias.

Bajo los títulos "*IFRS 9 in Revolving Portfolios*" e "*Integration in the management of the parameters under IFRS 9*", las ponencias de Management Solutions expusieron los conceptos y prácticas acordes a una gestión de riesgos prudente, que garanticen un sistema financiero solvente y con recursos financieros adecuados a los riesgos asumidos, con especial foco en aquellas temáticas que revisten especial dificultad a la hora de afrontar los requerimientos regulatorios relativos a IFRS 9.

Unione Bancaria e Basilea 3 - Risk & Supervision 2018, Italia

Además de ser firma patrocinadora del evento, Management Solutions participó como ponente en el congreso sobre la *Unión Bancaria y Basilea 3 - Risk and Supervision 2018* organizado 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 aspectos prácticos de la implantación del *Fundamental Review of the Trading Book* (FRTB) en el actual contexto regulatorio y de supervisión.



European Energy Trading CIO Forum, Reino Unido

Management Solutions participó por primera vez en el *European Energy Trading CIO Forum* mediante la realización de un análisis entre los participantes del congreso sobre su modelo de servicio y plataformas de *Energy Trading and Risk Management* (ETRM).

El CIO Forum es una iniciativa nacida para ayudar a impulsar la innovación y la eficiencia en IT en un sector altamente especializado, como es el trading energético, y la adaptación de las tecnologías para informar de las actividades de *trading* en el marco de la aplicación de nuevos requerimientos regulatorios.

El evento congregó a los CIOs de algunos de los *players* más importantes de *trading* energético a nivel europeo (incluyendo tanto compañías del sector de *Oil & Gas* -BP, ENI Trading and Shipping, Shell, TOTAL Trading & Shipping, Statoil y Petroineos- como *Utilities* -Endesa, Iberdrola, RWE Supply & Trading GmbH, E.ON Trading and Shipping, Uniper, Engie, EDF Trading, Vattenfall y Statkraft-).

Credit Risk Modelling, Validation and Stress Testing Conference, Alemania

Además de ser firma patrocinadora, Management Solutions participó en la *Credit Risk Modelling, Validation and Stress Testing Conference*, organizada por TBM Frankfurt, a la que acudieron representantes de cerca de 50 entidades financieras.

El congreso abordó temas relacionados con *stress test*, modelización y validación del riesgo de crédito, como las normativas de IFRS 9, Basilea III, TRIM, etc., y contó con la participación de representantes de entidades como la EBA (*European Banking Authority*), Credit Suisse y UniCredit, entre otras.

La ponencia de Management Solutions llevó por título "*Model Risk Management in the context of TRIM*" y expuso la experiencia de la Firma en la gestión del Riesgo de Modelo en el contexto del proyecto de revisión específica de los modelos internos (TRIM) del Banco Central Europeo.

Compromiso con la industria

Sesión de formación sobre IFRS 9 & Credit Risk Management, Alemania

Management Solutions fue invitada por la prestigiosa revista Risk.net a impartir una sesión de formación sobre validación de modelos internos dentro de sus jornadas de capacitación de especialistas. Las jornadas tuvieron lugar en Frankfurt y reunieron a expertos de la Finanzmarktaufsicht (FMA) de Austria, Deutsche Bank, Raiffeisen y Postbank, entre otros.

Las jornadas profundizaron en aspectos específicos de la implantación de la norma contable IFRS 9, como el gobierno y la organización, los impactos en provisiones y capital, la contabilización de las coberturas, el tratamiento del *stress testing* bajo IFRS 9, aspectos técnicos del desarrollo y la validación de los modelos, o la respuesta regulatoria ante el posicionamiento de la industria, entre otros.

Credit Risk Modelling – European Banking Summit 2018, Alemania

Management Solutions patrocinó e impartió una ponencia en la *European Banking Summit 2018* sobre modelización de riesgo de crédito, organizada por Informa. El congreso fue inaugurado por D. David Grünberger, del Banco Central Europeo, y reunió a cerca de 100 profesionales de las principales entidades europeas, con ponentes de Deutsche Bank, Erste Group, Santander, Credit Suisse, DZ Bank, European Investment Bank, Bank of Ireland y Management Solutions.

El evento contó con una ambiciosa agenda que cubrió temas como el avance en la implantación de Basilea IV y sus interacciones con IFRS 9, la nueva definición de *default* de la EBA, la nueva regulación de la EBA sobre LGD, las reacciones de

la industria ante el TRIM del Banco Central Europeo, lecciones aprendidas sobre modelización en el contexto de IFRS 9, o los desafíos del *stress testing* bajo las normas IFRS 9 y CECL.

Data Management Challenges Conference, Estados Unidos

Management Solutions organizó en Nueva York un congreso sobre *Data Management Challenges*, al que asistieron representantes de entidades financieras líderes locales y globales.

Durante el evento, que llevó por título “Los retos en la gestión de los datos: la evolución del *Chief Data Officer*”, se discutieron los aspectos clave de la función del CDO así como los futuros desafíos a los que se enfrenta.



Insurance Day, Perú



Club de CDOs, España



Seminario sobre la función de cumplimiento, Colombia

XIII Simposio de Administración de Riesgos de la ABM, México

Además de ser patrocinador del evento, Management Solutions impartió una ponencia sobre *Machine Learning* y Transformación Digital en el Simposio de Administración de Riesgos de la ABM (Asociación de Bancos de México), el evento anual de riesgos más importante de México. El evento contó con la intervención de representantes del Banco de México (Banxico), así como de cargos directivos de distintas instituciones financieras y empresas de consultoría del sector.

La ponencia de Management Solutions llevó por título "*Machine learning*, su clasificación y metodologías para una transformación digital", que junto con las presentaciones de las autoridades y del presidente de la Comisión Nacional Bancaria y de Valores (CNBV), entre otras, completó una amplia visión de los retos y oportunidades que ofrece la transformación digital a la industria financiera.

Sesión formativa sobre IFRS 17, México

Management Solutions organizó, junto con la AMIS (Asociación Mexicana de Instituciones de Seguros), una sesión formativa titulada "Adaptación a la normativa IFRS 17" a la que asistieron representantes de los principales líderes del sector asegurador mexicano.

Durante la sesión se repasaron conceptos generales sobre los nuevos principios establecidos para el reconocimiento, medición, presentación y divulgación de la información de los contratos de seguros, así como los beneficios y desafíos para las aseguradoras, que pasan por comprender los cambios metodológicos en el cálculo de reservas técnicas y los impactos en sus negocios y sus sistemas contables, datos, tecnología y estructura organizativa.

El evento, al que acudieron 80 representantes de las áreas de Finanzas, Riesgos, Control Interno y Técnica de aseguradoras líderes del país, se cerró con un ejemplo práctico de Cálculo de Reservas Técnicas.

Insurance Day, Perú

Management Solutions patrocinó el *Insurance Day* organizado por la Asociación Peruana de Empresas de Seguros (APESEG), al que asistieron los principales representantes del sector asegurador peruano.

Bajo el título "Retos pendientes. Nuevas Herramientas", el congreso abordó los principales temas de interés nacional desde la perspectiva del sector asegurador, como la respuesta ante desastres naturales, el fortalecimiento del sistema de pensiones, o las oportunidades derivadas de la innovación y el uso de tecnologías emergentes en el sector.

Management Solutions participó en el seminario "El músculo de *Data Analytics* en los seguros", en el que se expusieron las tendencias de la aplicación de *analytics* en el sector asegurador internacional y local.

Implicaciones de la adaptación a IFRS 17 en el sector asegurador, Colombia

Management Solutions organizó un "Desayuno Informativo sobre implicaciones de la adaptación a IFRS 17" en el sector asegurador colombiano en el que participaron equipos de 20 entidades aseguradoras.

La Firma compartió su experiencia en los procesos de adaptación a los nuevos estándares contables conocidos como IFRS 17, un reto para las compañías aseguradoras con implicaciones en los ámbitos de negocio, metodológico, datos, procesos y sistemas.

Seminario sobre la función de cumplimiento, Colombia

Management Solutions y la firma de abogados Brigard Urrutia organizaron de manera conjunta un seminario sobre la función de cumplimiento en la sede de Management Solutions en Bogotá.

Durante el evento las dos Firmas expusieron los puntos críticos de la función de cumplimiento (organización, perímetro, política de cumplimiento, etc.) así como las claves para su despliegue efectivo, además de abordarse los principales impactos de la Ley Antisoborno de Colombia (la Ley 1778 de 2016), que obliga a las empresas a adoptar programas de ética empresarial, y su encaje en el modelo global.

Seminario sobre Apetito al Riesgo y RAROC, Colombia

Management Solutions organizó un seminario sobre Apetito al Riesgo y RAROC, al que asistieron equipos de 20 de las principales entidades colombianas.

La Firma compartió su experiencia en la implantación de RAF y RAS en geografías más avanzadas que ya cuentan con esta filosofía como herramienta de gestión a través del riesgo; un tema de especial relevancia en el país ya que el Regulador está realizando consultas para publicar una norma local al respecto.

La sesión se complementó con una charla sobre RAROC como uno de los indicadores principales para la medición del binomio riesgo-rentabilidad, uno de los principales KPIs a dar seguimiento en el RAF.

8º Congresso Internacional de Gestão de Riscos, Brasil

Management Solutions participó como ponente en el congreso internacional de riesgos organizado por FEBRABAN (*Federação Brasileira de Bancos*), que contó además con la intervención y la asistencia de representantes del regulador y de las principales entidades financieras de Brasil y del mundo.

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 octavo 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.

Compromiso con la industria

La ponencia de Management Solutions llevó por título "Visión integrada de riesgos - Expectativa de Supervisión" y trató de compartir la experiencia internacional que la Firma posee en la materia, presentando las mejores prácticas del mercado.

Summit Internacional de Riesgos Operacionales, Brasil

Management Solutions participó como ponente en la 3ª Edición del Summit Internacional de Riesgos Operacionales organizado por FEBRABAN.

Bajo el título "Definición de un apetito al Riesgo Operacional de manera cuantitativa (RAS, tolerancia y capital)", la Firma compartió su experiencia en mercados internacionales acerca de la importancia de la definición de dicho apetito, cuáles son

las prácticas de referencia en la operacionalización de los mismos y los beneficios que estos traen para la gestión de riesgos de la entidad.

Cumbre IRRBB del Instituto de Educación de FEBRABAN, Brasil

Management Solutions participó en la jornada sobre *Interest-Rate Risk in the Banking Book (IRRBB)* del Instituto FEBRABAN de Educación (INFI), a la que asistieron representantes de las áreas de riesgos y finanzas de entidades brasileñas. Durante su ponencia, la Firma expuso los aspectos críticos en el cálculo de los impactos en el margen financiero determinados por la variación de los tipos de interés.

II Comisión de Validación Interna de FEBRABAN, Brasil

Management Solutions participó en la II Comisión de Validación Interna organizada por FEBRABAN, a la que asistieron los responsables de los equipos de Validación y Control Interno de bancos brasileños. La ponencia de la Firma, incluida dentro del panel "Uso del *Big Data* en los modelos de gestión", presentó las principales aplicaciones de *big data* para modelización, estrategias y formas de uso, y empleo de técnicas de *machine learning*, entre otros.

III Comisión de Riesgos Operacionales y Planes de Continuidad de Negocios de FEBRABAN, Brasil

Management Solutions participó en el panel "Escenarios de Ciberataque" incluido en la III Comisión de Riesgos Operacionales y Planes de Continuidad de Negocios organizada por FEBRABAN. Durante su ponencia, la Firma tuvo la oportunidad de presentar su visión sobre selección y validación de escenarios de ciberataque mediante la realización de un caso práctico con los responsables de Riesgos Operacionales y de Seguridad Cibernética de instituciones brasileñas.

