

Compromiso con el cliente

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



+900
clientes
globales y locales



100
de ellos nuevos



+40
países en los
que operamos





Orientación al cliente

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

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

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

Diversificación de clientes

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

Al cierre del ejercicio, Management Solutions contaba con más de 900 clientes activos (100 nuevos clientes en el año), agrupados en tres grandes segmentos: multinacionales con origen americano o europeo, entidades locales y confederaciones nacionales o

regionales, todas ellas instituciones líderes en sus respectivos mercados.

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

Modelo Global

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

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



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

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

Metodología del control de calidad

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

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

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

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

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

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

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

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

Certificado de calidad ISO 9001

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

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

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

Metodología del control de calidad

Actividades

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

Entregables

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

Compromiso con la industria

Divulgamos el conocimiento experto generado por la Firma

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

Publicación de estudios e informes sectoriales

De proyectos Agile, a organizaciones Agile

En este informe (*white paper*) publicado en 2019 por Management Solutions, se analizan las principales implicaciones y desafíos a los que se enfrentan las organizaciones que adoptan metodologías *agile*.

"Lo único constante es el cambio". El concepto incorporado en esta frase, atribuida al filósofo griego Heráclito, ha sido especialmente prevalente en la estrategia de muchas

organizaciones de crear un modelo de negocio adaptable, que permita a las empresas adaptarse a las circunstancias siempre cambiantes y mantenerse a la vanguardia de la competencia. En el contexto de las grandes organizaciones, esta adaptabilidad está vinculada a su capacidad de cambio: en la estrategia, en los procesos, en los productos, etc.

Si bien el principio de cambio constante ha sido generalmente aceptado desde que la frase antes mencionada se acuñara por primera vez hace más de 2.500 años, en el último siglo se ha venido observando un aumento en la prevalencia de otro concepto que, sin ser nuevo, había permanecido relativamente inexplorado en el pasado: la idea de que también es necesario tener en cuenta el ritmo al que se produce el cambio. Es bien conocido que la velocidad a la que cambian las variables en el mundo actual no tiene precedentes y aumenta continuamente (cambio acelerado). Por tanto, no es solo la capacidad de cambio de las organizaciones lo que determina su adaptabilidad, sino también que puedan hacerlo a un ritmo lo suficientemente rápido.

Tradicionalmente, las grandes organizaciones han empleado diversas metodologías para transformarse, en su mayoría con una serie de pasos secuenciales (desde la ideación hasta la entrega), realizados por diferentes equipos. Sin embargo, el ritmo de cambio mencionado anteriormente está alentando a las organizaciones a explorar metodologías alternativas en las que el cambio se realiza en componentes más pequeños, desarrollados por equipos multifuncionales.

Muchos factores han llevado a las organizaciones a buscar una nueva forma de trabajar para poder mantener el ritmo acelerado de cambio, tales como el aumento exponencial de la conectividad, la expansión global del móvil, el uso generalizado de las redes sociales, etc.

La necesidad de las organizaciones de aumentar el ritmo al que se transforman es multifacética, y tiene como base múltiples fenómenos a escala global, tales como un entorno económico que cambia rápidamente, los avances tecnológicos que están alterando industrias enteras, y el aumento de la incertidumbre política.



Los principales factores que subyacen a esta tendencia son:

Aparición de tecnologías disruptivas

La innovación y la rapidez de respuesta al mercado son dos de los requisitos clave para captar y retener clientes. Las nuevas tecnologías, como el análisis de datos, la Inteligencia Artificial y el internet de las cosas (IoT), están permitiendo a las empresas desarrollar productos y servicios de vanguardia, llevarlos al mercado antes que sus competidores y aprender de sus errores cuando fallan. Las organizaciones que adoptan la digitalización están construyendo procesos flexibles y resilientes que les permiten reasignar rápidamente los recursos críticos para adaptarse a las necesidades cambiantes de los clientes. Esta tendencia va más allá de las empresas tecnológicas, ya que cada vez más compañías de todos los sectores están introduciendo estas nuevas tecnologías en sus modelos operativos. Además, la aparición de líderes digitales como Google, Apple o Amazon, o de nuevos negocios nativos digitales como Spotify o Uber, ha modificado las relaciones con los clientes y las expectativas de los mismos en torno a la calidad del producto, la calidad del servicio y la accesibilidad, lo que permite a estas empresas conseguir mejores resultados al tiempo que son más eficientes y aumentan la competencia en el mercado.

Mayor incertidumbre política

La reciente crisis financiera, además de algunas otras circunstancias, ha alterado el marco político global. El aumento del extremismo nacionalista, junto con diversos eventos políticos como la salida planificada del Reino Unido de la Unión Europea, ha impactado en el comercio internacional, al mismo tiempo que aumenta la incertidumbre general sobre la futura evolución de los negocios globales. Como resultado, las organizaciones son cada vez menos capaces de planificar a largo plazo.

