

Management Solutions, Making things happen

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

Management Solutions
Making things happen



2.400
profesionales



31
oficinas



+40
países en los
que operamos



MSO
ManagementSolutions
Making things happen

FUNDAMENTOS ESTRATÉGICOS
LAS RAZONES

La clave radica en una fuerte cultura corporativa que nos une y nos diferencia: **“lo que hacemos y cómo lo hacemos”**

VALORES Y PRINCIPIOS

- Compromiso y vocación de servicio
- Humildad, integridad
- Unidad, solidaridad, generosidad
- Sentido crítico, meritocracia, orientación a resultados
- Perseverancia en la persecución de los objetivos, pasión
- Espíritu emprendedor
- Búsqueda constante de la excelencia

MSO
ManagementSolutions
Making things happen



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 tres millones de horas anuales de consultoría, un equipo global de más de 2.400 profesionales, 31 oficinas plenamente operativas en América, Europa y Asia, actividad recurrente en África, más de 1.000 clientes, todos ellos referentes en sus respectivas industrias, y más de 1.800 proyectos de distinta índole y dimensión. La clave del éxito de nuestra Firma reside en nuestros fundamentos estratégicos, compartidos por todos los profesionales que integramos Management Solutions.

Posicionamiento

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

Misión

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

Objetivos

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

Compromiso con la excelencia...

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

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

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

Cultura y valores

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

Hacer que las cosas ocurran exige una cultura corporativa fuerte, que fomente la unidad y la solidaridad, basada en el mérito, orientada a los resultados y con una permanente vocación de servicio. Características todas ellas que se encuentran en los profesionales de Management Solutions y que se han puesto de manifiesto de manera muy especial durante la gestión de la pandemia por COVID-19.

Las excepcionales circunstancias vividas durante la pandemia han conducido a la actividad económica y empresarial a una situación de fragilidad e incertidumbre, suponiendo una seria amenaza para la continuidad de las operaciones de las empresas. Desde Management Solutions hemos volcado todos nuestros esfuerzos en generar confianza en nuestro entorno a través del diseño e implantación de soluciones adaptadas al nuevo contexto y que permitan generar valor para nuestros clientes.

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.

Gestión de la pandemia

Dada la relevancia de las circunstancias alrededor de la gestión de la crisis sanitaria por COVID-19, Management Solutions ha emprendido una serie de iniciativas que pretenden minimizar los impactos de la pandemia en la sociedad en general, y en sus empleados y clientes en particular, que se pueden agrupar en tres apartados:

- ▶ Garantía de robustez y efectividad de los procedimientos de Management Solutions en la continuidad de sus operaciones para con sus clientes, proveedores y profesionales, a través de la certificación de nuestro Sistema de Gestión de Continuidad de Negocio por AENOR en la norma UNE-EN ISO 22301 en la Protección y Seguridad de los ciudadanos, obtenida en julio de 2020, y tomando en consideración, entre otros aspectos, el éxito en la gestión interna durante el confinamiento y restricciones de la primera ola de la pandemia en el primer semestre de 2020.
- ▶ Compromiso con la divulgación y puesta a disposición de recomendaciones y mejores prácticas para nuestros grupos de interés, principalmente clientes, en la gestión por las organizaciones de las distintas implicaciones derivadas de la pandemia a través de la publicación de tres *White Papers* de acceso público: “COVID-19: propuestas para asegurar la continuidad de las operaciones”, “Medidas para mitigar el impacto de COVID-19 en el sector financiero” (ambos en marzo de 2020) y “COVID-19: plan de reactivación” (mayo de 2020), así como la participación en diversos seminarios como el webinar “Evaluación de Escenarios de Riesgos COVID-19” organizado en Brasil y en la República Dominicana, ambos en junio de 2020.
- ▶ Diseño e implantación de soluciones concretas para nuestros clientes a través de los diversos proyectos en los que hemos participado en 2020 desde la práctica totalidad de nuestras oficinas.
- ▶ Establecimiento de protocolos médicos estrictos, superando los requerimientos fijados por las autoridades sanitarias de los países en los que desempeñamos nuestra actividad, con el fin de preservar la salud de nuestros profesionales, clientes y proveedores, y de contribuir a la contención de la pandemia.

Compromiso con los profesionales

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

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

Compromiso con la sociedad y el entorno

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

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

Principios éticos del código de conducta

Principios que rigen la conducta de todos nuestros profesionales



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 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).

Organización y estructura

Management Solutions se constituye como un partnership único y global

El modelo empresarial de Management Solutions es el *partnership*, un colectivo de socios que participa activamente en el desarrollo del negocio de la Firma. El máximo órgano en la gestión y administración de la Firma es el Comité de Socios, en el que participan todos los socios y donde se realiza un seguimiento continuo de la actividad y evolución del negocio.

Management Solutions tiene una organización flexible y ágil que le permite ofrecer el nivel de calidad de servicio que su compromiso con los clientes exige, teniendo presentes su misión y visión. Con este fin, la Firma se estructura por áreas geográficas, por industrias, por servicios y por clientes.



Flexibilidad Organizativa

Management Solutions se constituye como un *partnership* único y global (los socios lo son de la matriz) y cuenta con una organización flexible y orientada a la generación de valor a sus equipos.





Management Solutions dispone de un robusto marco de control

Management Solutions dispone de un marco de control y gestión de riesgos cuyo fin es proporcionar una seguridad razonable en la consecución de sus objetivos, aportando de este modo valor y seguridad a sus diferentes grupos de interés. Este marco de control se articula a través de la normativa interna que contiene: políticas, procedimientos y manuales.

Las políticas de la Firma son de obligado cumplimiento y de carácter corporativo (de aplicación en todas sus oficinas). Algunos ejemplos de las principales políticas de la Firma en materia de control y gestión de riesgos son: el Código de Conducta (para empleados y para proveedores), la Política de Cumplimiento, la Política de Confidencialidad, las Políticas de Seguridad física y lógica, la Política de Recursos Humanos, la Política Antidiscriminación, las Políticas Antisoborno y Anticorrupción, la Política de Calidad, la Política de Conflicto de Interés, la Política de Comunicación, etc.

La Firma cuenta con tres líneas de defensa en materia de control y gestión de riesgos: i) la primera, los propios

profesionales en el ejercicio de sus funciones conforme a las políticas que se comprometen a cumplir; ii) la segunda, a través de la función de control interno (responsable entre otros de la obtención de certificaciones externas de cumplimiento que acrediten la ejecución del marco de control) y iii) la tercera, a través de la función de auditoría (tanto interna como externa).

Actuación ética y responsable de los profesionales de la Firma

Management Solutions tiene un firme compromiso con la actuación ética y responsable en el ejercicio de su actividad, que se traduce en la exigencia de que sus profesionales no solo actúen en estricto cumplimiento de la legalidad, sino que se abstengan de realizar cualquier actuación o asesoramiento que pudiera considerarse cuestionable desde una perspectiva ética.

En este sentido, todos los profesionales de Management Solutions deben asegurarse de que su comportamiento y conducta no den lugar a prácticas de soborno y corrupción.

En la política de anticorrupción y soborno de Management Solutions se establece asimismo que no se permiten donaciones a partidos políticos, campañas políticas y/o políticos individuales.

Control interno y 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.