Summit de la ABBC, Brasil

Management Solutions participó en el panel "IFRS 9 - Desafíos de la Implantación y Tendencias de Mercado" incluido en el encuentro de Economía Bancaria organizado por la ABBC (Associação Brasileira de Bancos), con el objetivo de compartir con ejecutivos de la pequeña y mediana banca del país, los principales aspectos a tener en cuenta para la implementación de IFRS 9, tanto en cuestiones de segmentación como en el uso de base de datos y desafíos para la modelización e integración en la gestión.

Comisión de Riesgos de la ABBI, Brasil

Management Solutions tuvo la oportunidad de participar en el panel "Tendencias sobre la Gestión de Riesgo Estratégico y aplicación de BMA" durante la Comisión de Riesgos organizada por la ABBI (Associação Brasileira de Bancos Internacionais),



III Congreso internacional de gestión integral de riesgos del sector bancario, República Dominicana

durante el que se expusieron los principales aspectos para la implementación de una gestión práctica del Riesgo Estratégico y el uso del Análisis del Modelo de Negocio por parte de los reguladores internacionales para la evaluación del riesgo de negocio en las entidades.

El evento contó con la participación de los CROs de instituciones bancarias internacionales con presencia en Brasil.

Summit de la ABBI, Brasil

Management Solutions participó en el encuentro de la Comisión de Contabilidad y la Comisión de Riesgos organizado por la ABBI, en el que participaron los CROs y CFOs de instituciones bancarias internacionales con presencia en el país brasileño.

Bajo el título “Desafíos y principales tendencias sobre la implementación de IFRS 9”, la Firma expuso los principales aspectos a tener en cuenta para la implementación de IFRS 9, tanto en cuestiones de segmentación como en el uso de base de datos y desafíos para la modelización e integración en la gestión.

III Jornadas de Riesgos de la Universidad del CEMA, Argentina

Management participó en las III Jornadas de Riesgos organizadas por la Universidad del CEMA exponiendo su experiencia internacional en IFRS 9, focalizando en los desafíos y oportunidades de la implementación de la normativa.

Aprovechando la experiencia internacional en la materia, Management Solutions tuvo la oportunidad de compartir con los responsables de las áreas de Riesgos y Auditoría de las entidades locales asistentes al evento, su visión sobre los principios de IFRS 9, su impacto en la estimación de provisiones bajo un enfoque de pérdida esperada y su proceso

de adaptación en Argentina, a partir de las normativas que ha emitido el Banco Central de la República Argentina al respecto.

Desayuno de trabajo sobre IFRS 9, Argentina

Management Solutions organizó un evento sobre IFRS 9 en Buenos Aires, al que asistieron gran parte de los responsables de áreas de Riesgos y Finanzas de más de 20 entidades financieras del país.

Tras la publicación por parte del Banco Central de la República Argentina de la hoja ruta hacia IFRS 9, exigiendo la implementación de los aspectos relacionados con el deterioro de valor de los activos, Management Solutions organizó un desayuno de trabajo en el que se expuso, de forma práctica y detallada, la experiencia que han llevado a cabo las entidades internacionales que implementaron la normativa en enero de este año.

III Congreso internacional de gestión integral de riesgos del sector bancario, República Dominicana

Dentro del programa de control y difusión de las prácticas de gestión de riesgos, la Superintendencia de Bancos de República Dominicana invitó a Management Solutions a impartir una conferencia sobre las principales tendencias regulatorias para el 2018/2019 en el ámbito de riesgos, a la que asistieron más de 300 directivos de primer nivel de todo el sector financiero local y de sus filiales internacionales.

La ponencia de Management Solutions se centró en las regulaciones que, tanto en Europa como en algunos países de la región latinoamericana, están exigiendo los Supervisores locales y en las claves a considerar para aprovechar los esfuerzos asociados para mejorar la gestión.



“Estar a la vanguardia del conocimiento sectorial es un elemento clave para generar valor en el nuevo entorno digital”

Nuestra especialización industrial nos permite anticipar respuestas claras a los principales asuntos de interés de las diferentes industrias en las que trabajamos.

Por otro lado, siempre hemos estado 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 relevantes 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.

Ana Gadea
Socia de Management Solutions



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 400
nuevas
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.

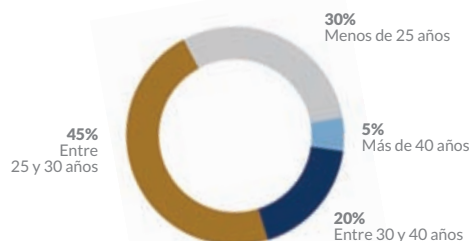
Somos conscientes de que un óptimo desarrollo profesional y el logro de la excelencia en nuestros proyectos, exigen esfuerzo y sacrificio; dos palabras que, sin duda, forman parte de nuestra cultura corporativa. También tenemos la experiencia de que estos esfuerzos se ven recompensados por el reconocimiento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

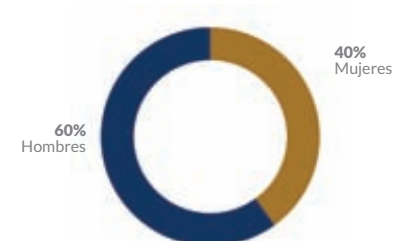
— Por edad —



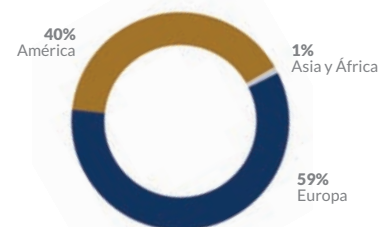
— Por perfil —



— Por sexo —



— Por nacionalidad —



*Durante 2018 se han recibido
más de 150.000 currículos*

Captación y selección

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

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

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

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

Programa de tutorías: la figura del tutor

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



Stand de RRHH en ferias de empleo

Políticas de Recursos Humanos

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.

Más de 2.000 personas participaron en el programa de tutorías en 2018. Cerca de 400 directivos ejercieron como tutores de más de 1.600 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, seguros y otros beneficios para facilitar al máximo el desplazamiento).
- ▶ Soporte logístico en el traslado.
- ▶ Asesoramiento y tramitaciones laborales y fiscales.

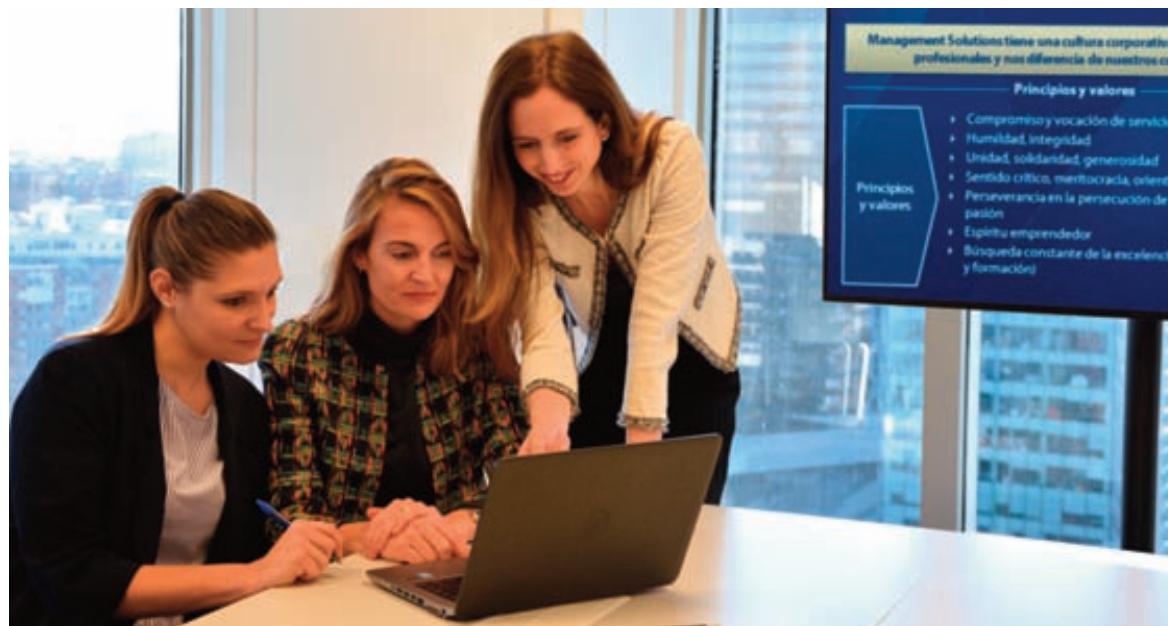
Plan de igualdad y política de antidiscriminación

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.

Además, en 2016 se aprobó una Política de Antidiscriminación, que formaliza 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 2018 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 Diplomado, por lo que todos los profesionales que se incorporan a Management Solutions en dichas oficinas cursan el Máster/Diplomado 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.

Graduación de la I Promoción del Diplomado en Consultoría de Negocio

Las instalaciones del Campus de Santa Fe (Ciudad de México) del Instituto Tecnológico de Monterrey acogieron el Acto de Graduación de la I Promoción del Diplomado en Consultoría de Negocio Management Solutions – TEC de Monterrey, compuesta por 17 profesionales de Management Solutions.

El acto académico se celebró en el Edificio FEMSA del Campus de Santa Fe y contó con la asistencia de los alumnos de la primera promoción del Diplomado, tutores e instructores del mismo. Presidieron el acto D. Daniel Moska Arreola (Director Regional de la Vicerrectoría de Educación Continua del Tecnológico de Monterrey), D. Iván Córdoba (Director de Operaciones de la Región Ciudad de México Vicerrectoría de Educación Continua del Tecnológico de Monterrey), D. José Manuel Cervantes (Coordinador del Diplomado), D. Carlos Carnicero (Socio de Management Solutions) y D. Miguel Ángel López (Supervisor de Management Solutions).

Durante el acto tuvo lugar la entrega de los diplomas a los alumnos que completaron el I Diplomado en Consultoría de Negocio, y D. Carlos Carnicero, en representación de Management Solutions, y D. Daniel Moska Arreola, representando al TEC de Monterrey, dirigieron sendos discursos a los presentes.



I Promoción del Diplomado en Consultoría de Negocio, México

- 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.

Adicionalmente, desde 2016 el Máster en Consultoría de Negocio Management Solutions – ICADE Business School cuenta con una especialización en *data science* orientada a perfiles técnicos y metodológicos, que facilita las herramientas necesarias para poner el análisis de datos en el centro de la propuesta de valor de la Firma. Los objetivos de esta especialización en *data science* son:

- 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.

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, más de 100 horas anuales a nivel Senior y Experienced Senior y más de 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.

Todos los años se lleva a cabo una revisión y actualización del Plan de Formación global de la Firma, ampliándolo e incorporando nuevos cursos de cara a dar mayor homogeneidad y consistencia entre los diferentes países, mejorando contenidos, y adaptándolos a los nuevos entornos. En particular, durante 2018 se han seguido reforzando los cursos en las diferentes cátedras, con especial foco en los ámbitos relacionados con Nuevas Tecnologías y Digitalización, *Data Science*, *Agile*, etc. y se ha reforzado la formación orientada a las certificaciones oficiales.

Graduación de la V promoción del Máster en Consultoría de Negocio



El Aula Magna de ICADE acogió el Acto de Graduación de la V Promoción del Máster en Consultoría de Negocio Management Solutions - ICADE Business School, compuesta por 117 profesionales de Management Solutions.