Cambios en el panorama competitivo

El escenario competitivo global está cambiando rápidamente. Impulsados por factores tales como la globalización, un acceso más fácil a la información y menores barreras de entrada al mercado, surge nueva competencia disruptiva a un ritmo acelerado. Estos nuevos competidores disruptivos pueden usar

tecnologías digitales para llegar a un amplio mercado rápidamente, y al mismo tiempo implementar con rapidez nuevos productos y soluciones. Mientras tanto las grandes empresas tradicionales, a menudo soportando una complejidad resultante de décadas de funcionamiento, necesitan poder adaptarse y volverse flexibles para mantenerse al nivel de las nuevas fuerzas competitivas. Evidencia de este cambio de escenario son el continuo auge de las start-ups y la expansión de los fondos de capital de riesgo a nivel mundial, con más de 140.000 millones de dólares invertidos, así como la creación de valor a nivel mundial estimada en 2,3 billones de dólares durante el período 2015-2017 (un aumento del 25,6% con respecto a años anteriores). En la industria de servicios financieros, p.ej., las GAFA (Google, Amazon, Facebook y Apple) y las FinTech han sacudido la confianza de las empresas líderes, justo después del gran revés sufrido por la crisis financiera y la ola regulatoria posterior. La inversión global en FinTechs aumentó de manera sostenida entre 2014 y 2017, acelerando su crecimiento en el primer semestre de 2018. El hecho de que estos nuevos competidores digitales no sufran los condicionamientos que tienen las grandes entidades tradicionales, como plataformas heredadas obsoletas y una regulación más estricta, ha permitido un crecimiento exponencial de su influencia y participación en el mercado. Y su potencial a largo plazo es aún mayor.

Cambio a una cultura de atención al cliente

Las expectativas y el comportamiento de los consumidores están evolucionando mucho más rápido de lo que la mayoría de las empresas pueden abordar, ya que se han vuelto mucho más impredecibles, consecuencia de un mayor acceso a la información a través de canales como las redes sociales e Internet. Esto, a su vez, ha aumentado las expectativas de los clientes sobre sus proveedores de servicios y limitado su tolerancia a situaciones injustas. Al mismo tiempo, el aumento de la competencia y el menor coste asociado a cambiar de proveedores han ampliado el poder de negociación de los clientes, lo que hace que para las empresas sea más difícil desarrollar y fidelizar una base de clientes. Como resultado, las principales organizaciones han cambiado de enfoque para tratar de satisfacer las necesidades cambiantes de sus clientes,

colocando al cliente en el centro de sus procesos y estrategias. Las empresas deben ser flexibles, adaptables y receptivas al cambio para tener éxito en un entorno con demandas siempre cambiantes.

Aumento de la relevancia de los datos

La cantidad y calidad de información de clientes, productos y mercados que las empresas pueden tener a su disposición también está cambiando a un ritmo acelerado. Una buena muestra de la tasa de cambio en la generación de información es la cantidad de datos creados: el 90% de los datos disponibles en el mundo se han generado en los últimos dos años. Al ritmo que vamos, hay 2,5 trillones de bytes de datos nuevos cada día, y ese ritmo se está acelerando con el creciente desarrollo del IoT. La mayor disponibilidad de información, junto con las técnicas avanzadas que se pueden utilizar para analizarla, ha llevado a que los datos se conviertan en un activo estratégico fundamental en las organizaciones exitosas. Una explotación exitosa de este activo puede mejorar drásticamente el servicio brindado al cliente, revelar formas de hacer más rentables los procesos y permitir que la dirección tome decisiones comerciales con mejor información.

El ritmo acelerado del cambio ha reducido la capacidad de las organizaciones para anticipar el futuro y hacer una planificación a largo plazo. Esto ha resultado en ciclos estratégicos más cortos, donde las empresas definen su estrategia para los próximos 2 a 3 años, en lugar de 5 a 10 años. Debido a ello, las organizaciones deben no solo cambiar su estrategia, operaciones y cultura, sino también acelerar y transformar el modo en que ofrecen nuevos productos, servicios, procesos y *software*.

Las organizaciones necesitan adaptarse rápidamente a los cambios en el mercado y en el comportamiento de los clientes, y no es suficiente con disponer de las últimas innovaciones. Ser capaz de diseñar y desarrollar productos mínimamente viables con rapidez, probarlos con los clientes, refinarlos en iteraciones rápidas y, finalmente, seleccionar el que cumpla con las expectativas del cliente y del negocio, es un elemento clave para tener éxito en el entorno actual. En resumen, las

Compromiso con la industria

organizaciones necesitan volverse ágiles. Esta preocupación parece ser compartida entre sectores. En 2018, se entrevistó a más de 500 altos ejecutivos de todo el mundo, y el 92% dijo que, en su opinión, la agilidad organizativa era fundamental para el éxito empresarial.