Marco de control y gestión de riesgos

Asimismo, pese a que el ámbito de la función de Control interno y 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.

Auditoría interna

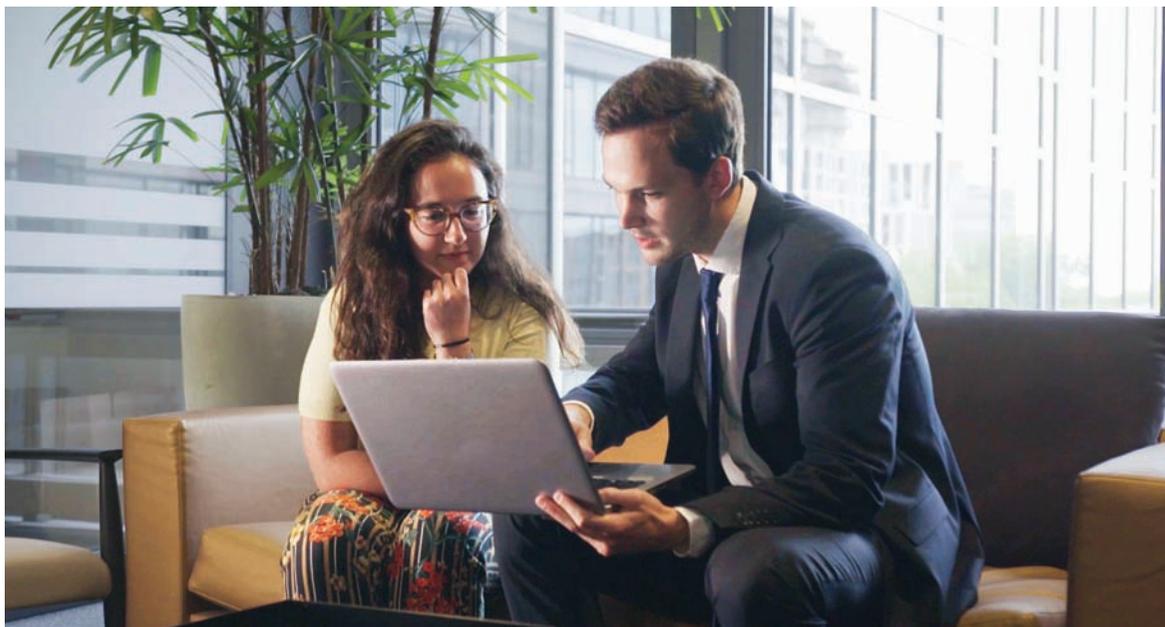
La función de auditoría tiene como objetivo asegurar el cumplimiento tanto del Marco de Control interno (políticas y procedimientos) como de las diferentes normativas a las que Management Solutions está sujeta. Para ello se realizan diversas auditorías internas para revisar procesos específicos de singular relevancia cada ejercicio, y se supervisa la realización en tiempo y forma de las auditorías externas planificadas (tanto las obligatorias como las que de manera voluntaria solicita la

Firma). Adicionalmente a las auditorías de cuentas anuales (consolidadas e individuales de la matriz y de las principales sociedades dependientes) la Firma se somete periódicamente a las siguientes auditorías:

- ▶ Auditoría de Seguridad Informática - El objetivo es realizar una evaluación de la seguridad de los sistemas de información de la Firma, tomando como referencia las buenas prácticas y recomendaciones incluidas en el Código de buenas prácticas para la gestión de la seguridad de la información ISO/IEC 27002:2013. En concreto, analiza el resultado global y nivel de madurez de la Evaluación de la Seguridad de los Sistemas de Información (ESSI) corporativos de Management Solutions y las Auditorías Técnicas realizadas por el auditor externo.
- ▶ Auditoría de Protección de Datos Personales (GDPR) - El objetivo es realizar una revisión del nivel de cumplimiento

de la Firma respecto al Reglamento General de Protección de Datos Europeo (GDPR).

- ▶ Auditoría de Prevención de Riesgos Laborales - Se realiza una auditoría del sistema de prevención de riesgos laborales de la organización de acuerdo con el capítulo V del Reglamento de los Servicios de Prevención español RD 39/97.
- ▶ Auditoría de Eficiencia Energética - La auditoría energética estudia de forma exhaustiva el grado de eficiencia energética de las instalaciones de Madrid y Bilbao, analizando los equipos consumidores de energía, la envolvente térmica y los hábitos de consumo.
- ▶ Auditoría del Sistema de Gestión de Calidad (ISO 9001) – AENOR - Auditoría externa que certifica el Sistema de Gestión de Calidad de la Firma (el marco de control de la Firma es común a las distintas geografías)
- ▶ Auditoría del Sistema de Gestión de *Compliance Penal* (UNE 19601) – AENOR - Auditoría externa que certifica el Sistema de Gestión de riesgo penal de la Firma, de acuerdo al código penal español.
- ▶ Auditoría del Sistema de Gestión de la Seguridad de la Información (ISO 27001) – AENOR - Auditoría externa que certifica el Sistema de Gestión de Seguridad de la información de la Firma (el marco de control de la Firma es común en las distintas geografías).
- ▶ Auditoría del Sistema de Gestión de Continuidad de Negocio (ISO 22301) – AENOR – Auditoría externa que certifica el Sistema de Gestión de Continuidad de Negocio de la Firma.



Entorno de control

Como consecuencia de todo lo anterior, y de manera recurrente, la Firma desarrolla todo un conjunto de actuaciones que refuerzan su entorno de control y que se suman al compromiso con la calidad en todas nuestras actuaciones (y que se recoge en los certificados externos de calidad de los procesos ISO 9001). A continuación se detallan algunas de las principales actuaciones realizadas en materia de control y gestión de riesgos:

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. 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 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.

El alcance de la UNE 19601 se circunscribe a la matriz, si bien las políticas y procedimientos que la sustentan en la Firma son de aplicación global, 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.

Prevención de la corrupción y el soborno

A través de la función de Cumplimiento y Auditoría Interna, Management Solutions tiene implantadas medidas para evitar la corrupción y soborno:

- ▶ Formación de empleados: la formación impartida a todos los profesionales de Management Solutions incluye el contenido de esta política con el nivel adecuado de detalle.
- ▶ Incentivos de desempeño: el sistema retributivo de la Firma cuida que no se incentive que los profesionales realicen prácticas que podrían considerarse soborno y/o corrupción.
- ▶ Actividad sospechosa: la Firma tiene establecidos procedimientos que permiten que sus empleados y/o terceras personas informen sobre actividades sospechosas. Dichos procedimientos son comunicados claramente y están a disposición de todos los empleados de la Firma y de los grupos de interés.

Prevención del blanqueo de capitales

Management Solutions se compromete con todas las normas y disposiciones, tanto nacionales como internacionales, vigentes



Marco de control y gestión de riesgos

en el ámbito de la lucha contra el blanqueo de capitales (y financiación del terrorismo).

En el desarrollo de dicho compromiso, la Firma ha establecido procedimientos internos con el fin de implantar controles que mitiguen el riesgo de blanqueo de capitales. Tanto el procedimiento de alta de clientes y proveedores de negocio como el de gestión de proveedores, establecen las características que deben satisfacer nuestros clientes y proveedores antes de establecer relaciones comerciales con la Firma (p. ej. a través del cumplimiento de la normativa KYC – *Know Your Customer* –).