El acto académico contó con la asistencia de los alumnos de la quinta promoción del Máster, tutores e instructores del mismo, y familiares y amigos que quisieron acompañar a los alumnos en su graduación. Presidieron el acto Dña. Teresa Corzo (Decana de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad Pontificia Comillas), D. Alfonso Serrano-Suñer (Presidente de Management Solutions), D. Antonio Lorenzo (Director General CFO de Grupo Repsol), D. José M^a Pérez Garrido (Director de ICADE Business School) y D. Tomás Curto (Director del Máster).

Antes de la imposición de las becas, intervinieron D. Eduardo Gil Pérez-Hickman, en representación de los alumnos; D. Antonio Lorenzo, como padrino de la promoción; y D. Alfonso Serrano-Suñer, representando a Management Solutions.

Tras la entrega de los títulos, con mención especial a los cinco mejores expedientes obtenidos por D. Eduardo Gil Pérez-Hickman, Dña. Irene Esteban González, D. Guillermo Féliz Sutherland, D. Martín Azcue López y D. Manuel Pulido Monroy, el acto fue clausurado por Dña. Teresa Corzo.

Jornada de Formación para Directivos

El 13 de junio de 2018 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 de Management Solutions, dieron comienzo las ponencias que, una vez más, corrieron a cargo de destacados ponentes y que trataron, con diversos enfoques, sobre la coyuntura económica actual y los retos a los que se enfrentan las entidades en el actual contexto de transformación digital:

- ▶ D. Ignacio Layo, Socio de Management Solutions.
- ▶ D. Juan Gómez-Reino, Insurance & Wealth Transformation & Director of Insurance & Wealth Strategy de Lloyds Banking Group.
- ▶ D. Damian Bunyan, Chief Information Officer de Uniper.
- ▶ D. José Antonio Sánchez, Director General de ICEA.
- ▶ D. Juan García Cascales, Socio de Management Solutions.
- ▶ D. Javier Rúa, Socio de Management Solutions.
- ▶ D. José Manuel Suárez, Socio de Management Solutions.



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.

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).

Plataforma de formación online

Management Solutions cuenta con un portal de formación e-learning que complementa el apartado de formación online disponible en la Intranet corporativa. El portal facilita a los profesionales de la Firma la realización y seguimiento del plan de formación de Management Solutions, dando la posibilidad de acceder a materiales formativos específicos (documentación, elementos de apoyo multimedia, ejercicios y casos prácticos) de manera *online*.

— 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 y Banca Privada
Recuperaciones
Estrategia Corporativa y Retos de Negocio
Calidad y Customer Experience
Herramientas de Position Management
Gestión y Control de Riesgos
Mercado
Crédito
Operacional
ALM
Gestión Integral de Riesgos
Gestión de riesgos en proyectos
Capital y RAROC
Capital Económico y Stress Test
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

Cursos externos especializados

Financial Risk Manager de GARP*
Certificación PMP
Certificación CFA
CISA (Certified Systems Auditor)
PSM (Professional Scrum Master)
PMI ACP (Agile Certified Practitioner de PMI)
Cloudera Developer training for Apache Spark and Hadoop (CCA Spark and Hadoop Developer Exam)

Cursos de habilidades

Interpersonal skills
Presentaciones Eficaces
Negociaciones
Generando negocio a través del equipo
Professional Coaching
Código de conducta

Mercados y Productos

Renta Fija
Renta Variable
Productos Derivados Avanzados
Derivados de Crédito
Tesorería y productos financieros
Opciones exóticas y productos estructurados
Commodities
Mercados financieros nacionales e internacionales
Project Finance y Corporate Finance
Organización, Procesos y Sistemas
Organización y Gobierno
Rediseño y Transformación de Procesos
MIS
Eficiencia y Procesos
Back Office-procesos (minorista y mayorista)
Liquidación y custodia
Gestión comercial y CRM
Control de gestión
Sistemas de información de gestión
Tasa de transferencias y costes
Marco regulatorio
Basilea II y III
Solvencia II
Directiva de pagos
MiFID
Análisis contable e información de gestión empresarial
Análisis de estados financieros
Reporting regulatorio
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 aplicada a la Empresa
Nuevas Tecnologías
Arquitectura de sistemas
Diseño y Modelización de Bases de Datos
Microstrategy
Business Intelligence
Business Objects
Metodología para el Diseño de Sistemas Informacionales
Metodología de PMO
Data Science y Herramientas Estadísticas y de Datamining
Modelización financiera
Big Data (+ BD en Batch)
Agile
Qlik View Developer
Fundamentos de análisis de datos en el sector financiero
Modelos de regresión, series temporales y clustering
Introducción a SAS y R



“Nos esforzamos por ofrecer a nuestros profesionales el mejor entorno para desarrollar su talento”

Estamos orgullosos de poder afirmar que nuestros profesionales son verdaderamente únicos.

Desarrollamos un riguroso proceso de selección que combina la exigencia de brillantes expedientes académicos con sólidas aptitudes personales.

Ofrecemos un plan de carrera basado en el mérito y respaldado por un crecimiento orgánico y sostenido. Y para ello 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.

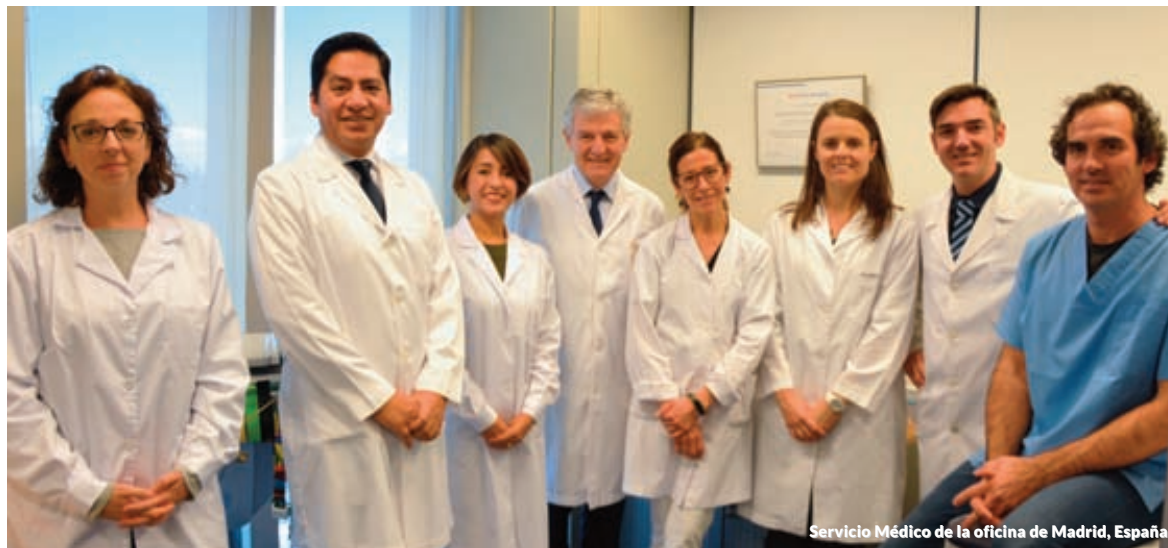
Contamos además con un plan de formación que cuenta con el máximo reconocimiento en el mercado por la calidad y diversidad de sus contenidos.

Sara de Francisco
Socia de Management Solutions

* 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. Management Solutions es una de las primeras

empresas en España que ha aplicado la farmacogenómica y la genética en la personalización de la prevención médica y de los tratamientos en enfermedades graves.

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.
- 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 la patología por enfermedad común o accidente no laboral. Existe también un procedimiento ante viajes internacionales - independientemente de si son por motivos profesionales, por voluntario en programas de Acción Social o personales - consistente en información higiénico-sanitaria del país de

destino e indicación de las vacunas necesarias o profilaxis ante enfermedades como la malaria.

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.
- ▶ 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.

Consejos generales y vacunación 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.

Campaña de prevención de la trombosis venosa profunda y tromboembolismo pulmonar. 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 prevenirlo antes de que suceda.

Prevención de riesgos laborales

Revisiones anuales. Un técnico superior en prevención de riesgos laborales revisa periódicamente las instalaciones, incluyendo la elaboración o actualización del plan de seguridad, el estudio básico de seguridad y la evaluación de riesgos.

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.

Documentación. En el área de Servicio Médico de la Intranet está disponible una serie de documentos orientados a la prevención de riesgos laborales que pueden resultar de mucha utilidad.

- ▶ Directorio de riesgos y medidas preventivas. Recopilación de las posibles situaciones que pueden dar lugar a riesgos, así como de las medidas preventivas útiles para evitarlos.
- ▶ Normas básicas de prevención de incendio y manejo de extintores. La prevención es el aspecto más importante de la seguridad contra incendios.
- ▶ Normas básicas generales de evacuación. Normas a seguir en caso de activarse la señal de evacuación de los edificios.
- ▶ Seguridad en instalaciones fuera del horario de oficina. Normas básicas de seguridad a seguir durante la estancia en cualquier instalación, fuera del horario de oficina.
- ▶ Normas básicas de seguridad a seguir durante la estancia en instalaciones de clientes. Se ha realizado un plan de seguridad vial y dentro de las acciones anuales se ha comenzado un estudio para analizar el nivel de somnolencia y la repercusión que pueda tener en los accidentes laborales de tráfico, aplicando la escala de Epworth.

Medios de apoyo al empleado

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

Áreas de soporte

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

Tecnología

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

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

Documentación

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

- Documentación propia: documentos de normativa y regulación, cursos de formación, presentaciones,



publicaciones propias, análisis de coyuntura macroeconómica, etc., accesibles a través de la *Knowledge Area* de la Intranet.

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

Infraestructuras y Servicios Generales

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

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 2018 se ha puesto en marcha la oficina de Milán.

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 de 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.



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

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

- ▶ Noticias de actualidad, tanto de la Firma (proyectos destacados, nuevos clientes, relación con universidades, eventos, etc.) como de los sectores y áreas de actividad en las que operamos (seleccionadas y resumidas por el Área de I+D).
- ▶ Información financiera y macroeconómica de los principales países en los que operamos: cotizaciones diarias de los principales índices bursátiles, tipos de interés, tipos de cambio, PIB, inflación, etc.
- ▶ 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



Yearly Meeting, Brasil



Comunicación interna

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.

Yearly Meeting 2018

El 20 de julio de 2018 y con la presencia de más de 1.000 profesionales de la Firma, Management Solutions celebró su *Yearly Meeting 2018*, bajo el lema *"Generating value through digital transformation"*.

Como en anteriores ocasiones, se repasaron los logros obtenidos por la Firma durante el ejercicio fiscal 2018, se fijaron los retos para el ejercicio 2019 y se contó con la participación, como ponentes invitados, de destacados representantes del mundo empresarial.

El *Yearly Meeting*, que se celebró en esta ocasión en el Teatro Real de Madrid, se inició con el repaso a la situación del entorno de mercado, realizada por D. Ignacio Layo (Socio de Management Solutions), y continuó con la ponencia de D. Alfonso Serrano-Suñer (Presidente de Management Solutions) que expuso los avances de la Firma durante el ejercicio que concluyó en agosto de 2018, 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. Rafael Miranda (Presidente de Acerinox) y Dr. Michael Kemmer (Director General, Miembro del Consejo de la Asociación de Bancos Alemanes, 2010-2017).