En este contexto, el estudio tiene como objetivo ofrecer una perspectiva sobre el presente y el futuro de las organizaciones *agile* (entendidas como aquellas en las que los procesos de transformación se producen bajo metodología *agile* a escala). Para ello, el documento está estructurado en tres secciones que se corresponden con tres objetivos:

- ▶ Esbozar el recorrido desde las técnicas tradicionales de desarrollo de proyectos hasta los métodos *agile* de trabajo.
- ▶ Revisar las implicaciones y desafíos que para las organizaciones supone el adoptar metodologías *agile*.

- ▶ Analizar algunos conceptos erróneos y lecciones aprendidas a través de la experiencia práctica de implementación, y ofrecer una visión general del futuro de las metodologías *agile*.

Informe sobre coyuntura económica

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

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

Apuntes normativos

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

Concretamente, durante 2019 Management Solutions elaboró 6 notas técnicas sobre las normativas más relevantes publicadas por instituciones de referencia.

FinRegAlerts, la App de alertas normativas financieras de Management Solutions



Desde 2018 el servicio de alertas normativas financieras de Management Solutions cuenta con FinRegAlerts, App para dispositivos móviles desarrollada por Management Solutions, que facilita el seguimiento de alertas normativas financieras publicadas por reguladores de ámbito internacional, europeo y local (EE.UU., Reino Unido o España).

FinRegAlerts incluye actualmente el acceso a los siguientes contenidos:

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

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

Organización y participación en jornada y seminarios especializados

InspirAltion Day, España

Management Solutions patrocinó y participó como ponente en el Congreso *InspirAltion Day*, organizado por SAS en Madrid, que contó con la asistencia de representantes de entidades de distintos sectores.

El evento, el mayor foro sobre inteligencia artificial e Innovación que se celebra en España, y en el que Management Solutions fue el principal patrocinador, se organizó con el objetivo de compartir las claves del momento actual y del futuro de los desarrollos tecnológicos que ya impactan a personas y organizaciones.

La jornada contó con más de 30 ponencias y mesas redondas divididas en dos grandes bloques, Inspiration for Business (I4BIZ) y el Bootcamp Inspiration for Data Scientists (I4DS), en donde se trataron casos reales de la aplicación de la inteligencia artificial, *machine learning* o *computer vision* al mundo de los negocios, sin perder de vista el lado humano de la tecnología.

La ponencia de Management Solutions llevó por título "Teoría de grafos aplicada a la evaluación del *default* en empresas" y compartió con los asistentes la experiencia de la Firma en *machine learning* (objeto de estudio en un *white paper* publicado por Management Solutions) y las tendencias actuales en la modelización del *default*.

Club de CDOs de España

Management Solutions participó como patrocinador y ponente en el evento "Seguridad y autoservicio: nuevos retos en la era de la democratización del dato", organizado por el Club de CDOs de España, en el que la Firma presentó su experiencia y conocimiento en el autoconsumo del dato, presentando un benchmark cross industria y moderando una mesa redonda.

El Club de CDOs de España es un foro en el que participan más de 50 *Chief Data Officers* y responsables de datos de las principales empresas españolas de la industria financiera, seguros, energía, telecomunicaciones, turismo y *retail*.

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



Compromiso con la industria

Curso Aplicaciones prácticas de IFRS 17, España

Management Solutions participó por segundo año consecutivo en la impartición del curso sobre las principales implicaciones de los nuevos estándares contables de IFRS 17 en las compañías aseguradoras organizado por el Col·legi d'Actuaris de Catalunya (CAC).

Durante las jornadas, que contaron con la asistencia de más de 30 representantes de distintas entidades aseguradoras, se profundizó en los impactos cuantitativos de los nuevos principios sobre los estados financieros de las entidades de seguros bajo las distintas metodologías de valoración de contratos propuestas, que se prevé que entrarán en vigor en el año 2022 con importantes impactos en diferentes ámbitos de las entidades.

IX seminario anual "Retos del Futuro Inmediato", España

Management Solutions participó como ponente en el IX seminario anual "Retos del Futuro Inmediato" organizado en Madrid por el Centro de Cooperación Interbancaria (CCI), compuesto por 130 entidades (bancos, cajas de ahorro, cajas rurales y otras entidades de depósito).

En esta ocasión, el Observatorio, celebrado en la sala hemiciclo de Banco de España, se desarrolló en dos bloques: uno dedicado a la situación del universo de pagos, y el segundo centrado en las nuevas herramientas y servicios que están haciendo evolucionar la banca tradicional. Las ponencias se centraron en el futuro del efectivo, la innovación en los pagos o nuevas herramientas (blockchain) aplicadas a pagos, así como en el manejo de los datos, la externalización en la nube o la IA aplicada a los procesos.

La ponencia de Management Solutions compartió con los asistentes la experiencia de la Firma en la gestión de los riesgos tecnológicos en el ciclo de vida de la externalización en cloud.

Ciclo de Jornadas sobre Nuevas Tecnologías y su Impacto Económico y Social, España

Management Solutions participó en el Ciclo de Jornadas sobre Nuevas Tecnologías y su Impacto Económico y Social, organizado por la Fundación de Estudios de Economía Aplicada (Fedea) y el Círculo de Empresarios de España con el objetivo de poner de manifiesto el grado de implantación de la Inteligencia Artificial en España, así como mostrar aplicaciones y vías de posible evolución.