Control de la cadena de suministros de la Firma

Para ser capaces de aumentar la calidad de nuestros servicios, y mejorar la eficacia y competitividad de la organización, en Management Solutions requerimos a nuestros proveedores que

desarrollen su actividad aplicando principios similares a los nuestros y que respeten la ley y la regulación existentes en los países donde operan.

Management Solutions tiene establecida una política de alta de proveedores que requiere, especialmente en aquellos que prestan servicios de relevancia, un análisis previo a su contratación. Este análisis incluye datos de la sociedad, de su estructura societaria y aspectos reputacionales. El área de Calidad y Auditoría Interna analiza el resultado de la cumplimentación de este cuestionario y realiza una validación final previa a su alta como proveedor autorizado.

Asimismo, Management Solutions cuenta con un Código de Conducta de Proveedores, a través del cual la Firma quiere hacer extensible su firme compromiso con la ética empresarial a proveedores, *business partners* y terceros en general.

Declaración contra la esclavitud y la trata de seres humanos

Nuestras políticas reflejan nuestro compromiso con los derechos humanos y con los más altos estándares de integridad, haciendo incompatible la esclavitud. Si bien en la evaluación interna de riesgos se ha valorado un riesgo bajo de incurrir en esclavitud dentro de nuestro negocio, la Firma mitiga el posible riesgo de comisión de este delito a través de nuestras políticas internas (Código de Conducta y Código de Conducta de Proveedores, Política de Cumplimiento, Procedimiento de gestión del riesgo penal y Políticas de RRHH) y de un exhaustivo control de nuestros proveedores (la formalización de todo contrato con terceros se regula con unas CGCs específicas –iguales a nivel global– que incluyen una mención específica a la declaración contra la esclavitud y la trata de seres humanos y a la obligación de no cometer ningún delito relacionado). El detalle de todas las medidas establecidas a este respecto está recogido en la “Declaración contra la esclavitud y la trata de seres humanos” publicada en la web de Management Solutions.

Control sobre las aportaciones a fundaciones y entidades sin ánimo de lucro

Management Solutions se enorgullece de su contribución a la sociedad, basada en una serie de actividades sociales que incluyen donaciones y apoyo a organizaciones benéficas y patrocinios.

La Firma cuenta con un mecanismo para garantizar que esas actividades no estén diseñadas para producir ninguna ventaja competitiva empresarial, incluyendo el análisis de la organización benéfica para garantizar que la misión y los objetivos de la organización estén alineados con los de



Management Solutions. Una vez realizado el análisis, el Comité de Acción Social (presidido por el Director de Medios de la Firma y con presencia de los responsables de Marketing y Recursos Humanos) aprueba el apoyo que se refrenda en su caso en el Comité de Socios.

En este sentido, Management Solutions tiene firmados diversos convenios de colaboración con distintas fundaciones y entidades que promueven causas solidarias, de emprendimiento o integración social, de las que se amplía información en el capítulo “Compromiso con el entorno”.

Control del entorno cibernético

En un contexto en el que toman cada vez más relevancia los riesgos asociados a la ciberseguridad, derivados principalmente del desarrollo tecnológico (o la digitalización de las empresas), los procesos de integración de empresas en los distintos sectores y la profesionalización de los atacantes, Management Solutions cuenta con un Sistema de Gestión de Seguridad de la Información (SGSI) reconocido con la certificación ISO 27001, emitida por AENOR, estándar internacional que establece los requisitos necesarios para establecer, implantar, mantener y mejorar un SGSI.

El SGSI de Management Solutions, complementado por la Política de Seguridad de la Firma, tiene como objetivo garantizar la seguridad de la información, asegurando el correcto funcionamiento de los sistemas de información de la Firma a través de una gestión eficiente y segura de los sistemas informáticos y de comunicaciones que lo componen, estableciendo directrices relacionadas con el control de acceso a los sistemas, a la seguridad de las comunicaciones, y al uso que los profesionales den a los mismos.

La obtención durante 2019 de la certificación ISO 27001 en ciberseguridad, emitido por AENOR tras la realización de una auditoría sobre la organización, los procesos, las metodologías y los controles implantados en la Firma, pone de manifiesto el compromiso y calidad aplicados por Management Solutions en el tratamiento confidencial de la información.

Sistema de Gestión de Continuidad de Negocio

Con el objetivo de robustecer el Marco de Control corporativo de la Firma y dar respuesta a una creciente necesidad por parte de clientes y entidades reguladoras y supervisoras, Management Solutions cuenta con un Plan de Continuidad de Negocio que asegura la continuidad de las actividades críticas de la Firma en caso de ocurrir algún incidente grave (actividades tanto internas de la Firma como externas de servicios a clientes).

En 2020, y en un contexto marcado por la pandemia, el Sistema de Gestión de Continuidad de Negocio de Management Solutions ha recibido la certificación de AENOR en la norma UNE-EN ISO 22301:2015 en la Protección y Seguridad de los ciudadanos, poniendo de manifiesto que la Firma cumple con los mejores estándares en sus procedimientos de continuidad de negocio ante cualquier evento que pueda interrumpir su actividad, recibiendo mención especial la gestión de la continuidad que ha desarrollado la Firma durante la crisis sanitaria originada por el COVID-19.



Nuestra marca

A través de nuestra marca transmitimos nuestra cultura y valores

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

Nuestro nombre, símbolo, colores y letra corporativa, representan la propia identidad de la Firma. Son los encargados de transmitir nuestros valores y nos diferencian de la competencia. Por tanto, resulta fundamental protegerlos, usándolos de manera apropiada, y velar por asociarles nuestros principios, entre los que destacan seguridad, confianza, liderazgo y trabajo en equipo.

Nuestro logotipo se ha visto reforzado con la incorporación de nuestro lema, *Making things happen*, que resume la misión de la Firma.

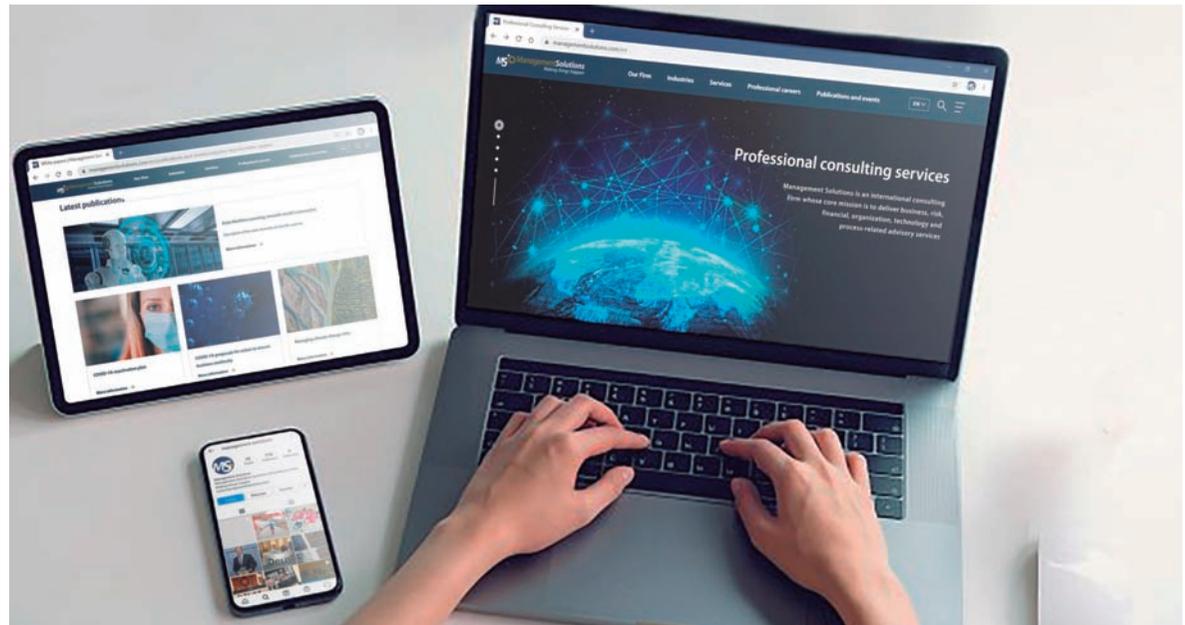
Por lo tanto, en todos aquellos lugares en los que está presente nuestra marca (patrocinios, anuncios publicitarios, publicaciones,