Ponentes invitados en las anteriores ediciones del Yearly Meeting

Yearly Meeting 17. Teatro Real

D. Rodrigo Echenique, Vicepresidente de Banco Santander, Presidente de Banco Santander España y Presidente de Banco Popular
D. Gonzalo Gortázar, Consejero Delegado de CaixaBank, Vicepresidente primero de Repsol y Presidente de VidaCaixa

Yearly Meeting 16. Palacio Municipal de Congresos

D. José María Roldán, Presidente de la AEB y Vicepresidente de la EBF
D. Jaime Pérez Renovales, Secretario General y del Consejo - Director General de RRHH de Grupo Santander

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 de 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. Josefa Peralta Astudillo, Decana de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de ICADE

Yearly Meeting 04. Teatro Real de Madrid

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



Yearly Meetings locales

Durante 2018, más de 1.000 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 Reino Unido

Los integrantes de la oficina de Reino Unido se dieron cita en un centro de convenciones de Londres para celebrar el *Yearly Meeting* 2018, 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 D. Roberto Maranca, Vicepresident of Data Excellence at Schneider Electric.

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

Yearly Meeting Alemania

Los profesionales de la oficina de Alemania se dieron cita en Frankfurt para celebrar su *Yearly Meeting* local. Durante la reunión se repasó el contexto económico actual, los logros del ejercicio 2018 y los retos marcados para 2019, tanto en el ámbito global de Management Solutions como en el correspondiente a la oficina de Alemania.

Tras las ponencias, los asistentes pudieron disfrutar de una cena en uno de los salones del hotel, cerrando la jornada con una pequeña fiesta en un conocido espacio de la ciudad de Frankfurt.



“Nuestra política de comunicación interna es un eje fundamental de cohesión e integración de todos los profesionales de la Firma”

En dieciséis años, la Firma ha experimentado un crecimiento extraordinario, que nos ha llevado a estar presentes 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 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.

Sandra Martins
Socia de Management Solutions

Comunicación interna

Yearly Meeting Brasil

El *Yearly Meeting* de Brasil, celebrado en un emblemático centro de eventos y convenciones, se inició con la revisión del desempeño del ejercicio 2018 de Management Solutions en Brasil. Adicionalmente, se repasaron los objetivos globales y locales de la Firma para el próximo ejercicio.

Tras las ponencias, los cerca de 200 asistentes pudieron disfrutar de una fiesta celebrada en el mismo local.

Yearly Meeting México

El *Yearly Meeting* de México se celebró en esta ocasión en un céntrico hotel de la capital mexicana y contó con la asistencia de más de 250 profesionales de la Firma. Durante la reunión se repasó el contexto económico actual, los logros alcanzados durante el ejercicio 2018 así como los retos marcados para

2019, tanto en el ámbito global de Management Solutions como en el correspondiente a la oficina de México.

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

Yearly Meeting Argentina

Los profesionales de la oficina de Argentina se dieron cita en un complejo hotelero de Buenos Aires 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 un almuerzo en uno de los salones del complejo hotelero.

Yearly Meeting Chile

El *Yearly Meeting* 2018 de la oficina de Chile se desarrolló en un céntrico hotel de Santiago y contó con la asistencia tanto de los profesionales de Chile como de los integrantes de otras oficinas desplazados en Santiago. Los cerca de 100 profesionales asistentes a la reunión repasaron los logros alcanzados por la Firma durante el pasado ejercicio fiscal así como los objetivos para el próximo año.

La jornada se cerró con una cena y fiesta en un conocido espacio de la ciudad chilena.

Yearly Meeting Estados Unidos

El *Yearly Meeting* de Estados Unidos se celebró en Boston y contó con la asistencia de los profesionales de Estados Unidos



integrantes de las oficinas de Nueva York, Boston, Atlanta y Birmingham, que 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 emblemático espacio de la capital de Massachussets.

Yearly Meeting Perú

Los profesionales de la oficina de Perú se dieron cita en 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 Bogotá 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.



Yearly Meeting, Estados Unidos



Yearly Meeting, Chile

Club Deportivo

Más de 500 profesionales participaron en los torneos y actividades organizados por el Club Deportivo durante 2018

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 organizados por la Firma

Durante 2018, y en el marco del Convenio de colaboración suscrito en 2017 entre Management Solutions y Golf Santander, que permite a los profesionales de la Firma utilizar las instalaciones deportivas de la Ciudad Financiera Boadilla del Monte (España), se han organizado diversos eventos deportivos.

Primer Torneo de Golf Management Solutions

En 2018 Management Solutions celebró en el campo de Golf Santander su Primer Torneo de Golf, en el que participaron más

de 50 jugadores entre profesionales de la Firma, clientes y colaboradores de la Firma.

Clinics de golf

A lo largo del año, cerca de 30 profesionales de Management Solutions tuvieron la oportunidad de participar en los dos *clinics* de iniciación y perfeccionamiento que se organizaron en la escuela Jim Mc Lean de Golf Santander, considerada la número uno del mundo por la prensa especializada.

Primer Maratón de Fútbol 7 Management Solutions

Cerca de 80 profesionales de la Firma, divididos en 8 equipos, participaron en el Primer Maratón de Fútbol 7 de Management Solutions que tuvo lugar en las instalaciones deportivas de la Ciudad Financiera de Boadilla del Monte (España).

Primer Maratón de Pádel de Management Solutions

44 profesionales de la Firma participaron en el Primer Maratón de Pádel de Management Solutions celebrado en las instalaciones deportivas de la Ciudad Financiera de Boadilla del Monte (España). El maratón constó de una fase previa y semifinales, con partidos de un set, y finales de ambas categorías, al mejor de tres sets, en una jornada donde predominó el buen ambiente entre los participantes.

Carreras Solidarias de Management Solutions

En 2018 Management Solutions organizó dos carreras solidarias, con la participación de más de 1.000 personas entre profesionales, familiares, clientes y colaboradores. Sobre la Carrera Solidaria de Management Solutions se amplía información en el apartado de Acción Social.

Ligas internas de la oficina de Madrid, España

Durante el ejercicio 2018 se celebraron, por decimotercer año consecutivo, los campeonatos de fútbol sala y de pádel de la oficina de Madrid. En el campeonato de fútbol sala participaron más de 90 profesionales (repartidos en 9 equipos), disputándose



una fase previa y *play offs* por el título. Por su parte el torneo de pádel, en sus modalidades masculina, femenina y mixta, logró reunir a 80 personas (40 parejas).

Campeonato de fútbol mixto, Chile

El Club Deportivo de Chile organizó una nueva edición del campeonato interno de fútbol mixto que contó con la participación de más de 40 profesionales quienes, divididos en cuatro equipos mixtos, se enfrentaron en una jornada protagonizada por la deportividad de los jugadores.

II Edición Torneo de Pádel Management Solutions, Portugal

Los profesionales de la oficina de Portugal celebraron en 2018 su II Torneo de Pádel en las instalaciones deportivas del Clube de Pádel do Campo Grande en Lisboa. La competitividad, el compañerismo y el buen ambiente reinó durante toda la jornada entre los participantes.

Campeonato de baloncesto, Alemania

Los profesionales de la oficina de Alemania se reunieron en Frankfurt para celebrar su primer campeonato de baloncesto. La actividad se inició el viernes con una cena en un restaurante de la ciudad, donde todos los profesionales pudieron conocer tanto a sus compañeros de equipo como a sus rivales del día siguiente; continuando a la mañana siguiente con los partidos de la competición.

Competiciones externas

Deportes de equipo en torneos interempresas

Durante 2018, Management Solutions participó nuevamente en los campeonatos RC Interempresas de Madrid en las modalidades de fútbol sala, tanto en categoría femenina como masculina, y baloncesto.

En la actualidad, los ganadores del torneo interno de fútbol sala masculino de Madrid se encuentran disputando la edición 2018/2019 de este torneo interempresas, al igual que el equipo



Primer Maratón de Pádel de Management Solutions

femenino de fútbol (también de Madrid) y el equipo masculino de la oficina de Barcelona.

Por su parte, el equipo de fútbol mixto de Management Solutions en Nueva York logró la victoria en la *New York Corporate Co-Ed Indoor Soccer League*, y los equipos masculino y femenino de fútbol de Management Solutions en México participaron nuevamente en los torneos interempresas celebrados en la capital mexicana.

Carreras

Los profesionales de Management Solutions participaron durante 2018 en múltiples carreras organizadas en distintos países.

En Madrid, 43 profesionales de la Firma, divididos en 14 equipos, participaron en la Carrera de las Empresas 2018, 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 17.000 corredores. Además, una representación de Management Solutions participó en la I edición de la Carrera de las Empresas de Bilbao.

Los profesionales de la oficina de São Paulo participaron, por décimo año consecutivo, en la maratón Pan de Azúcar, la mayor carrera de relevos de América Latina. Por parte de Management Solutions se inscribieron 32 corredores que, divididos en 5 equipos mixtos, tres de 8 personas y dos de 4, recorrieron por relevos los 42 km de los que constaba el recorrido.

Adicionalmente, numerosos profesionales de la Firma participaron en distintas carreras benéficas celebradas en varios países, como la carrera solidaria de Management Solutions, la carrera "Corre por una causa" de la Fundación Entreculturas (en Madrid y Barcelona), la carrera "Por ti mismo" de Down Madrid, la Carrera Santander Analytics y la carrera "En marcha contra el cáncer" de la AECC, organizadas todas ellas en España. También en la carrera J.P Morgan Corporate Challenge y la *Winter Run* en Reino Unido; *Somerville Homeless Coalition Race* en Estados Unidos; y la carrera UNICEF y la carrera Verde en Colombia. Sobre todas estas actividades se amplía información en el apartado de Acción Social.



Compromiso con el entorno

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

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

+ de 200
colaboraciones
con universidades

+7.000
participantes en
Acción Social

+ de 30
campañas
solidarias





Management Solutions
Making things happen
SALIDA

MS
Management Solutions
Making things happen
II CARRERA SOLIDARIA
MANAGEMENT SOLUTIONS
SALIDA

II CARRERA
SOLIDARIA
148

II CARRERA
SOLIDARIA
26

II CARRERA
SOLIDARIA
1

II CARRERA
SOLIDARIA
1

II CARRERA
SOLIDARIA
15

II CARRERA
SOLIDARIA
27

Universidad

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

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 2018 se graduó la quinta promoción del Máster y se inició la séptima promoción.

Por su parte, en México se graduó la primera promoción del Diplomado en Consultoría de Negocio con el Instituto Tecnológico de Monterrey que se imparte a todas las nuevas incorporaciones de las oficinas de México y se inició la tercera 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.



Alumnos distinguidos con los mejores expedientes de la 5ª promoción del Máster, España

En el ejercicio 2018 más de 200 estudiantes realizaron prácticas universitarias en la Firma. Estas 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 2018 continuamos colaborando con universidades, tanto en grados como en formación de postgrado, y escuelas de negocios:

- BDSU Frankfurt - Bundesverband Deutscher Studentischer Unternehmensberatungen
- Centro Universitario de Estudios Financieros (CUNEF)
- ESADE Business School
- ICADE Business School
- ITEMS Instituto tecnológico de Monterrey
- LSE London School of Economics
- Pontificia Universidad Católica de Chile
- Pontificia Universidad Católica del Perú
- Universitat de Barcelona (UB)
- Universitat Politècnica de València
- Universidad de Zaragoza
- Universidad Anahuac
- Universidad Autónoma de Madrid
- Universidad Autónoma Nacional de México
- Universidad Carlos III
- Universidad Complutense de Madrid
- Universidad de Buenos Aires
- Universidad de Burgos
- Universidad de Castilla-La Mancha
- Universidad de Deusto
- Universidad de Extremadura
- Universidad de León
- Universidad de Lima
- Universidad de los Andes
- Universidad de Santiago de Chile
- Universidad Diego Portales
- Universidad Javeriana
- Universidad Nacional de Colombia
- Universidad Politécnica de Madrid
- Universidad Pontificia Comillas (ICADE)
- Universidad Pontificia Comillas (ICAI)
- Universidad Tecnológica Nacional
- Universidad Torcuato di Tella
- Universidade Nova de Lisboa
- Warwick University

Management Solutions impartió un seminario de Machine Learning en ICAI, España

Management Solutions colaboró nuevamente con la Universidad Pontificia Comillas en la impartición, dentro de la asignatura “*Machine learning II*” del Máster en *Big Data*, de un seminario sobre aplicación de técnicas de *data science* en la caracterización de clientes energéticos y su integración en la gestión comercial.