Management Solutions tuvo la oportunidad de compartir su conocimiento en la transformación digital en el ámbito empresarial, participando en la mesa de debate sobre Inteligencia Artificial y su uso en diversos sectores productivos.

European Energy Trading CIO Forum, España

Management Solutions participó por segunda vez en el European Energy Trading CIO Forum mediante la realización de un análisis entre los participantes del congreso sobre tendencias de innovación en el modelo de servicio y soporte a la actividad de *trading* de energía.

El CIO Forum es una iniciativa nacida para ayudar a impulsar la innovación y la eficiencia en IT en un sector altamente especializado, como es el trading energético, y la adaptación de las tecnologías que permiten las actividades de trading en el marco de la aplicación de nuevos requerimientos regulatorios. El evento congregó a los CIOs de algunos de los players más importantes de trading energético a nivel europeo (incluyendo tanto compañías del sector de Oil & Gas - BP, REPSOL, Shell, Equinor y Petroineos- como Utilities -



Endesa, Iberdrola, RWE, E.ON, Uniper, Engie, EDF, Vattenfall, Statkraft y Axpo-).

El análisis realizado por Management Solutions permitió detectar las principales tendencias de innovación en los modelos de servicio y soporte a la actividad de trading, siendo presentado en las instalaciones de Endesa en Madrid. Los resultados permitieron identificar los retos más relevantes a los que se enfrentan las compañías energéticas en cuanto a cómo capturar valor a partir de la innovación en los modelos de servicio y soporte.

INTEGRA, una experiencia de transformación, España

Management Solutions participó como ponente en la jornada "INTEGRA, una experiencia de transformación", celebrada en el edificio Campus que Red Eléctrica Española (REE) posee en Tres Cantos (Madrid) y que contó con la asistencia de empleados de Grupo Red Eléctrica y de representantes de otras empresas invitadas, principalmente del sector eléctrico.

Además de participar en la mesa redonda de apertura, que contó con la Directora General de Transporte de REE, Dña. Eva Pagán, y la Directora de Tecnologías de la Información, Dña. Ana María Anca de Ramos, así como de representantes de otras empresas invitadas; Management Solutions impartió una ponencia sobre gestión de riesgos en infraestructuras eléctricas junto con Dña. Eva Rodicio, Jefa del Departamento de Control de Riesgos de REE.

Climate Change Econometrics and Fisheries - Natural Resources, España

Management Solutions patrocinó la jornada Climate Change Econometrics and Fisheries - Natural Resources, organizada por la Universidad Pontificia Comillas ICAI-ICADE, en la que participaron académicos de distintas disciplinas, representantes del mundo empresarial y reguladores, para

tratar de dar respuestas a temas actuales relacionados con la escasez de recursos y el calentamiento global.

Durante la jornada se trataron temas vinculados con los Objetivos para el Desarrollo Sostenible (ODS 14, 15, 16) impulsados por Naciones Unidas y se contó con la presencia de varios expertos en la materia, como D. Christopher L. Gilbert (SAIS Bologna Center, Johns Hopkins University) o D. Eduardo Schwartz (Distinguished Research Professor at UCLA y Ryan Beedie Chair in Finance SFU), además de reputados catedráticos en el área de recursos y econometría como Dña. María José Gutierrez (UPV-EHU Universidad del País Vasco), que repasaron las consecuencias que la escasez de algunos recursos naturales causan en sectores económicos como la pesca y la minería.

Model Risk Management in Banking, Reino Unido

Management Solutions participó en la conferencia "Model Risk Management in Banking" celebrada en Londres con el objetivo de compartir las principales tendencias sobre el riesgo de modelo y valorar la efectividad que tanto la inteligencia artificial como el *machine learning* pueden aportar a la gestión de los modelos.

El evento, en el que Management Solutions fue el principal patrocinador, contó con la participación de representantes de entidades como Bank of England, Santander, Societe Generale, Bank of America, HSBC, UBS y Barclays, entre otros.

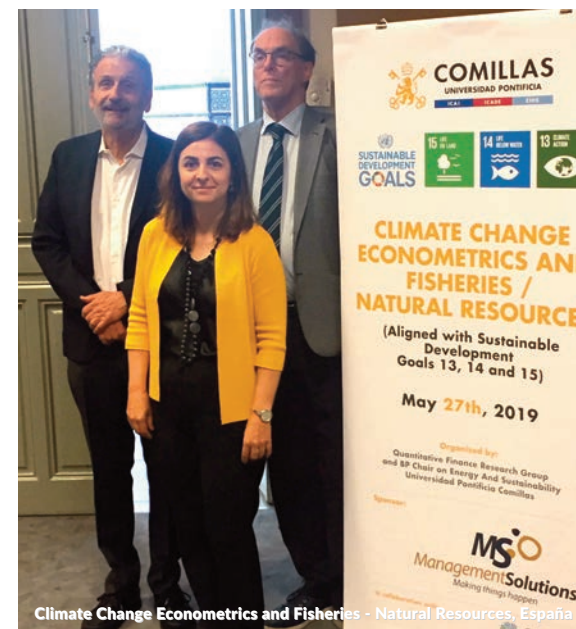
La ponencia de Management Solutions llevó por título "*Model risk: Myths debunked and burning trends*" y compartió con los presentes la experiencia de la Firma en MRM (objeto de estudio en un whitepaper publicado por Management Solutions) y las tendencias actuales en la gestión del riesgo de modelo.