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

Por otra parte, la uniformidad de la marca cobra una especial relevancia para una Firma internacional como Management Solutions. Nuestra marca cumple una función integradora al representar aquellos valores que son compartidos por los más de 2.400 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.





“Somos una Firma con una fuerte cultura corporativa que nos une y nos distingue de los demás”

Tenemos unos principios y valores bien arraigados, basados en el compromiso, la vocación de servicio, la integridad, la unidad y el trabajo en equipo, con un objetivo por encima de todos los demás: superar las expectativas de nuestros clientes, convirtiéndonos así en sus socios de confianza.

Es precisamente en circunstancias difíciles como las vividas durante la pandemia, cuando más se ponen a prueba los valores que nos definen. Pues bien, podemos sentirnos muy orgullosos de la respuesta que hemos dado, manteniendo la excelencia en el servicio a nuestros clientes y permaneciendo siempre cerca de nuestra gente.

Nuestra marca refleja el firme compromiso de todos nosotros con una misión: “hacer que las cosas ocurran”.

Félix Ramírez
Socio de Management Solutions

Durante 2020 Management Solutions ha puesto en marcha una nueva página web, actualizando los contenidos y el diseño, con el objetivo de poner en valor información de interés generada por la Firma y trasladar al entorno una imagen más fiel de lo que Management Solutions representa.

El 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 nueva web contiene además *microsites* sobre aspectos a destacar como la RSC o las soluciones propietarias de la Firma.

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, Twitter e Instagram), 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 2020 aumentaron un 10% las visitas a nuestra página web; cientos de miles de visitas procedentes de más de 180 países distintos.

Imagen corporativa

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

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



Geografía

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

La decidida vocación internacional que Management Solutions ha tenido desde sus orígenes, ha hecho de la globalidad una de sus señas de identidad. Actualmente, nuestra presencia se concreta en cuatro grandes áreas geográficas, Europa, América, Asia y África, contando con 31 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 2020 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, lo que ha propiciado la apertura de 3 nuevas oficinas en Copenhague (Dinamarca), Houston (Estados Unidos) y San José (Costa Rica).

En Estados Unidos se han obtenido nuevamente unos excelentes resultados, con un aumento de más del 25% en las operaciones, gracias a la consolidación de la actividad en Nueva York, Alabama y Massachusetts, al excelente comportamiento de las operaciones en Texas de la mano de la nueva oficina de Houston, y a los proyectos realizados en otros estados como Virginia y Florida.

Por su parte, en Latinoamérica, 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 las oficinas de Colombia (Bogotá y Medellín), Perú, Chile, Argentina y Ecuador. Además, se ha intensificado notablemente la actividad en Centroamérica, tanto en número de clientes como de proyectos, lo que ha propiciado la apertura de una nueva oficina en San José, desde donde se atiende tanto al mercado costarricense como al resto de países de la región centroamericana.

En Europa también se han logrado fuertes tasas de crecimiento en las principales economías del continente. España se ha reforzado con la apertura de la oficina de La Coruña. Por su parte, la oficina de Alemania ha mantenido un excelente comportamiento durante el ejercicio, logrando un crecimiento por encima del 20% respecto al año anterior, 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 reforzado su posicionamiento, con un aumento tanto del número de clientes como de proyectos, estrechando su relación con el supervisor bancario británico. 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.

El resto de oficinas europeas han logrado excelentes resultados, creciendo por encima del 75%, lideradas por Francia, Italia, Polonia y los Países Bajos (que en su primer ejercicio completo ha estado cerca de duplicar su tamaño), todo ello pese al difícil contexto macroeconómico.

Cabe destacar también el excelente comportamiento de las operaciones en los países nórdicos, donde a la oficina de Noruega se ha sumado una nueva sede en Dinamarca (Copenhague), consolidando así el incremento de actividad generado en los últimos años.

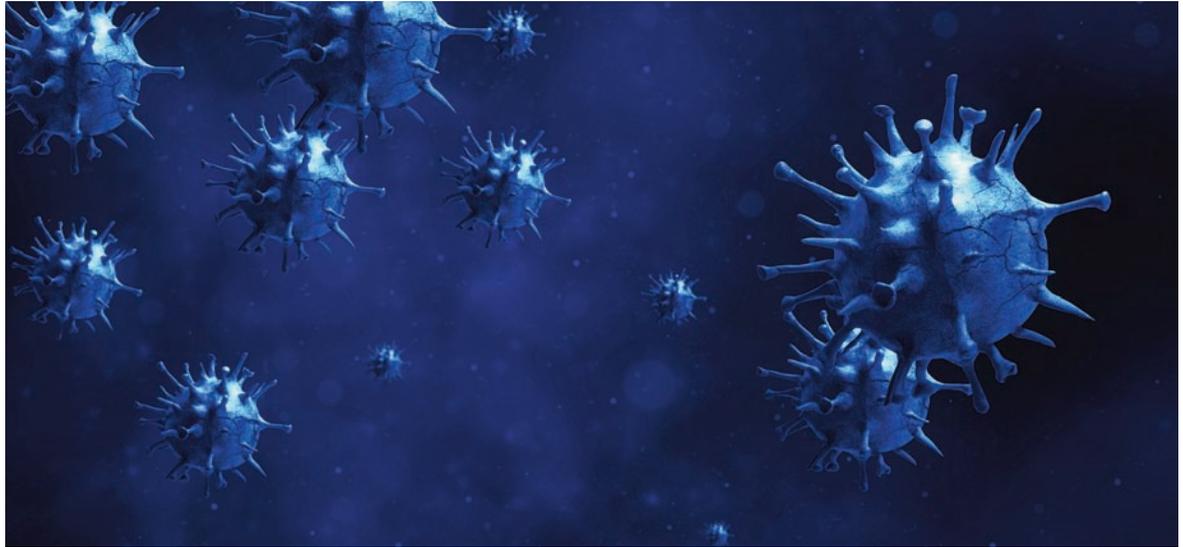
Por último, las operaciones en Asia han evolucionado de manera sostenida, apalancándose en la oficina de China y con un gran impulso de la actividad en Turquía; y también se ha incrementado en cerca de un 3% nuestra actividad en África (con presencia activa en países como Senegal, Guinea Ecuatorial y 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.