El seminario trató sobre la definición de modelos de segmentación con fines comerciales y el desarrollo de una metodología para su integración en la gestión y medición de su rentabilidad.

Management Solutions impartió una ponencia en el programa avanzado de Industria Conectada, Liderazgo y Transformación Digital de la Universidad Pontificia Comillas, España

Management Solutions colaboró con la Cátedra de Industria Conectada de la Universidad Pontificia Comillas impartiendo una ponencia en su programa avanzado de Industria Conectada, Liderazgo y Transformación Digital, en el que participan profesionales de diversos sectores como el de la energía, industrial, aeronáutica, servicios profesionales, etc.

Durante la ponencia, realizada por D. Alfonso Serrano-Suñer, presidente de Management Solutions, y con la presencia de D. Mariano Ventosa, Vicerrector de Investigación e Internacionalización de la Universidad Pontificia Comillas y D. Bernardo Villazán, Co-Director de la Cátedra de Industria Conectada, se repasó el contexto de profunda transformación en el que vivimos inmersos actualmente, en términos de cambio de los hábitos de consumo, mayor accesibilidad a la información, hiperconectividad, disrupción tecnológica, etc., así como el carácter global de la revolución digital y cómo esta impacta en el pensamiento estratégico de las empresas, su organización, cultura de trabajo, gobierno, procesos y sistemas.



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.

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 Universitarias

Management Solutions colabora regularmente con Fundaciones y escuelas universitarias a través del patrocinio de premios, actos de graduación, etc.

Club Empresarial ICADE, España

El Club Empresarial ICADE es una asociación sin ánimo de lucro, promovida en el año 2004 por un grupo de empresarios ex-alumnos de ICADE, junto con el Decanato de la Facultad de

Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad Pontificia Comillas, para fomentar el espíritu emprendedor en esta comunidad universitaria, así como para crear un auténtico foro de reflexión e influencia en la sociedad española.

Management Solutions, a través de varios de los socios de la Firma, colabora con alguna de las iniciativas que el Club ha puesto en marcha, como las 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.).

Management Solutions participa en la clausura de la Asamblea General del Club Empresarial ICADE

El evento, patrocinado por Management Solutions, fue organizado por el Club Empresarial ICADE, al que pertenecen varios de los socios de la Firma, y contó como ponente invitado con D. José Ignacio Goirigolzarri, Presidente de Bankia.

El evento, que se celebró tras la Asamblea General del Club, tuvo lugar en un hotel céntrico de Madrid y contó también con la presencia de D. Julio Luis Martínez SJ, Rector de la Universidad Pontificia Comillas, Dña. Teresa Corzo, Decana de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad Pontificia Comillas, D. Jesús Sainz, Presidente del Club Empresarial ICADE, D. Jaime Pérez Renovaes, Secretario General del Consejo de Grupo Santander y D. Alfonso Serrano-Suñer, Presidente de Management Solutions, además de la asistencia de más de 120 miembros del Club.

La ponencia de D. José Ignacio Goirigolzarri llevó por título "Los retos y la transformación del sector financiero" y, tras la misma, se organizó un coloquio moderado por D. Jesús Sainz en el que los asistentes pudieron intercambiar con el ponente y con los miembros de la mesa presidencial, distintas visiones acerca de los cambios que afectan al sector financiero.



D. José Ignacio Goirigolzarri durante la clausura de la Asamblea General del Club Empresarial ICADE

Fundación Escuela de Ingenieros de Bilbao, España

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, España

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, Reino Unido

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 organizó *business cases* con varias universidades chilenas sobre la aplicación del *blockchain* en el sector financiero

Management Solutions organizó un *business case* sobre la aplicación en el sector financiero de *blockchain* en la Universidad Diego Portales en Chile, dirigido a los alumnos de último curso de Ingeniería Civil en Informática. El *business case* trató sobre la definición del *blockchain* y sus campos de aplicación.

Además, durante 2018 Management Solutions tuvo la oportunidad de organizar presentaciones corporativas, casos prácticos y seminarios en otras universidades del país como Universidad de Santiago de Chile, Pontificia Universidad Católica de Chile y Universidad Técnica Federico Santa María.

Management Solutions organizó en diferentes universidades mexicanas *business cases* sobre biometría en el sector financiero

Management Solutions participó en la Semana de la Ingeniería en la Universidad Anahuac organizando un *business case* sobre biometría en el sector financiero para estudiantes de los últimos cursos de Informática e Ingeniería Industrial. Durante el ejercicio se realizó una introducción sobre qué es biometría y se dieron algunos ejemplos que justifican el creciente interés por la materia en el sector financiero.

Además, durante 2018 Management Solutions tuvo la oportunidad de organizar presentaciones corporativas, casos prácticos y seminarios en otras universidades del país como Instituto Politécnico Nacional, la Universidad Nacional Autónoma de México y la Universidad Iberoamericana.

Universidad

"Datathon", Perú

Management Solutions patrocinó uno de los premios entregados durante el primer "Datathon" organizado en Lima por Interbank, que reunió a equipos de todo el mundo con conocimientos en programación, estadística, especialistas en *big data* y *machine learning*.

La competición, de 18 horas de duración, buscaba retar a los participantes en la generación de análisis predictivos, construyendo modelos de aprendizaje automático y estadísticos para resolver casos de negocio utilizando datos reales. El evento contó con la participación de 126 personas, divididas en 26 equipos, entre expertos en analítica de datos, estadísticos, matemáticos, especialistas en *big data* y *machine learning* de diferentes países.



"Datathon", Perú

Management Solutions organizó un *business case* en la London School of Economics, Reino Unido

Management Solutions organizó un *business case* sobre Riesgos en Instituciones Financieras en la LSE en el que los participantes trabajaron en el desarrollo de una propuesta ficticia para apoyar a la toma de decisiones de una institución financiera.

El *business case* se estructuró en dos fases, identificando grupos de activos financieros a eliminar de la cartera de la institución en primer lugar, y proponiendo mecanismos para coordinar la reestructuración de la cartera en segundo lugar.

Management Solutions impartió un seminario de Riesgos Financieros en ICADE, España

Management Solutions colaboró nuevamente con la Universidad Pontificia Comillas en la impartición, dentro de la asignatura "Gestión de Carteras", de un seminario sobre Riesgos Financieros a los estudiantes de los últimos cursos de E-2 y E-6.

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

Business case sobre Machine Learning en la Universidad de San Andrés, Buenos Aires

Management Solutions organizó un *business case* en la Universidad de San Andrés que contó con la asistencia de alumnos del último año y graduados de las carreras de Finanzas, Economía y Administración de Empresas.

El evento llevó por título "*Clients scoring in the Big Data Revolution*" y profundizó sobre el proceso de transformación digital en el que está inmersa la industria financiera global, centrándose en modelos sobre *machine learning* en entornos *big data* para Banca.

Entrega de diplomas a los graduados en la ETSINF de la UPV, España

Management Solutions patrocinó la entrega de diplomas a los graduados de la Escuela Técnica Superior de Ingeniería Informática de la Universidad Politécnica de Valencia (UPV). En el acto, que contó con la asistencia de cerca de 500 personas entre alumnos, familiares, profesores de la Escuela y representantes de empresas vinculadas a la Universidad, se entregaron los diplomas a los alumnos titulados en la Escuela Técnica Superior de Ingeniería Informática de la UPV del curso 2017/2018 en el Grado de Ingeniería Informática, el Máster Universitario en Ingeniería Informática y el Máster Universitario en Gestión de la Información, incluyendo también un reconocimiento a los mejores expedientes de cada una de las titulaciones.

El acto fue presidido por el Rector de la Universidad Politécnica de Valencia, D. Francisco Mora, junto con autoridades de la

Escuela, y asistió en representación de Management Solutions, D. José Manuel Navas, socio de la Firma.

Premios y reconocimientos a los mejores Trabajos Fin de Grado y expedientes universitarios, España

Durante 2018 Management Solutions reforzó su implicación con los estudiantes universitarios patrocinando premios a los mejores Trabajos Fin de Grado (TFG) y a los mejores expedientes.

Concretamente, Management Solutions patrocinó premios a los mejores TFG del curso 2017/18 en las facultades técnicas de la Universidad Complutense de Madrid (UCM), Universidad Politécnica de Madrid (UPM) y Universidad del País Vasco/ Euskal Herriko Unibertsitatea (UPV/EHU), con el objetivo de reconocer los trabajos más innovadores dentro del ámbito de la transformación digital, valorando especialmente las tecnologías



“El respaldo al mundo académico es uno de los pilares del compromiso de la Firma con su entorno”

Desarrollar una estrecha relación con la universidad ha sido siempre una prioridad para Management Solutions.

Este compromiso viene materializándose a través de múltiples iniciativas, desde convenios de colaboración para becas y prácticas con las principales universidades de los países donde operamos, pasando por la impartición de clases y seminarios especializados, hasta la cooperación en programas de investigación, e incluso el patrocinio de fundaciones y asociaciones universitarias.

A todo lo anterior se suma nuestra satisfacción al contribuir todos los años a la creación de empleo joven para recién titulados, ofreciéndoles la posibilidad de desarrollar una excelente carrera profesional.

Rubén García
Socio de Management Solutions



Entrega de diplomas a los graduados en la ETSINF de la UPV, España

propuestas, la capacidad de innovación de las soluciones obtenidas y su aplicación en el mundo empresarial.

D. Andrés Herranz González, D. Borja Lorenzo Fernández y D. Guillermo Rius García obtuvieron el premio al mejor TFG de la Facultad de Informática de la UCM por su trabajo “Adaptación y calibrado de algoritmos de predicción para la identificación de ataques DDoS en redes de quinta generación”. Por su parte, los trabajos de Dña. Elvira Amador Domínguez, “Estimación precisa de la orientación del rostro humano utilizando redes de neuronas”, y de D. Mikel Albóniga, “@myqueridobot, un bot educativo con preguntas de respuesta”, fueron elegidos como mejores TFG por la Escuela Técnica Superior de Ingenieros Informáticos de la UPM y por la Escuela de Ingeniería de Bilbao de la UPV/EHU, respectivamente.

Por otro lado, Management Solutions patrocinó también el premio al mejor expediente del grado de Ingeniería Informática de la Universitat de Barcelona (UB) y el premio al mejor expediente de Tecnologías de la Información y Comunicaciones de la Universitat Autònoma de Barcelona (UAB), dotados ambos con una cantidad económica.