Jornadas Risk.net sobre Model Risk Management, Reino Unido

Management Solutions participó como ponente en unas jornadas de formación organizadas en Londres por Risk.net sobre Model Risk Management (MRM), y que contaron con la asistencia de representantes de las principales entidades financieras locales e internacionales presentes en el país.

Durante el congreso, que reunió a los principales líderes de la industria financiera en gestión de riesgos y que contó con la participación de representantes de HSBC, DekaBank, Barclays, Bank of England y otras entidades, los asistentes tuvieron la oportunidad de discutir sobre temas clave para la industria dando una visión sobre la gestión del riesgo de modelo aplicada a modelos de ALM, IRB, IFRS 9 y CECL, entre otros.

La ponencia de Management Solutions, co-presentada por D. Javier Calvo y D. Diederick Potgieter (de la PRA/Bank of



Climate Change Econometrics and Fisheries - Natural Resources, España

Compromiso con la industria



England, autor de la normativa británica sobre riesgo de modelo), llevó por título "Building a model risk management framework" y realizó un repaso por la regulación de MRM en el Reino Unido y su evolución futura, y abordó en detalle los componentes de un marco de gestión del riesgo de modelo: organización, gobierno, políticas y procedimientos, inventario, datos y herramientas de MRM.

Jornadas Risk.net sobre Model Risk Management, Alemania

Management Solutions participó como ponente en unas jornadas de formación de dos días de duración organizadas en Frankfurt por Risk.net sobre Model Risk Management (MRM), y que contaron con la asistencia de representantes de las principales entidades financieras locales e internacionales presentes en Alemania.

Durante el congreso, que reunió a los principales líderes de la industria financiera en gestión de riesgos y que contó con la



participación de representantes de DekaBank, DZ Bank AG, Rabobank, y Sberbank entre otras entidades, los asistentes tuvieron la oportunidad discutir sobre temas clave para la industria, dando una visión sobre la gestión del riesgo de modelo aplicada a modelos de IRB, IFRS 9 y CECL, entre otros.

La ponencia de Management Solutions llevó por título "Building a model risk management framework" y repasó la regulación de MRM y su evolución futura, abordando en detalle los componentes de un marco de gestión del riesgo de modelo: organización, gobierno, políticas y procedimientos, inventario, datos y herramientas de MRM.

Gestión del riesgo de modelo y validación de modelos en los bancos, Alemania

Management Solutions participó en un evento sobre riesgo de modelo que congregó en Frankfurt a responsables de las áreas de modelización, validación y auditoría de algunas de las

principales entidades financieras locales y bancos internacionales presentes en Alemania.

Bajo el título "Gestión del riesgo de modelo y validación de modelos en los bancos", el seminario tuvo como objetivo compartir las últimas tendencias y enfoques sobre la gestión del riesgo de modelo en el día a día del negocio.

En la ponencia realizada por Management Solutions se analizaron los componentes necesarios para construir un marco sólido de gestión de Riesgo de Modelo, brindando asesoramiento acerca de las expectativas regulatorias y las mejores prácticas de la industria, así como con relación a temas más específicos como la evaluación del riesgo modelo en un sistema de clasificación, o tiering de los modelos según el riesgo que comportan.

Risques de Modèle, Mythes et tendances, Francia

Management Solutions patrocinó y participó como ponente en el seminario sobre Model Risk Management (MRM) "Risques de Modèle, Mythes et tendances" organizado por Revue Banque en París, al que asistieron representantes de las principales entidades financieras internacionales.

El evento, organizado con el objetivo de compartir las principales tendencias sobre el riesgo de modelo y valorar la efectividad que tanto la inteligencia artificial como el *machine learning* pueden aportar a la gestión de los modelos, fue moderado por Management Solutions y contó con la participación de representantes de entidades como Banque de France, Société Générale, BNP Paribas o ABN Amro.

La ponencia de Management Solutions llevó por título "Model risk: myths debunked and burning trends" y compartió con los presentes la experiencia de la Firma en MRM (objeto de estudio en un *white paper* publicado por Management Solutions) y las tendencias actuales en la gestión del riesgo de modelo.