Impactos COVID-19 en las diferentes industrias

La crisis del COVID-19 ha puesto de manifiesto la fragilidad de nuestro modelo económico y social y está teniendo impactos significativos a nivel mundial que se suman al ya delicado contexto pre-crisis motivado por eventos como las guerras comerciales, el Brexit o los efectos del cambio climático, entre otros. Se prevé que el descenso del PIB per cápita mundial sea sustancialmente mayor al de la crisis de 2008, aunque también se estima que el proceso de recuperación será más rápido.

Tanto la amenaza sanitaria que ha supuesto la expansión del nuevo virus como las medidas de contención adoptadas por las autoridades, con el objetivo de mitigar los efectos relacionados con la propagación de la pandemia, han supuesto una seria amenaza para la continuidad de las operaciones de muchas empresas, generando, adicionalmente, fuertes tensiones de liquidez.

Las industrias más perjudicadas han sido aquellas cuyos servicios se encuentran estrechamente vinculados a la

movilidad de las personas (Transporte, Turismo) o en los que la presencia física constituye un factor crítico para su prestación satisfactoria (Hostelería, Cultura y Ocio, Comercio Retail – excepto Alimentación-). Adicionalmente a las anteriores, las fuertes caídas en la demanda derivadas de la mayor incertidumbre y el incremento del desempleo han afectado de forma transversal al resto de sectores industriales (Inmobiliario y Construcción, Automoción, Energía, etc.).

Otras industrias, sin embargo, han puesto de relieve su carácter estratégico a lo largo de la crisis (Farmacéutica, Alimentación, Telecomunicaciones, etc.) y su demanda no se ha visto perjudicada a corto plazo – e incluso en algunos casos se ha visto incrementada – pero no son ajenas, por ejemplo, a potenciales riesgos de aumento de la morosidad o a riesgos derivados de la interrupción de la cadena de suministro.

En cualquier caso, la adecuada gestión de los riesgos emergentes, la agilidad y eficiencia organizativa, la resiliencia operativa, las capacidades tecnológicas y de innovación, y la captura de las oportunidades que se derivan del nuevo contexto se han convertido, aún más si cabe, en elementos clave para cualquier tipo de organización.

Entidades financieras

El sector financiero 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 están 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 financieras 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 desaceleración en un entorno de bajas tasas de inflación y tipos de interés (incluso negativos), 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, conducta, 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. 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. Los principales retos están vinculados al envejecimiento de la población e incremento de la longevidad, la transformación digital, la mejora en la eficiencia de las operaciones, y la irrupción de nuevos modelos de negocio y ecosistemas y el incremento en el entorno de control y de los requerimientos regulatorios.



Industria

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

Asimismo, cambios regulatorios como el Reglamento de Protección de Datos (GDPR) o la Directiva de 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. Adicionalmente, la

nueva normativa de IFRS 17, así como las modificaciones de Solvencia II, implican un desarrollo muy significativo en la mejora de los procesos financieros, logrando mayor homogeneidad y transparencia en el *reporting* y en la información a terceros.

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, la transformación digital, el valor del dato y las nuevas formas de trabajar más ágiles, 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 creciente sensibilización de la sociedad con el cambio climático, y el cambio de 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 muy competitivo.

Los operadores tradicionales se enfrentan a un nuevo ciclo inversor ligado al despliegue de redes de nueva generación (5G) para lograr atender el crecimiento exponencial de las distintas demandas. A su vez, están viendo cómo los márgenes de sus negocios tradicionales (voz y datos) menguan con gran rapidez, y los nuevos ingresos generados por la “nueva economía” son capturados por nuevos *players* (los denominados *over the top*).



Para adaptarse a esta incertidumbre las operadoras deberán desarrollar servicios digitales para monetizar datos y otros activos estratégicos, centrándose en el crecimiento más allá de lo esencial. Esto demandará conocimientos en herramientas analíticas y nuevas formas de trabajo, y requerirá movimientos de concentración y simplificación a todos los niveles (regulación, organización, negocio, tecnología, etc.) permitiéndoles lograr la eficiencia, agilidad y flexibilidad necesarias para adaptarse a los cambios actuales y a los desafíos futuros.

Distribución

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 los datos disponibles, 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 y logísticos capaces de sacar el máximo partido al modelo de distribución física en combinación con las actuales oportunidades de *e-commerce*.

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

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. Esto está propiciando la aparición de nuevos modelos de negocio que aprovechan mejor la capacidad instalada, son más eficientes y potencian la innovación abierta.

La rápida evolución tecnológica está acelerando el proceso de transformación digital dando lugar a nuevos conceptos como la "hiperautomatización" o combinación de herramientas de automatización con *Machine Learning*, la "multiexperiencia" con relación al cambio de la experiencia de usuario con el uso de la realidad virtual, aumentada y mixta, la "democratización" de los datos, el desarrollo y conocimiento con el apoyo a los profesionales en sistemas expertos, los "seres humanos aumentados" con dispositivos que mejoren las habilidades cognitivas, el "enfoque ético" en el uso de la IA, el "*Cloud computing distribuido*" pasando de un modelo de nube centralizada a otro distribuido geográficamente, el "*edge computing*" que potencia el procesamiento de la información y la entrega de contenidos cerca de las fuentes de datos, los "objetos autónomos y colaborativos" con la aplicación intensiva de la IA, o la consolidación del *blockchain* como plataforma para la optimización de las transacciones y el rastreo de activos.

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.

Otras industrias

Industria manufacturera

Tras unos años de crecimiento eficiente, la industria vuelve a estar amenazada por la recesión económica. La industria europea está acusando el impacto de las guerras comerciales entre EE.UU. y China y el resto de turbulencias globales que desestabilizan el panorama económico y político.

El sector del automóvil es el más afectado, con índices que reflejan una caída en la producción y en las exportaciones. Los sectores siderúrgico y químico aguantan mejor este impacto notando el enfriamiento del crecimiento respecto a años anteriores.

Como consecuencia de esta desaceleración a nivel global y de la deslocalización de la cadena de valor de la industria, las



Industria



empresas necesitan un proceso constante de mejora continua y transformación para minimizar el impacto de las amenazas externas y de las debilidades internas.

En este contexto, 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 en términos de aumento de competitividad y disminución de costes causados por ineficiencias.

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. Este hecho, si cabe, se ha visto

amplificado por la pandemia, demostrando una capacidad de respuesta sin precedentes.

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 de logística y transporte se enfrenta a una profunda transformación ante la aparición de importantes retos como los derivados de nuevas políticas proteccionistas, la necesaria adaptación a los requerimientos derivados de la transición a una economía baja en emisiones de carbono, el elevado nivel de competencia en precios, o el auge de los grandes operadores de comercio electrónico con sus propias estructuras de logística.

Estos retos han obligado a poner el foco en la eficiencia, buscando un uso eficaz de los recursos. De igual modo, se han desplegado esfuerzos para mejorar la experiencia del viajero, aprovechando las ventajas ofrecidas por la transformación digital, 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.