Dña. Dolça Tellols I Asensi recibió el premio al mejor expediente académico del grado de Ingeniería Informática de la Universitat de Barcelona, en un acto presidido por el Rector de la Universitat de Barcelona, Dr. Joan Elías, y por el Decano de la Facultad de Matemáticas e Informática, Dr. Carles Casacuberta. Por su parte, D. Jordi Perera fue galardonado con el premio al mejor expediente académico de Tecnologías de la Información y Comunicaciones de la UAB, en un acto presidido por el Director de la Escuela de Ingeniería, Dr. Daniel Franco, y por el Vicerrector de Innovación y proyectos estratégicos de la UAB, Dr. Javier Lafuente.

Premios al mejor Proyecto Fin de Carrera de ICAI, España

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 en 2018 el premio “Integración en la gestión de la inteligencia artificial”, mediante la aportación de una cantidad económica destinada a los premios e implicándose en la valoración de los trabajos presentados ya que, para cada área, un jurado formado por el Director de la Escuela, un representante del patrocinador y el profesor responsable de proyectos, se encarga de decidir la concesión de los premios.

Premios a los mejores Proyectos Fin de Carrera (PFC) de ICAI curso 16/17, España

El acto de entrega de los premios a los mejores PFC tuvo lugar en la Sala de Conferencias de la Universidad Pontificia Comillas y contó con la intervención de D. Alfonso Serrano-Suñer, Presidente de Management Solutions, como invitado de honor.

El acto, que contó con la asistencia de representantes de las empresas e instituciones patrocinadoras de los premios además de los alumnos galardonados, estuvo presidido por D. Antonio Obregón, Vicerrector de Ordenación Académica y Profesorado, acompañado de D. Mariano Ventosa, Director de ICAI, y de D. Alfonso Serrano-Suñer, Presidente de Management Solutions, que intervino en el evento como invitado de honor.

D. Miguel Ángel Poblet, socio de Management Solutions, fue el encargado de entregar el premio patrocinado por la Firma que recayó en D. Diego Martínez Morales por “Gestión óptima de la cartera de gas de una comercializadora”.



D. Diego Martínez acompañado por D. Miguel Ángel Poblet, socio de Management Solutions

La Firma mantiene una política activa de patrocinio y mecenazgo

El patrocinio y mecenazgo de actividades culturales y empresariales está siempre presente en la estrategia empresarial de Management Solutions. Por esta razón, la Firma colabora, en la medida de sus posibilidades, con instituciones culturales y otras asociaciones sin ánimo de lucro.

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 decimocuarto 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 de Management Solutions, forma parte como Vocal de la Junta de Protectores del Teatro Real, en la que están representados los principales patrocinadores de la institución bajo la presidencia de D. Alfredo Sáenz. La Junta de Protectores tiene como finalidad promover la participación de la sociedad civil en la buena marcha de tan emblemática institución española.

Club Español de la Energía (ENERCLUB)

Management Solutions participa como socio en el Club Español de la Energía (ENERCLUB), constituido como punto de encuentro, diálogo y difusión entre empresas y profesionales del sector energético y cuyo principal objetivo es facilitar la divulgación y formación de ideas en relación con la utilización racional de la energía, conservación del medio ambiente y desarrollo sostenible.

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

Club de Gestión de Riesgos de España

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

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



Junta de Protectores del Teatro Real de Madrid, España

Patrocinio y mecenazgo

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.

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.

Bundesverband deutscher Banken, Alemania

Desde 2015, Management Solutions es miembro de la Bundesverband deutscher Banken (Asociación de Bancos de Alemania), asociación que representa a más de 200 bancos comerciales privados y 11 asociaciones regionales, y que tiene como objetivo servir como punto de encuentro entre el sector financiero, la administración y autoridades de regulación y supervisión del sector mediante foros, eventos sectoriales y publicaciones especializadas.

Real Academia de Ciencias Exactas, Físicas y Naturales, España

Management Solutions forma 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, al

tiempo que colabora con la RAC (Real Academia de Ciencias Exactas, Físicas y Naturales) y su Fundación, a través de un patrocinio activo, más allá del soporte financiero.

La Real Academia de Ciencias Exactas, Físicas y Naturales es una academia española de carácter público dedicada al estudio e investigación de las matemáticas, la física, la química, la biología, la ingeniería y otras relacionadas con las ciencias.

Por su parte, los objetivos de la ARAC son principalmente apoyar el cumplimiento de los objetivos y actividades de la RAC, 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 Europeen 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.



Management Solutions, nuevo socio protector de la Cámara de Comercio Española en Brasil

Consortio Alastria, España

Management Solutions, junto con las principales compañías españolas de banca, energía y telecomunicaciones, fundó en 2017 la primera red nacional multisectorial del mundo que emplea *blockchain* con el objetivo de habilitar y acelerar la transformación digital de los distintos sectores industriales y empresariales.

La red Alastria garantiza la identidad de los participantes y el registro indeleble de las operaciones que se realizan sobre ella, permitiendo a los participantes ofrecer y recibir servicios con eficacia legal en el ámbito español y acorde con la regulación europea.

La participación de Management Solutions en este consorcio en calidad de Socio Fundador, permitirá a la Firma colaborar en el

diseño de la primera DLT española, construir proyectos y ofrecer servicios sobre la plataforma, así como innovar y contribuir a la sociedad española creando una plataforma de servicios y productos *blockchain*.

Círculo de Empresarios, España

El Círculo de Empresarios de España es un centro de pensamiento y de debate al servicio de la sociedad española en su conjunto, que tiene como principales objetivos la promoción del libre mercado y de la libre empresa, el reconocimiento del valor social de empresario como creador de empleo, riqueza y bienestar general, y el fomento del espíritu emprendedor.

Management Solutions, a través de su Presidente, colabora con la Institución y dirige, desde 2017, el Grupo de trabajo sobre Transformación Digital.

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 Española en Brasil, la Cámara de Comercio Polaco-Española, la Cámara de Comercio Española en Italia, 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.

Grupo de trabajo sobre Transformación Digital del Círculo de Empresarios de España

El Grupo de trabajo sobre Transformación Digital tiene como principal objetivo elaborar una serie de documentos que faciliten el entendimiento e implicaciones de la transformación digital, dirigidos fundamentalmente a las empresas, con un contenido didáctico, práctico y que cuente con respaldo académico/experto.

Actualmente participan más de 30 profesionales con amplio conocimiento sobre la materia en representación de los sectores más relevantes de la economía española y está dirigido por D. Alfonso Serrano-Suñer, Presidente de Management Solutions.

En 2018 el Grupo de Trabajo publicó un site en la web del Círculo de Empresarios en el que se pueden encontrar documentos y vídeos sobre los diferentes ámbitos de actuación que las empresas deberían considerar a la hora de evaluar las oportunidades que ofrece la digitalización para sus negocios, enlaces de interés, noticias y publicaciones sobre digitalización, y una sección - Debates digitales - en la que los expertos en la materia hablan sobre diferentes aspectos del proceso de transformación de las empresas y de cómo la revolución digital obliga a enfocar las cosas de una manera diferente.



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



"Del código al proyecto", Fundación Créate

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 Fundación Créate, una organización sin ánimo de lucro constituida en 2011 en respuesta a la necesidad de formar personas que puedan adaptarse a una sociedad en continuo cambio.

Al formar parte de su patronato, Management Solutions colabora con la misión de la Fundación Créate: el fomento de la calidad y la innovación en el campo de la educación para despertar el talento y el espíritu emprendedor de niños y jóvenes y todo ello a través de la investigación, desarrollo e implantación de metodologías, técnicas y herramientas innovadoras en la comunidad educativa, para su uso en la escuela y otros ámbitos de aprendizaje.

Además de participar activamente en eventos y programas organizados por la Fundación, en 2018 Management Solutions patrocinó la II Minimarató de Madrid, organizada por Fundación Créate con el fin de fomentar el deporte individual y en equipo como actividad integral y holística, que desarrolla distintas dimensiones del ser humano. En el evento participaron cerca de 5.000 jóvenes (entre 10 y 17 años) de 43 centros escolares de Madrid, que tuvieron que recorrer 4,2 kilómetros, el 10% de una maratón.

Organización Nacional de Ciegos Españoles

Management Solutions firmó en 2014 un convenio de colaboración con Ilunion Viajes, perteneciente al Grupo de Empresas de la ONCE y su Fundación (Organización Nacional de Ciegos Españoles), con el fin de reforzar su compromiso con la integración laboral de personas con discapacidad. Desde entonces, la agencia presta a la Firma los servicios propios de agencia de viajes, que incluyen todo lo relacionado con la reserva de billetes en cualquier medio de transporte, gestión de reservas de hotel para desplazamientos profesionales, etc.

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

Proyecto de Microfinanzas

La Fundación BBVA para las Microfinanzas es una entidad sin ánimo de lucro cuyo objetivo es promover el acceso al crédito y a la actividad financiera de los estratos más desfavorecidos de la sociedad, con el fin de facilitar el desarrollo de actividades productivas a pequeña escala y, de este modo, contribuir a mejorar el nivel de vida de las familias y al desarrollo sostenible de las sociedades en las que opera.

La Fundación centra su actividad inicialmente en América Latina (con actividad en Puerto Rico, Panamá, Perú, Colombia, Chile y Argentina), que constituye el centro corporativo de la red, a la que además de capital, aportará sistemas de gobierno y de gestión compartidos, una base tecnológica común, facilidades para la obtención de recursos financieros en los mercados internacionales y, en general, las ventajas derivadas de las economías de escala y de alcance que posibilita una red de estas características.

Management Solutions, en coordinación con el Área de Riesgos de la Fundación, ha colaborado en el diseño e implantación de un modelo de riesgos para microfinanzas, su integración en los procesos de contratación, el diseño e implantación de una plataforma tecnológica de gestión de riesgos y la mejora de la eficiencia comercial y operativa.

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

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

Durante 2018 Management Solutions ha seguido participando en 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).

Programa educativo “Del código al proyecto”

Durante 2018, y como miembro del patronato de la Fundación Créate, Management Solutions fomentó, por sexto año consecutivo, la participación de sus profesionales en el programa “Del código al proyecto”, una nueva vía de impartir la asignatura de Tecnología, Programación y Robótica, que busca fomentar el desarrollo de un proyecto tecnológico emprendedor, potenciando el pensamiento crítico, la resolución de los problemas y la adquisición de conocimientos de programación y robótica en alumnos de primer ciclo de secundaria; apoyándose para ello en los conocimientos y habilidades de profesionales de distintas áreas de la Firma.

Este programa permite aprender los contenidos curriculares de una manera aplicada y real; de este modo los alumnos tuvieron la oportunidad de compartir sesiones de 45 minutos con más de 15 profesionales de Management Solutions que les asesoraron, de manera personalizada, sobre el diseño de su proyecto (modelo de proyecto, misión y valores, marca, etc.).

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.

Convenios de colaboración con colegios

Management Solutions firmó en 2018 un Convenio de Colaboración con el Liceo Francés y con el Colegio Everest de Madrid, dando la oportunidad a estudiantes de Bachillerato de tener una primera experiencia en un entorno laboral. Durante 3 días, grupos de alumnos de ambos centros pudieron conocer el funcionamiento de la Firma, su misión y objetivos, los valores que comparten los profesionales de Management Solutions, además de las industrias en las que opera la Firma y las líneas de servicio que presta, a través de reuniones con profesionales de distintos perfiles y cargos, teniendo también la oportunidad de ver de cerca los diferentes tipos de proyecto que se desarrollan y realizando un caso práctico sobre consultoría en el sector financiero.