La ponencia de Management Solutions, titulada “A importância da integração do Risco Operacional na gestão num contexto de mudança”, tuvo como objetivo concienciar a los asistentes sobre los impactos que las transformaciones de la industria financiera están teniendo en el perfil de riesgo operacional de las entidades, y presentar las palancas a partir de las cuales efectuar la integración del Riesgo Operacional en la gestión y el día a día de las líneas de defensa.

Model Risk Management: Risk, Pricing and other modelling types, Suecia

Management Solutions participó como ponente en el seminario “Model Risk Management: Risk, Pricing and other modelling types” organizado por Risk.net en Estocolmo, y contó con la asistencia de representantes de algunas de las principales entidades financieras nórdicas e internacionales.

El evento tenía como objetivo compartir las principales tendencias sobre el riesgo de modelo, así como revisar las principales guías regulatorias, el *governance* que acompaña MRM y cómo construir un *framework* de riesgo de modelo tanto para pricing como para otro tipo de modelos, por ejemplo, de banca minorista. El seminario contó con la participación de representantes de entidades como Danske Bank, Nordea, Swedbank, el Banco Europeo de Inversiones y Lloyds, entre otros.

La ponencia de Management Solutions llevó por título “Building a model risk management framework” y compartió con los presentes la experiencia de la Firma en MRM y las tendencias actuales en la gestión del riesgo de modelo.

Risk Nordics 2019, Suecia

Además de ser firma patrocinadora, Management Solutions impartió una ponencia sobre la finalización de Basilea III y el impacto de Basilea IV en Risk Nordics 2019, uno de los eventos

Seminarios sobre MRM, Francia

Durante 2019 Management Solutions continuó organizando seminarios semestrales sobre *Model Risk Management* para Société Générale en el marco de su programa MRM Grupo. Los seminarios tenían como objetivo exponer los principales avances y retos futuros en la materia, así como realizar diferentes sesiones de trabajo para llegar a consenso sobre puntos transversales clave.

Además de las ponencias de Management Solutions, las jornadas contaron con la participación de expertos en MRM de entidades financieras globales.

Adaptación a la Nueva Definición de Default, Polonia

Management Solutions organizó un evento sobre la adaptación a la Nueva Definición de *Default* junto a la Asociación de Bancos Polaca (ZBP) que contó con más de 50 representantes de entidades financieras del país.

El evento trató sobre los desafíos derivados del nuevo marco regulatorio, aportando una visión práctica derivada de la experiencia adquirida por la Firma en la implementación de esta normativa en entidades polacas.

Reunión anual de Riesgo Operacional, Portugal

Management Solutions participó como ponente invitado en la reunión anual de Riesgo Operacional organizada por Banco Santander Portugal, que tenía como objetivo concienciar a la organización sobre la importancia de la gestión de este riesgo.

A la reunión asistieron más de 200 empleados de la entidad entre directivos y coordinadores de las áreas de negocio y soporte (primera línea de defensa) y, promovido por la División de Riesgos, contó con la participación de D. Alfredo Fernández (CRO) y D. Andrea Pozzi (Responsable Global de Riesgos No Financieros del Grupo) junto a otros directivos del Banco.

Compromiso con la industria

de industria más relevantes en los países nórdicos, celebrado en Estocolmo.

El evento, que tuvo como objetivo tratar temas claves en materia de riesgos para las instituciones de la región nórdica, congregó durante dos jornadas a más de 50 líderes en gestión de riesgos de las principales entidades del sector financiero y asegurador de los países nórdicos y bálticos, así como reguladores europeos como la EBA y el ECB.

La ponencia de Management Solutions llevó por título "*Basel III Finalisation & Basel IV Impacts*" y realizó un repaso por los principales cambios regulatorios y el impacto estimado en la industria europea.



Desafíos regulatorios y el rol del actuario, Chile

12th Annual Banking Credit Risk Management Summit, Austria

Además de ser firma patrocinadora, Management Solutions participó como ponente en el *12th Annual Banking Credit Risk Management Summit* organizado en Viena y que contó con la asistencia de representantes de las principales entidades financieras locales e internacionales presentes en el país.

Durante el congreso, que reunió a los principales líderes de la industria financiera en gestión de riesgos y que contó con la participación de representantes de entidades como Unicredit, ING, Credit Suisse, Nordea, etc., los asistentes tuvieron la oportunidad de discutir sobre temas clave para la industria como los retos e implicaciones en la gestión del riesgo de crédito, IFRS 9, la nueva regulación para modelos AIRB, cómo definir y desarrollar un marco de apetito al riesgo adecuado, los principales retos en el *stress test* o las principales innovaciones derivadas de la digitalización de la gestión del riesgo de crédito.

La ponencia de Management Solutions, titulada "*Model risk: Myths debunked and burning trends*", realizó un repaso por las últimas tendencias en la gestión del riesgo de modelo, yendo más allá de las mejores prácticas en los bancos europeos y estadounidenses y proponiendo un debate sobre aspectos aún no resueltos en esta materia, como la gestión del riesgo de los modelos de inteligencia artificial o la cuantificación del riesgo de modelo, entre otros.