Turismo

La industria turística se ha configurado como uno de los sectores clave en el crecimiento de los países desarrollados. Sin embargo, y tal y como se ha mencionado, se trata de uno de los sectores más afectados por la pandemia. En consecuencia, el fuerte impacto que han tenido las restricciones de movilidad y de uso de las infraestructuras ha condicionado en gran medida su evolución.

En todo caso es 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 competidores, 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, y una vez superada la pandemia, 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

El sector de servicios profesionales continúa afrontando los retos que suponen la globalización, los avances tecnológicos y la normativa asociada a los mismos, así como una fuerte competencia en precios.

Para hacer frente a estos retos, las compañías deben continuar apostando por la investigación y el desarrollo de soluciones innovadoras, evolucionando en su diferenciación y liderazgo a través del conocimiento, mejorar la experiencia de cliente, transformar sus organizaciones en estructuras más flexibles y ágiles, y contar con modelos de gobierno y control adecuados que minimicen el riesgo.

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 y desarrollo de capacidades a lo largo de la vida profesional (*life long learning*).

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 la necesidad de perfiles especializados en el ámbito cuantitativo, en competencias digitales y nuevas tecnologías (gestión y modelización de la información, digitalización, *robotics*, *Big Data*, ciberseguridad, etc.). Estos cambios, junto con la irrupción de nuevos *players* digitales con nuevos programas e itinerarios formativos y la propia transformación digital del sector, hacen necesaria la revisión del modelo educativo así como de su gobierno.

Construcción e infraestructuras

El sector de la construcción muestra unas previsiones de crecimiento favorables a medio plazo, aunque su principal barrera es la restricción del gasto público en casi todas las economías mundiales, lo que hace necesaria la búsqueda de nuevos esquemas de financiación presupuestaria y la atracción del interés del capital privado en la inversión en infraestructuras, en un entorno de rentabilidades decrecientes y volatilidad en aumento (como en el precio de las materias primas, por ejemplo).

Por su parte, las empresas del sector han realizado grandes esfuerzos en el desarrollo e incorporación de la transformación digital a sus procesos de negocio, en forma de tecnologías innovadoras que supongan una ventaja competitiva en el sector. Una de las tendencias que se está consolidando es la de poner en valor el dato para la toma de decisiones.

A nivel normativo, el desarrollo tecnológico global y las tendencias de otros sectores (movilidad eléctrica, objetivos de

descarbonización, etc.) representan un factor fundamental a la hora de determinar las necesidades del sector en el horizonte de medio y largo plazo.

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.

En el contexto actual de pandemia y para mitigar los efectos del COVID-19 en la economía y a su vez impulsar una transformación de los sistemas productivos hacia una economía más sostenible y digitalizada, se han elaborado importantes planes de transformación como por ejemplo en el caso de la Unión Europea, el *Next Generation EU*. Se trata de un instrumento temporal de recuperación dotado con 750.000 millones de euros que contribuirá a reparar los daños económicos y sociales inmediatos causados por la pandemia de coronavirus. Se pretende así que la Europa posterior a el COVID-19 será más ecológica, más digital, más resiliente y mejor adaptada a los retos actuales y futuros.

Adicionalmente, las agencias gubernamentales están abordando programas de incorporación de las nuevas tecnologías al funcionamiento del sector público. Estos programas, usualmente denominados *e-government*, buscan incrementar la eficiencia, la transparencia y la participación ciudadana a través de un mayor uso de las Tecnologías de la Información y Comunicación. Esto se complementa con un interés creciente en la modelización de cantidades masivas de datos como herramienta para contribuir a estos objetivos.

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, procesos y sistemas que incorporen las ventajas derivadas de la digitalización de la sociedad en su conjunto.



“Nuestra propuesta de valor se actualiza constantemente para poder resolver los nuevos retos planteados por nuestros clientes”

Nuestros clientes afrontan complejos procesos de transformación de sus negocios. Adicionalmente, este año, la crisis del COVID-19 ha obligado a las entidades a diseñar planes de choque para garantizar la continuidad de sus operaciones. Para poder atender a estas y otras demandas, ponemos al servicio de nuestros clientes un equipo altamente especializado y multidisciplinar, apoyado por un servicio de I+D de vanguardia.

Nuestra 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, adecuada a las características propias de sus sectores de actividad. Además, nuestra 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.

Ana Díez
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 (*Core Competencies*).

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.



Líneas de Servicio

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 práctica ante los retos del COVID-19

Management Solutions ha incorporado a su propuesta de valor soluciones prácticas e innovadoras que permitan a las empresas hacer frente a los retos y oportunidades que se derivan del contexto actual de pandemia, abordando cinco grandes ejes:

1. Continuidad de las operaciones

Metodología para la elaboración o revisión de los planes de continuidad de negocio y gobierno de eventos de crisis, considerando aspectos vinculados a la organización y los RRHH, la tecnología, las instalaciones, los proveedores y los procesos de comunicación, con foco especial en la preparación de planes tácticos de despliegue del teletrabajo, posteriores planes de “reactivación” y en procesos de monitorización para asegurar una adecuada *performance* durante la crisis, incluyendo el diseño de apps para la gestión de distintos eventos (convocatoria de comités de crisis, gestión de protocolos y comunicación con empleados, etc.).

2. Gestión del riesgo de liquidez, planificación financiera e información de gestión

Elementos clave para la revisión de los planes de contingencia de liquidez y metodología para la elaboración de escenarios que permitan i) realizar análisis de sensibilidad/stress de liquidez y ii) proyectar de forma ágil la cuenta de resultados, de modo que se facilite la identificación de palancas de contención. Adicionalmente, ofrecemos una metodología propia para la elaboración o reformulación de planes estratégicos o planificaciones operativas, y para el diseño y adaptación de los modelos de información de gestión (información por negocios, distribución de costes y análisis de rentabilidad, cuadros de mando, etc.).

3. Gestión anticipativa del riesgo de crédito

Propuestas para la adaptación de las estrategias de gestión anticipativa del riesgo de crédito (clusterización, modelización, análisis de sensibilidad, adaptación de políticas, palancas de mitigación, etc.) y la optimización del proceso recuperatorio (análisis del coste del proceso en sus distintos niveles y adaptación de estrategias, modelos, organización y procesos).

4. Transformación y eficiencia

Identificación de aspectos clave para la transición a un modelo estratégico de teletrabajo (conciliación, *smart working*, impactos tecnológicos, adaptación de *contact centers*, adaptación de metodologías *Agile* etc.), metodología para la elaboración de modelos de dimensionamiento, identificación de talento y planes de desvinculación, optimización de

procesos (p. ej. gestión de reclamaciones, cambios en el modelo de distribución y modelos de atención multicanal, etc.), captura de nuevas oportunidades de negocio y planes integrales de eficiencia para la mejora de ingresos y optimización de costes.

5. Gestión y control de otros riesgos

Como por ejemplo el riesgo de conducta, el riesgo reputacional, riesgos tecnológicos, ciberseguridad y fraude, resiliencia en la cadena de suministro y riesgos de negocio (adaptación de propuestas de valor y oferta, captura de oportunidades y monitorización de la competencia, etc.).



Nuestra propuesta de valor se sustenta en un I+D de vanguardia

El actual contexto internacional se caracteriza por una coyuntura económica convulsa, muy afectada por la pandemia del COVID-19, con un fuerte impacto en la evolución del PIB de las principales economías mundiales y con perspectivas de prolongada baja inflación y reducidos tipos de interés, así como de una recuperación desigual, 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, el mundo universitario y la sociedad en su conjunto, 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*.