Acción Social

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 2018, 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

Desde 2006, Management Solutions facilita la participación de sus profesionales en un voluntariado de verano organizado por una ONG por medio del cual los profesionales que así lo deseen tienen la oportunidad de colaborar con un proyecto solidario

destinado a ayudar a los más desfavorecidos. Así, ese año, un grupo de quince profesionales de Management Solutions aceptó la propuesta de la Firma, que sufragaría todos los gastos del viaje, de dedicar sus vacaciones de verano a colaborar con las Misioneras de la Caridad en Calcuta (India). De esta manera nacía el 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.

Entre 2012 y 2017 el Verano Solidario consistió en colaborar con el programa de "Voluntarios a terreno" impulsado por la ONG Ayuda en Acción. Así, en 2012 y en 2013 los profesionales de la Firma viajaron al Hogar Teresa de los Andes de Bolivia, un centro que atiende a cerca de 200 niños con discapacidad intelectual de diversos grados; entre 2014 y 2016 el voluntariado se llevó a cabo en Santo Domingo de los Tsáchilas, en Ecuador; mientras que en 2017 la actividad se desarrolló en Waslala (Nicaragua), en conjunto con la Fundación Madre Tierra (FUMAT), con el objetivo de reducir la pobreza de los hogares rurales.



Verano Solidario en Calcuta, India



Verano Solidario en Calcuta, India

En 2018 el Verano Solidario tuvo lugar de nuevo en Calcuta y contó con la participación de más de 20 voluntarios procedentes de las oficinas de España, Portugal, Estados Unidos y Reino Unido. Dada la buena acogida, los voluntarios de la Firma se organizaron en dos grupos, colaborando el primero de ellos con dos centros de Madre Teresa, el centro Pre Dam para enfermos terminales y crónicos, y el orfanato Shishu Bhavan, realizando distintas tareas como el lavado de ropa de los internos y la preparación de las comidas, así como el acompañamiento de enfermos y huérfanos. Por su parte, los voluntarios del segundo grupo tuvieron la oportunidad de impartir clases de español, matemáticas y ciencias a los niños acogidos por diversos centros que la ONG New Light tiene en Calcuta.

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 2019 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 2018 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 6.500 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 aportaron más de 1.500 kilos de alimentos que fueron entregados a Banco de Alimentos de Bizkaia para ser posteriormente distribuidos entre personas sin recursos.

En ambas ciudades los niños fueron los verdaderos protagonistas de la jornada y quienes más disfrutaron de la película, los vídeos proyectados y los espectáculos infantiles de animación ofrecidos por los actores, tanto a la llegada como durante el cóctel posterior a la película. Los 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. Así, en 2018 el Cine Solidario se celebró también en Ciudad de México y Santiago de Chile.



Cine Solidario en Madrid, España



Cine Solidario en Santiago de Chile

Acción Social

En México el Cine Solidario se celebró en 2018 por tercera vez, reuniendo a cerca de 300 personas entre profesionales de la Firma y clientes, acompañados de sus familias. Gracias a la generosidad de los asistentes lograron recaudarse 1.000 kilos de alimentos no perecederos que fueron entregados ese mismo día a la Fundación Clara Moreno y Miramón, una institución cuyo fin es transformar la vida de niñas y adolescentes en riesgo social a través de programas de atención integral.

La oficina de Chile celebró en 2018 su segundo Cine Solidario, reuniendo a cerca de 200 personas entre profesionales de la Firma, familiares y clientes, y en el que lograron recaudarse más de 300 kilos de alimentos no perecederos que fueron entregados ese mismo día al Hogar San Ricardo, una residencia que brinda acogida a niños con discapacidad mental y/o física que son derivados del Servicio Nacional del Menor por situación de abandono, vulnerabilidades sociales y/o carentes de familiares responsables.

I y II Carrera Solidaria Management Solutions

En marzo de 2018 Management Solutions celebró dos Carreras Solidarias, organizadas para recaudar fondos destinados íntegramente a colaborar con los programas y actividades educativas que la Fundación Créate, de la que Management Solutions es patrono fundador, desarrolla para promover la innovación y el emprendimiento entre niños y jóvenes.

Ambas carreras tuvieron un doble fin solidario, ya que el agua que se distribuyó entre los corredores era de AUARA, empresa social que dedica el 100% de sus dividendos a un fin social relacionado con la falta de agua en el mundo y los problemas que esto puede ocasionar.

La primera de las dos carreras, pensada para que tanto los aficionados como familias enteras disfrutaran de un día de deporte solidario en El Bosque de Ciudad Financiera de Boadilla del Monte (España), contó con la participación de cerca de 300 personas en las distintas modalidades: 5 y 10km, marcha no competitiva de 2km, y carreras infantiles de 300, 500 y 1.000 metros según la edad.

Tras el éxito de la primera edición, en octubre la Firma organizó una segunda Carrera Solidaria, que contó con la asistencia de cerca de 600 personas, duplicándose la participación alcanzada en la primera de ellas.

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. Desde entonces esta iniciativa se ha ido repitiendo cada año, contando con la participación de más de 30 voluntarios en la donación de Madrid de 2018.

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.

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, además de conseguir reciclar toneladas de tapones de plástico evitando así la emisión de CO₂.



Dada la buena acogida de esta iniciativa por parte de los profesionales de la Firma, durante 2018 se ha continuado con la recogida de tapones, consiguiendo alcanzar los 50 kilos de tapones.

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

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

Management Solutions patrocina el torneo benéfico organizado por la Fundación Deporte y Desafío 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 noveno año consecutivo, se celebró en el campo de Golf

Santander, en Boadilla del Monte, y contó con la participación de 10 equipos (integrados todos ellos por un jugador profesional de golf del circuito europeo y cuatro amateurs). En esta ocasión, el equipo de Management Solutions logró hacerse con el título de la IX edición del citado Pro-Am benéfico de golf.

Navidades solidarias

Más de 500 profesionales de Management Solutions tuvieron nuevamente la oportunidad de llevar ilusión a los colectivos más desfavorecidos a través del proyecto "Navidades Solidarias", que se organizó por décimo año consecutivo mediante la puesta en marcha de diversas iniciativas en España, Reino Unido, Portugal, Estados Unidos, México, Brasil, Colombia, Chile y Argentina.

En España se organizó la campaña "Reyes Magos de Verdad", que trata de conseguir regalos para niños de casas de acogida

que, de otro modo, no recibirían ningún regalo el día de Reyes. Nuevamente la actividad gozó de una gran acogida y, gracias a la participación de más de 140 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.

En Reino Unido se colaboró con la campaña "Toy Appeal" de recogida de regalos para niños de familias sin recursos del Este de Londres organizada por ELBA, una fundación que trata de aglutinar esfuerzos y recursos del sector privado para ofrecer posibilidades de mejora a comunidades necesitadas locales.

Los profesionales de Management Solutions Portugal se unieron para regalar los juguetes que los niños acogidos por Ajuda de Berço habían solicitado previamente a Papá Noel; Ajuda de Berço es una organización que a través de dos albergues situados en Lisboa acoge a niños de entre 0 y 3 años que se encuentran en situaciones de riesgo.



II Carrera Solidaria Management Solutions en Madrid, España



II Carrera Solidaria Management Solutions en Madrid, España

Acción Social

Por su parte, los profesionales de las distintas oficinas de Estados Unidos colaboraron con St. Jude Children's Research Hospital a través de una colecta de regalos para los niños y adolescentes enfermos de cáncer y otras enfermedades graves ingresados en dicho centro durante la época de Navidad.

En México se organizó nuevamente la campaña "Sé el Rey Mago de un niño" en colaboración con el Orfanatorio La Paz A.C., 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). Gracias a la participación de los profesionales de las oficinas de Ciudad de México, las 32 niñas acogidas por esta Casa Hogar recibieron los regalos que habían solicitado por carta a "sus" Reyes Magos particulares.

Los profesionales de Management Solutions Brasil colaboraron un año más con Casa da Criança Santo Amaro, un centro de São

Paulo que alberga a niños sin recursos de entre 6 y 14 años, organizando una mañana de voluntariado en la que, además de entregar los regalos que previamente habían sido recaudados, compartieron un día de risas y actividades con los niños en un parque de juegos.

En Colombia, los profesionales de Management Solutions compartieron una mañana especial con los 50 niños a los que atiende la Fundación Niña María, una entidad sin ánimo de lucro ubicada en el municipio de Chía que brinda atención integral a niños, niñas y jóvenes en condición de discapacidad mental psicosocial, que se encuentran bajo protección del Instituto Colombiano de Bienestar Familiar. Durante esta pequeña fiesta, los voluntarios de la Firma tuvieron la oportunidad de entregar los regalos comprados para los niños.

En Chile se organizó nuevamente la campaña Viejito Pascuero en colaboración con el Jardín Infantil Tai Tai (centro que da cobijo a más de 70 niños de 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 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 se colaboró nuevamente con el Hogar Esteban L. Maradona, que alberga a familias de enfermos derivados de hospitales mientras estos reciben tratamiento. En esta ocasión los más de 20 niños del Hogar asistieron a la fiesta organizada por los voluntarios de Acción Social en el Hogar y recibieron un regalo por Navidad.

Christmas con Ayuda en Acción

Por duodécimo año consecutivo, Management Solutions realizó sus tarjetas navideñas colaborando directamente con una ONG, Ayuda en Acción, y todos los beneficios obtenidos mediante la



compra de las tarjetas navideñas fueron destinados al proyecto "Ilumina su futuro" que la ONG ha puesto en marcha en Nacuta (Mozambique) para contribuir a que los niños de la zona puedan salir de la pobreza gracias a una formación de calidad.

Para decidir el diseño de la tarjeta se organizó el tradicional concurso, en el que más de 200 jóvenes artistas (hijos, sobrinos y hermanos de profesionales de Management Solutions) mostraron sus habilidades plásticas, y del que salió el dibujo ganador, realizado por Miguel, de 10 años.

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 de la Fundación.

Además y de manera complementaria, el Grupo de Acción Social organiza 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 y otras discapacidades intelectuales realizando actividades de ocio (por ejemplo, en parques multiaventura o en el Parque de Atracciones de Madrid).

En 2018 el Grupo de Acción Social organizó nuevamente un voluntariado en colaboración con el Área de Ocio de la Fundación, en el que 25 voluntarios tuvieron la oportunidad de compartir un día de diversión en Faunia con jóvenes de Down Madrid.

La jornada comenzó en la sede de Down Madrid, donde se realizaron todas las presentaciones antes del traslado en autobús hasta Faunia, un parque temático de la naturaleza donde en esta ocasión tenía lugar la actividad. A la llegada, el grupo realizó distintos juegos de integración para conocerse un

poco mejor y después disfrutaron de la exhibición de leones marinos del parque. Tras la comida, todos tuvieron oportunidad de recorrer el parque y descubrir el resto de animales, antes de poner rumbo de nuevo al centro de Madrid.

Día del Niño, Brasil

Con motivo del Día del Niño, profesionales de la oficina de São Paulo de Management Solutions organizaron una recaudación de fondos que permitió comprar juguetes, zapatos y ropa para los más de 20 niños acogidos por la Casa de Acogida Santo Amaro. Los voluntarios tuvieron también la oportunidad de compartir con los niños una pequeña fiesta en la que se hizo entrega de los regalos.

Voluntariado en el Hogar Infantil Marly Cury, Brasil

El Grupo de Acción Social de Management Solutions Brasil organizó una campaña solidaria de Pascua para colaborar con el



Finalistas en el Concurso de Christmas Solidarios con Ayuda en Acción



Voluntariado con Down Madrid, España

Acción Social

Hogar Marly Cury, que acoge a niños sin recursos y en situación de riesgo social extremo.