Governing Big Data: Challenges and Key Factors to Success, EE.UU.

Management Solutions organizó un foro de discusión para *Chief Data Officers (CDOs)* en Nueva York, al que asistieron numerosos profesionales de entidades financieras de primer nivel.

Bajo el título "*Governing Big Data: Challenges and Key Factors to Success*", los asistentes pudieron debatir acerca de los retos y las claves de éxito para implementar estrategias de Data

Governance en entornos *big data*, asunto crítico para la industria dado el crecimiento exponencial en las fuentes, naturaleza, volumen y explotación de la información que usan las entidades financieras para su desarrollo estratégico.

La evolución de los entornos *big data* desde un enfoque por proyectos ("silo") a una integración de *data lakes*, incluyendo la creación de un *enterprise-wide harmonized logical data models* que garantice el entendimiento y mantenimiento de la información y permita maximizar su posterior explotación, fue el tema central del foro, en el que se trataron también aspectos relacionados con el *hosting* de los *data lakes*, los mejores enfoques para instalar capas de *reporting* en o sobre los *data lakes*, y las alternativas para fundamentar los *business cases* que permitan a los CDOs justificar las importantes inversiones requeridas para la construcción del modelo de gobierno de datos en estos entornos.

IV Congreso Internacional de Gestión de Riesgos en República Dominicana

Management Solutions participó en el IV Congreso Internacional de Gestión Integral de Riesgos del Sector Bancario de la República Dominicana, organizado por la Superintendencia de Bancos (SIB).

El Congreso, que tuvo como objetivo analizar las tendencias actuales del sistema financiero y su impacto en la gestión de riesgos de las entidades de intermediación financiera, conforme a las mejores prácticas internacionales, reunió a cerca de 400 asistentes, principalmente miembros de Consejos y Juntas de Directores, Presidentes, Ejecutivos y responsables de la gestión de riesgos en las EIFs de toda la región.

La ponencia de Management Solutions llevó por título "*Tendencias en Gestión de Riesgo de Modelo*" y repasó la regulación de MRM y su evolución futura, abordando en detalle los elementos clave para la definición e implementación de un marco integral de este riesgo.



29º Congreso de la AMA, México

Management Solutions participó en el 29º Congreso de la AMA (Asociación Mexicana de Actuarios) celebrado en Puerto Vallarta y al que asistieron más de 400 representantes de las áreas actuariales, finanzas y riesgos de cerca de 90 entidades del sector asegurador mexicano.

El Congreso llevó por título "Crecimiento con rentabilidad y solvencia, en el marco de un buen gobierno" y contó con la participación como ponentes de representantes de la CNSF (Comisión Nacional de Seguros y Fianzas de México), de entidades aseguradoras internacionales presentes en México y de otras firmas locales.

Management Solutions participó en la mesa redonda "Impactos de las regulaciones tipo Solvencia II: de los resultados actuariales a la toma de decisiones", que sirvió de clausura del congreso y en la que los distintos ponentes expusieron sus experiencias sobre el rol del actuario en los



mercados alemán, inglés, español y mexicano, en el contexto de Solvencia II.

Desayuno informativo sobre Solvencia II, Colombia

Management Solutions organizó en su sede de Bogotá un desayuno informativo sobre Solvencia II en el que participaron representantes de 20 entidades del sector asegurador colombiano.

La Firma compartió su experiencia sobre las implicaciones de la adaptación a Solvencia II, un reto para las compañías aseguradoras con impacto en los ámbitos de negocio, metodológico, datos, procesos y sistemas.

Insurance Day, Perú

Además de ser firma patrocinadora, Management Solutions participó en el Insurance Day organizado por la Asociación Peruana de Empresas de Seguros (APESEG), al que asistieron

los principales representantes del sector asegurador peruano.

Bajo el título "Adoptando el cambio", durante el congreso se revisó la perspectiva global de los cambios que viene experimentando la industria aseguradora y sus implicaciones para el mercado latinoamericano, así como el panorama actual y las perspectivas para el sector asegurador peruano, con foco en las oportunidades derivadas de la innovación y el uso de tecnologías emergentes en el sector.

Management Solutions participó en el seminario "Salud digital", en el que se expusieron las principales tendencias, oportunidades y desafíos que afronta el sector asegurador de salud para adaptarse a las nuevas tecnologías.

Compromiso con la industria



9º Congresso Internacional de Gestão de Riscos organizado por FEBRABAN, Brasil

impartidas a la Asociación de Bancos e Instituciones Financieras de Chile (ABIF). Ante la próxima publicación de la ley que regulará la implantación de Basilea III en el mercado chileno, Management Solutions tuvo la oportunidad de presentar su experiencia sobre la aplicación de la norma en Europa a representantes de las principales entidades financieras chilenas.

9º Congresso Internacional de Gestão de Riscos organizado por FEBRABAN, Brasil

Además de ser firma patrocinadora, Management Solutions participó, por noveno año consecutivo, como ponente en el Congreso Internacional de Riesgos organizado por FEBRABAN (Federação Brasileira de Bancos), que contó con la participación y la asistencia de representantes del regulador y de algunas de las principales entidades financieras de Brasil y del mundo.