Para ello, el equipo de I+D cuenta con un centro especializado de *data scientists* dedicados a investigar nuevas aplicaciones, en colaboración con otros grupos externos, ideando y desarrollando soluciones específicas capaces de dar respuesta a los nuevos retos que se plantean en las industrias.

Creación del Comité asesor de expertos del área de I+D



Management Solutions ha constituido un comité asesor de I+D, integrado por expertos en la materia provenientes del mundo de la investigación, universitario y empresarial, con el objetivo de aconsejar y de orientar al área de I+D de la Firma.

El Comité asesor de I+D, integrado por expertos en investigación tanto de Management Solutions como del mundo universitario y empresarial, nace con el objetivo de asesorar y orientar sobre las actividades de investigación y desarrollo que realiza la Firma, principalmente en los ámbitos de *Machine Learning*, *Deep Learning* e Inteligencia Artificial, y tecnologías relacionadas, así como ayudar en la detección de tendencias y posibles vías de investigación.

El Comité está presidido por D. José María Fuster, Presidente de la Asociación de amigos de la Real Academia de Ciencias (RAC), profesor ad honorem de la Universidad Politécnica de Madrid (UPM) y Asesor de la comisión de seguimiento de la Cátedra iDanae, y cuenta con la participación de Excmo. Sr. D. José Francisco Duato, Académico de la Real Academia de las Ciencias (RAC), Dña. Ernestina Menasalvas, Catedrática de la UPM y Directora de la Cátedra iDanae, además de los socios de Management Solutions más involucrados en las actividades de I+D de la Firma.

La creación de este Comité, junto con otras actividades vinculadas al mundo de la investigación como la participación de la Firma en la Cátedra iDanae o las diferentes colaboraciones con la RAC, pone nuevamente de manifiesto la apuesta de la Firma por el I+D y por mantenerse a la vanguardia del conocimiento.

Estas actividades se han visto reforzadas mediante la creación de un Comité asesor de expertos cuyo objetivo es asesorar y proveer de orientación sobre las mismas, con foco en los ámbitos de *Machine Learning*, *Deep Learning* e Inteligencia Artificial, y tecnologías relacionadas, así como ayudar en la detección de tendencias y posibles vías de investigación.

Asimismo, Management Solutions 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. Además, es miembro del comité de seguimiento de la cátedra iDanae (inteligencia, datos, análisis y estrategia) en *Big Data* y *Analytics*, creada gracias a la colaboración entre Management Solutions y la Universidad Politécnica de Madrid, y colidera las actividades y publicaciones desarrolladas bajo el ámbito de dicha cátedra. También es miembro fundador de la Cátedra de Impacto Social, creada gracias a la colaboración entre Management Solutions, la Fundación Repsol, Open Value Foundation y la Universidad Pontificia Comillas, con el fin de investigar y difundir mejores prácticas entorno a la gestión de impacto y la sostenibilidad.

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 Competencies* 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, o el Programa de Formación en colaboración con Insper en São Paulo, 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.

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, a través de su presidente D. Alfonso Serrano-Suñer, forma parte del patronato de la Fundación de la RAC, y es miembro de la Asociación de Amigos de la Real Academia de Ciencias de España (aRAC), colaborando a través de un patrocinio activo, más allá del soporte financiero, en acciones y eventos para la divulgación de la Ciencia, y trabajando con académicos de la



sección de ciencias exactas 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.

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 un área de creación específica.

También realiza la difusión del conocimiento a través de una *app*, desarrollada para facilitar la difusión de las alertas de publicación

de novedades normativas, y sigue trabajando, en 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.

Primer Datathon Management Solutions

Durante diciembre de 2019 y enero de 2020 se desarrolló un “Datathon Management Solutions”, exclusivo para profesionales de la Firma, consistente en resolver un caso de negocio real utilizando herramientas de Inteligencia Artificial, *Data Science* y *Machine Learning*.

El reto de esta competición era desarrollar un sistema de *automated Machine Learning*. Estos sistemas automatizan el proceso de desarrollo de modelos de *Machine Learning*: desde el preprocesado de los datos hasta la predicción del modelo que mejor se ajuste a dichos datos.

A lo largo de la competición los participantes tuvieron que enfrentarse a diversas elecciones referidas al tratamiento de datos, la elección de modelos y la optimización de los

hiperparámetros, que se realizó en su mayoría, utilizando búsquedas *grid*. Además, cabe destacar que algunos equipos utilizaron *random search*, algoritmos genéticos o búsqueda bayesiana.

El Datathon Management Solutions contó con la participación de 46 profesionales de la Firma de distintos perfiles (físicos, matemáticos, ingenieros y economistas) y geografías (Alemania, Brasil, Chile, Colombia, España, Estados Unidos y Perú) que, de forma individual o por parejas, diseñaron 27 algoritmos Auto ML.

La competición finalizó con la victoria de D. David Ara y D. Juan Martín Fornell.

Metodología (I+D+i)

- ▶ Investigación: recopilación y diseño de las mejores prácticas de adecuación normativa y de gestión en clientes/industrias (riesgos de crédito, mercado, liquidez, reputacional, climático, etc., 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, procesamiento de lenguaje natural, 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 o a necesidades de transformación de los clientes, 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.

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 son los últimos *White Papers* elaborado por I+D que han tratado sobre los impactos del COVID-19 en la actividad empresarial (con dos publicaciones, una con propuestas para asegurar la continuidad de las operaciones y otra sobre el plan de reactivación de las compañías), la gestión de los riesgos asociados al cambio climático, y sobre AutoML y la automatización de los modelos.
- ▶ Materiales de formación: el área de I+D apoya en la centralización y revisión de la actualización de los materiales de formación, tanto internos como utilizados en formaciones a terceros.

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, 18 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).

Dieciocho años después, Management Solutions es más de treinta veces mayor, cuenta con un equipo multidisciplinar de más de 2.400 profesionales de máximo talento, con más de 1.000 clientes, líderes (globales o locales) en industrias reguladas, y con 31 oficinas desde donde se realizan proyectos de manera recurrente en más de 40 países de Europa, América, Asia y África.

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

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

Durante el ejercicio 2020, la Firma se ha enfrentado a un escenario macroeconómico inédito debido al impacto de la pandemia, una más de las situaciones 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.

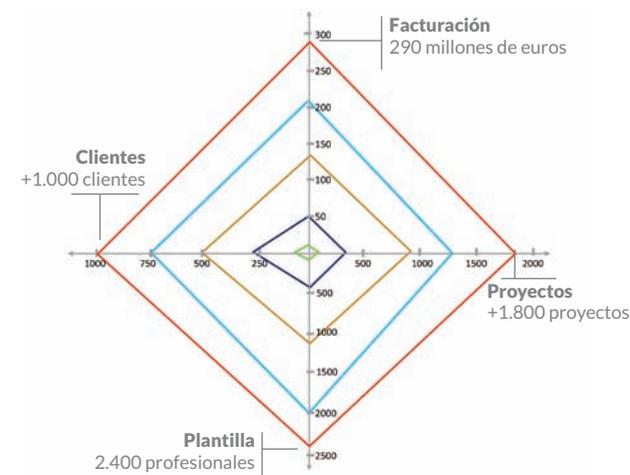
Un futuro igual de prometedor

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.