La campaña comenzó con una recaudación de fondos y alimentos entre los integrantes de Management Solutions Brasil para colaborar con el Hogar, que acoge actualmente a 19 niños de entre 3 y 17 años.

Con los fondos obtenidos se realizó la compra de unos "kits de Pascua" para los niños, además de todo lo necesario para la celebración de una fiesta celebrada en el propio Hogar y a la que asistieron los voluntarios de Management Solutions, quienes tuvieron la oportunidad de compartir un día con los niños.

Colaboración con la Casa Hogar Yolia Niñas de la Calle, México

Management Solutions se sumó a la campaña solidaria organizada por Santander México para colaborar con la Casa

Hogar Yolia Niñas de la Calle, A.C, realizando una donación de 20 pares de zapatos nuevos para las niñas acogidas en la casa hogar.

Un abrigo, una sonrisa, Perú

Con motivo de las temperaturas extremas que provocaron una situación de emergencia en la zona sierra de Perú, el Grupo de Acción Social organizó una recolecta de abrigos, alimentos y otros productos de primera necesidad para colaborar con la zona de Apurímac, al sur del país, una de las zonas más afectadas, a través de la ONG RE.

Trekking solidario, Chile

El Grupo de Acción Social de la oficina de Chile organizó por segunda vez un *trekking* solidario, esta vez en el Cerro Manquehue, con el objetivo de recaudar alimentos para colaborar con colectivos desfavorecidos.

Gracias a la participación de cerca de 30 profesionales de la Firma, pudieron recaudarse cerca de 100 kg 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.

London 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 actividades celebradas en distintas ciudades del Reino Unido con el objetivo de recaudar fondos para contribuir con Cancer Research UK en su lucha contra la enfermedad.



Carrera Entreculturas, España

Profesionales de Management Solutions participaron en las ediciones de Madrid y Barcelona de la carrera solidaria "Corre por una causa, corre por Sudán del Sur" de la fundación Entreculturas, organizada con el objetivo de recaudar fondos para promover el acceso a la educación básica (infantil y primaria) de 1.000 niños, y facilitar y dinamizar espacios recreativos y deportivos a 3.000 jóvenes, refugiados y desplazados internos en Mabán, Sudán del Sur.

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) en 13 ciudades españolas, contó con una buena actuación por parte del equipo de Management Solutions, logrando uno de sus profesionales el tercer puesto en la prueba de 5 km de Madrid, y otro el cuarto puesto en los 10 km en la edición de Barcelona.



Un abrigo, una sonrisa, Perú

V carrera "En marcha contra el cáncer", España

Más de 75 profesionales de Management Solutions participaron, por quinto año consecutivo, en la V 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 tres distancias (2, 4 y 10 km), y contó con la participación de 17.000 corredores.

II carrera "Barcelona en marcha contra el cáncer", España

Profesionales de Management Solutions participaron en la II carrera "Barcelona en marcha contra el cáncer" organizada por la Asociación Española Contra el Cáncer (AECC) con el objetivo de recaudar fondos para luchar contra dicha enfermedad.



Trekking solidario, Chile



"Nuestros profesionales son los que lideran el compromiso social de la Firma"

Management Solutions se involucra activamente en las comunidades donde desarrolla su actividad. A través del Grupo de Acción Social, desarrolla multitud de actividades solidarias en colaboración con distintas ONG y asociaciones benéficas.

Profesionales de todas nuestras oficinas desarrollan con enorme compromiso distintas actividades solidarias, dando muestra desinteresada de su vocación de servicio con los más desfavorecidos.

La Firma respalda y se siente muy orgullosa del fuerte compromiso social demostrado por sus profesionales.

Cristina López
Socia de Management Solutions

Acción Social



La prueba, celebrada en el Parque del Fórum, se disputó sobre tres distancias (5 y 10 km y marcha no competitiva de 2 km) y contó con la participación de más de 5.000 corredores.

VIII Carrera Down Madrid, España

Un grupo de profesionales de Management Solutions participó en la carrera organizada por Down Madrid, que contaba un año más con Management Solutions como firma patrocinadora, con el objetivo de recaudar fondos para fomentar la práctica deportiva y hábitos de vida saludable entre las personas con discapacidad intelectual.

Bajo el lema "Por ti mismo", cerca de 4.000 personas corrieron en una prueba celebrada en el Parque Juan Carlos I de Madrid, y que se disputó sobre tres distancias (10, 5 y 2,5 kilómetros). Al finalizar la carrera, Management Solutions, junto con el resto de patrocinadores, recibió un reconocimiento por parte de Down Madrid por su colaboración en este evento.

II Carrera Solidaria Santander Analytics, España

Además de ser firma patrocinadora, profesionales de Management Solutions participaron en la II Carrera Solidaria organizada por Santander Analytics en favor de la Asociación para la ayuda a la atención a las personas con parálisis cerebral (ATENPACE).

Profesionales de Banco Santander se dieron cita en El Bosque de la Ciudad Financiera de Boadilla del Monte (Madrid) para participar en la segunda edición de la carrera Santander Analytics, una iniciativa patrocinada entre otros por Management Solutions y organizada con el objetivo de recaudar fondos para colaborar con ATENPACE, entidad sin ánimo de lucro dedicada a ofrecer la mejor asistencia posible a personas con parálisis cerebral, no solo a nivel de tratamientos sino también a nivel educativo y de integración social.

La prueba, que tenía tres modalidades de recorrido (8 o 4 kilómetros, y marcha no competitiva de 2 km), contó además con la participación de algunos representantes de empresas



patrocinadoras entre las que destacó el equipo de Management Solutions, logrando dos de los profesionales de la Firma el primer puesto tanto en la categoría de 8 km como en la distancia de 4 km.

J.P. Morgan Corporate Challenge, Reino Unido

Profesionales de Management Solutions participaron en la carrera J.P. Morgan Corporate Challenge celebrada en Londres, una carrera de 5,6 km que formaba parte de una iniciativa organizada por dicha entidad en trece ciudades de siete países distintos con el objetivo de promover valores como el trabajo en equipo, la salud y el compromiso con el medioambiente.

La prueba, en la que participaron más de 30.000 corredores de 800 empresas, sirvió también para recaudar fondos destinados a la organización Cancer Research UK, que trabaja para salvar más vidas a través de la prevención del cáncer, el diagnóstico temprano y el desarrollo de nuevos tratamientos menos agresivos.



J.P. Morgan Corporate Challenge, Reino Unido

Carrera Verde 2018, Colombia

Más de 20 profesionales de Management Solutions se dieron cita en el Parque Simón Bolívar de Bogotá para participar por tercera vez en la Carrera Verde, una iniciativa organizada por la Fundación Natura (organización de la sociedad civil dedicada a la conservación, uso y manejo de la biodiversidad para generar beneficio social, económico y ambiental) junto con la Fundación del Grupo Argos (organización que tiene como foco la conservación ambiental que incluye la preservación, restauración, uso sostenible y protección de la biodiversidad).

Bajo el lema "La naturaleza quiere que corras", la carrera tenía como objetivo la recuperación de los bosques locales -ya que por cada corredor inscrito en la prueba se sembrarán 3 árboles- así como sensibilizar sobre la necesidad de recuperar los bosques locales y el respeto por el medio ambiente.

Gracias a la participación de más de 5.000 corredores, podrán plantarse 15.000 árboles autóctonos que crecerán en reservas de la Fundación Natura.



Carrera UNICEF, Colombia

Carrera UNICEF, Colombia

Un grupo de profesionales de Management Solutions participó en la Carrera UNICEF 10K 2018 de Bogotá, una iniciativa anual organizada por UNICEF (el Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia) dirigida a mejorar la calidad de vida de niños y adolescentes de zonas vulnerables de Colombia y a garantizar sus derechos.

Bajo el lema "Todos somos corredores", la iniciativa logró reunir a cerca de 6.000 corredores en el Parque Simón Bolívar de Bogotá, que corrieron por los niños y adolescentes más vulnerables del país.

Wings for Life World Run, Perú

Bajo el lema "Corre por los que no pueden", profesionales de Management Solutions participaron en la cuarta edición de la Wings for Life World Run en Lima, organizada con el objetivo de recaudar fondos para la investigación de las lesiones de médula espinal.

La carrera, organizada de manera simultánea en más de 200 ciudades de 66 países diferentes, contó con una actuación destacada por parte del equipo de Management Solutions, logrando dos profesionales de la Firma el primer y segundo puesto en la categoría femenina.

Somerville Homeless Coalition 5K Road Race, Estados Unidos

Por quinto año consecutivo, profesionales de la oficina de Management Solutions en Boston se dieron cita en Somerville, Massachusetts, para participar en la vigesimotercera carrera anual Somerville Homeless Coalition 5K Road Race, una carrera de 5 kilómetros organizada con el objetivo de recaudar fondos para colaborar con las personas sin hogar de dicha localidad.

Somerville Homeless Coalition es una 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.

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 2018 el consumo de hojas de papel por persona descendió en un 5%. Esta reducción se ha conseguido gracias a iniciativas como la configuración por defecto de la impresión de documentos a doble cara y a la creciente concienciación de los profesionales por la utilización de la información en formato electrónico (como los cursos de formación, cuyos temarios se encuentran disponibles online a través de la Intranet y del portal de e-learning).

Adicionalmente, año tras año logramos reducir el número de ejemplares impresos de publicaciones y otros elementos que

utilizan papel, como folletos, tarjetas, invitaciones para eventos, etc. potenciando la utilización de versiones digitales de dichos contenidos. Como ejemplo, en 2018 se ha eliminado el papel utilizado en las entradas para eventos corporativos, que han sido sustituidas por códigos QR.

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 2018 nos proponemos seguir reduciendo el consumo de estos recursos, fomentando, entre otras medidas, un uso responsable entre nuestros profesionales.

Por otro lado, la progresiva implantación de tecnologías como la videoconferencia, telepresencia, retransmisión de vídeo en directo por streaming o la conexión VPN, han supuesto una importante reducción del número de desplazamientos realizados por nuestros profesionales, permitiendo una gestión más eficiente de la energía y contribuir a la lucha contra el calentamiento global al reducir la huella de carbono corporativa.

Además, los desplazamientos urbanos (y en muchos casos interurbanos) realizados por los profesionales de Management Solutions se efectúan utilizando una plataforma de transporte que desde 2018 es neutra en emisiones al borrar

la huella de carbono originada por sus automóviles, invirtiendo en proyectos que combaten la deforestación de una parte de la selva amazónica.

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 2018 se redujo en un 5% 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 2018, la cantidad de papel reciclada aumentó un 10% 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

Madrid

Plaza Pablo Ruiz Picasso, 1
28020 – Madrid

Barcelona

Avda. Diagonal, 654
08034 – Barcelona

Bilbao

Pza. Euskadi, 5
48009 – 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 Giuseppe Mengoni, 4
20121 - 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

Medellín

Carrera 43 A, 1-50
050021– Medellín

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

Para más información sobre la Firma visite nuestra web:

www.managementsolutions.com

O nuestros canales de redes sociales



Diseño y Maquetación
Dpto. Marketing y Comunicación
Management Solutions

© Management Solutions. 2018
Todos los derechos reservados

www.managementolutions.com

Madrid, Barcelona, Bilbao, London, Frankfurt, Paris, Warszawa, Zürich, Milano, Roma, Lisboa, Beijing, New York, Boston, Atlanta, Birmingham, San Juan de Puerto Rico, Ciudad de México, Medellín, Bogotá, São Paulo, Lima, Santiago de Chile, Buenos Aires