El objetivo fue compartir la visión de reguladores, entidades financieras y firmas de servicios profesionales sobre aspectos relativos a las últimas tendencias y desafíos en la gestión de riesgos de entidades financieras.

CDO Latam Summit, Perú

Management Solutions participó en el CDO Latam Summit celebrado en Lima. El evento, que tuvo como objetivo compartir las nuevas tendencias y tecnologías sobre la ciencia de los datos que serán clave en el futuro, congregó durante dos jornadas a directivos de las principales empresas de la región, tanto del sector financiero como del sector energético y telecomunicaciones, entre otros.

Además de ser firma patrocinadora, Management Solutions moderó el panel "Cultura: cómo lograr que la empresa adopte y utilice los datos" en el que D. Marco Bonilla, Global Executive Director of Advanced Analytics de BBVA, fue el expositor invitado.

Desafíos regulatorios y el rol del actuario, Chile

Management Solutions participó como ponente en el primer seminario anual "Desafíos regulatorios y el rol del actuario"

organizado en Santiago de Chile por Society of Actuaries (SOA) de EE.UU., la institución actuarial más prestigiosa del mundo.

El evento, celebrado en la Pontificia Universidad Católica de Chile y al que asistieron representantes de entidades aseguradoras chilenas, se dividió en dos sesiones: una enfocada al rol del actuario bajo un modelo de supervisión basado en riesgos y en la implementación de IFRS 17, y otra en la que se realizaron dos talleres de carácter técnico, impartidos por miembros de la SOA, que trataron materias de Solvencia II e IFRS 17.

Las ponencias de Management Solutions versaron sobre la experiencia de la Firma en el sector, destacando las implicaciones en la adaptación de Solvencia II e IFRS 17.

Aplicación de Basilea III en riesgo de crédito en Europa, Chile

Management Solutions participó en las ponencias sobre la aplicación de Basilea III en riesgo de crédito en Europa,

La ponencia de Management Solutions llevó por título "IFRS 9: Integración en la Gestión", y compartió con los asistentes los principales desafíos y las mejores prácticas existentes sobre IFRS 9 basadas en la experiencia internacional de la Firma.

Seminario Finanzas 5.0 organizado por Banco Santander, Brasil

Management Solutions participó como ponente en el seminario "Finanzas 5.0" organizado en São Paulo por Banco Santander, y que contó con la asistencia de los líderes de transformación en el Área Finanzas de la Entidad.

El evento, que congregó alrededor de 350 invitados de las áreas de finanzas y tecnología del Banco, tuvo como objetivo tratar temas claves sobre cómo la tecnología está impactando en la función y cómo afectará en el futuro en procesos y en el tipo de perfiles de profesionales necesarios.

La ponencia de Management Solutions llevó por título "La tecnología y los desafíos de la función de Finanzas" y repasó los retos a los que se enfrenta la función derivados de un contexto cambiante, determinado por nuevos modelos de negocio, reguladores cada vez más exigentes, la aparición de nuevos riesgos y el desarrollo de nuevos medios tecnológicos.

Workshop sobre IFRS 9 y LGPD, Brasil

Management Solutions organizó en colaboración con ACREFI (Associação Nacional das Instituições de Crédito, Financiamento e Investimento) un *workshop* sobre "Desafíos regulatorios: IFRS 9 y Ley General de Protección de Datos (LGPD)", que contó con la asistencia de representantes del regulador y de entidades financieras locales e internacionales presentes en Brasil.

El *workshop* tuvo como objetivo compartir con los representantes de la industria financiera las principales tendencias y retos tanto de IFRS 9 como de la LGPD brasileña aprobada en agosto de 2018.

Durante las ponencias, realizadas por expertos en la materia de Management Solutions, se compartió la experiencia internacional de la Firma en cuanto a la implantación de IFRS 9, haciendo especial hincapié en los retos que puede suponer esta implantación en las instituciones presentes en Brasil, y se analizaron los principales impactos operacionales, en los sistemas y procesos, de la nueva LGPD, tanto a nivel estratégico como de gobierno.



"Nuestro profundo conocimiento sectorial contribuye a desarrollar propuestas de valor diferenciales para nuestros clientes"

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

Estamos firmemente comprometidos con la difusión del conocimiento sectorial. Por eso apostamos por una presencia selectiva en los principales foros sectoriales de los países en los que operamos, así como por la publicación de estudios especializados sobre aspectos relevantes para cada industria.

De igual modo, tratamos de trasladar mejores prácticas entre industrias, identificando aquellas cuestiones mejor resueltas en un sector que en otro. Todo ello es posible porque trabajamos para las entidades líderes de sus respectivas industrias y geografías.

Javier Calvo
Socio de Management Solutions



Seminario Finanzas 5.0 organizado por Banco Santander, Brasil