Hemos crecido de manera orgánica y sostenida, multiplicando por 30 nuestro tamaño

Gráfico de evolución de la Firma



Haciendo que las cosas ocurran

El 30 de diciembre de 2002 se constituye Management Solutions

2003, Compromiso con la Excelencia

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

2004, Making things happen

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

2005, Un mundo de soluciones

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

2006, El valor de un equipo comprometido

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



- 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)

2003

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

- 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

2005

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, One Team

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

2008, Pasión por el futuro

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

2009, Nuevos retos, mismos principios

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

2010, Espíritu de superación

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

2011, Valores que marcan la diferencia

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

2012, Generando confianza

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



Haciendo que las cosas ocurran

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

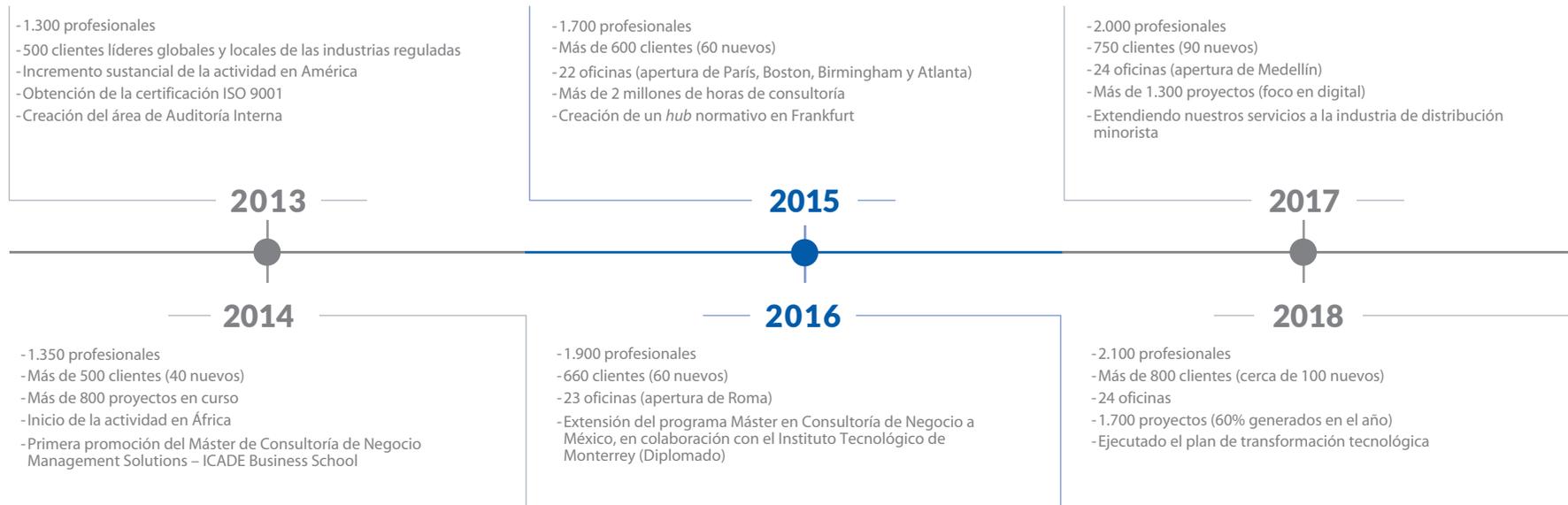
cambió y amplió la sede de São Paulo. También se incrementó la inversión en formación en más de un 30% con respecto a 2015, y se extendió el programa máster en consultoría de negocio a México en colaboración con el Instituto Tecnológico de Monterrey.

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 y Boston.

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.

2019, Sustainable Growth

En 2019 Management Solutions realizó cerca de 3 millones de horas de consultoría, creciendo nuevamente por encima del 10%, y abrió cuatro nuevas oficinas, en La Coruña (España), en Ámsterdam (Países Bajos), Oslo (Noruega) y Quito (Ecuador), reforzando su apuesta por la diversificación geográfica. Además, durante este año la Firma se incorporó al Pacto Mundial de las Naciones Unidas, reforzando su compromiso con la sostenibilidad y la RSE, se obtuvo la certificación ISO 27001 en ciberseguridad, y se estrecharon los lazos con el mundo universitario y de la investigación con el lanzamiento de la Cátedra Idanae en *Big Data* y *Analytics* en colaboración con la Universidad Politécnica de Madrid.

- 2.300 profesionales
- Más de 900 clientes (100 nuevos)
- 28 oficinas (aperturas de La Coruña, Ámsterdam, Oslo y Quito)
- 1.800 proyectos (70% generados en el año)
- Obtención de la certificación ISO 27001 en ciberseguridad
- Incorporación al Pacto Mundial de las Naciones Unidas

2019

2020

- 2.400 profesionales
- Más de 1.000 clientes (más de 150 nuevos)
- 31 oficinas (aperturas de Copenhague, Houston y San José)
- 1.800 proyectos (80% generados en el año)
- Obtención de la certificación ISO 22301 (Sistema de Gestión de Continuidad de Negocio)

2020, Building Trust

En 2020 Management Solutions siguió creciendo, en todas las geografías e industrias en las que opera, pese a un escenario adverso motivado por la pandemia del COVID-19. Se superaron los 3 millones de horas de consultoría y se abrieron tres nuevas oficinas en Copenhague (Dinamarca), Houston (Estados Unidos) y San José (Costa Rica). El Sistema de Gestión de Continuidad de Negocio de la Firma obtuvo este año el certificado ISO 22301 en la Protección y Seguridad de los ciudadanos, demostrando que Management Solutions incorpora los mejores estándares en sus procedimientos de continuidad de negocio ante cualquier evento que pueda interrumpir su actividad. Además, nuevamente se reforzó el compromiso con la sostenibilidad, la investigación y el mundo universitario, con el lanzamiento de la Cátedra de Impacto Social en colaboración con la Universidad Pontificia Comillas, Open Value Foundation y Fundación Repsol.

Hoy Management Solutions...

- Ha multiplicado por 30 su tamaño.
- Cuenta con un equipo multidisciplinar de más de 2.400 profesionales con una fuerte cultura corporativa.
- Sirve a más de 1.000 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 31 oficinas.
- Cuenta con una propuesta de valor diferencial soportada en un I+D de vanguardia.



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

Nuestro principal objetivo es convertirnos en socios de confianza de nuestros clientes y, para ello, tenemos que estar permanentemente atentos a sus necesidades y cumplir con excelencia nuestros compromisos. Pretendemos así desarrollar modelos de relación duraderos que generen valor para ambas partes.

En Management Solutions hemos fijado siempre con claridad nuestras prioridades: primero el cliente, luego el equipo y finalmente uno mismo. Trabajamos con entusiasmo, conjugando talento, conocimiento y habilidades para solucionar de manera efectiva sus problemas.

Tenemos un compromiso sin límites con quienes depositan su confianza en nosotros. El cliente es nuestra razón de ser, si hoy estamos donde estamos es porque así lo han querido nuestros clientes y eso lo tenemos muy presente a la hora de planificar nuestro futuro.

José Ramón Gorrochategui
Socio de Management Solutions