



LOS RETOS DEL CDO

MONETIZACIÓN Y GOBIERNO DEL DATO: HACIA UNA CULTURA DATA DRIVEN EN LA EMPRESA

SEGUNDA REUNIÓN DEL CDO CLUB SPAIN

Patrocinadores



mongoDB. denodo

A person is holding a white coffee cup in their left hand and pointing with their right index finger at a tablet. The tablet displays a business dashboard with various charts and data. The dashboard includes a 'Business Chart - Visual' with a line and area chart, a 'Sales Chart' with a bar chart and a value of 1,505, a 'Space Usage (750 MB)' pie chart, and a 'Customer Dashboard' with three circular gauges showing percentages: 27.81%, 21.40%, and 10.20%.

1

El primer foro exclusivo de aprendizaje y *networking* de los *Chief Data Officers* en España. **Los expertos opinan**



Este documento concentra las reflexiones y conclusiones de las primeras mesas redondas del CDO Club Spain. Se incluye tanto la visión general del Club respecto a las tendencias y retos del rol del Chief Data Officer, así como reflexiones específicas, atribuidas a miembros concretos del Club que han participado en las mesas redondas de Gobierno del Dato y de Machine Learning que se desarrollaron en la segunda reunión del Club de CDOs, celebrada el 21 de marzo.

Entre otras cuestiones, los participantes debatieron sobre el estado del gobierno y la monetización del dato en la empresa española y los próximos retos en machine learning.

Mesas redondas del encuentro

EL GOBIERNO DEL DATO

Moderan

Silvina Arce

CDO en Banco Santander España

Mariano de Pablos

CDO de Viajes El Corte Inglés

Intervienen

Ramón Morote

CDO en Gas Natural

Beatriz Moreno

CDO en Gas Natural

Rafael Fernández

CDO en Bankia

Javier Marqués

CDO en Grupo Generali España

Daniel Escuder

Data Manager y Responsable de BI y Big

Data en Oney Servicios Financieros

MACHINE LEARNING

Moderan

Julián Rioja

BI Manager en El Corte Inglés

Fernando Bocigas

Director Big Data – LUCA Unit,

Telefónica – CDO

Intervienen

David Martín

CDO en Bluekiri

Daniel Martínez

IT Strategic Projects Director en Rural
Servicios Informáticos



2

Monetizar el dato
e impulsar una cultura
Data Driven:
los retos del CDO

“La monetización de datos es una línea de negocio en sí misma: conlleva necesidades propias y debe ser tratada en consecuencia”.

Nadie cuestiona hoy el valor de los datos en la empresa, ni el de los expertos en su gestión y análisis. Tras el auge de la economía digital, las empresas españolas han apostado fuertemente por situar al dato como pilar estratégico de su negocio, si bien aún existen barreras a la hora de monetizar estos activos. Además, las empresas se enfrentan hoy a un gran reto, dado que a partir del 25 de mayo, comenzará a aplicarse el Reglamento General de Protección de Datos (RGPD).

Tras el boom del Big Data, ha llegado el momento de demostrar su potencial y aplicaciones reales. Las empresas deben ser capaces de entender el auténtico valor de los datos, pero también las obligaciones que conlleva su gestión. Los CDO se enfrentan, por tanto, a dos retos principales: la monetización de los datos e impulsar una cultura “*data driven*” en sus organizaciones.

La monetización de los datos es una línea de negocio en sí misma. Conlleva necesidades propias, y debe ser tratada en consecuencia: con procesos, prácticas y perfiles homogéneos, que permitan maximizar los beneficios a la vez que se respetan unos estándares de seguridad y calidad recientemente definidos, ante los que no todas las empresas están preparadas por igual.

En este sentido, las empresas “*data driven*” son aquellas capaces de comprender los

beneficios de una correcta gestión de la información, gracias a la colaboración de todos sus empleados. Persiste la idea generalizada de que “*los datos son el petróleo del Siglo XXI*”, pero, ¿qué significa realmente esta afirmación? ¿Es consciente la C-Suite en España del auténtico valor de los datos? ¿Son capaces los CDO de calibrar las expectativas y resultados dentro de sus organizaciones? La tecnología analítica y la digitalización han avanzado a gran velocidad, ¿será igual de rápida la armonización de responsabilidades de los gestores de los datos?

Para responder a estas incógnitas, las empresas deben ser consistentes en dos aspectos especialmente: su digitalización y sus políticas de recursos humanos, dado que los perfiles, roles y qué peticiones debe atender el CDO deben ser claras. En muchos casos, se elaboran estrategias ambiciosas a años vista, que, por el avance de la tecnología y los negocios, quedan obsoletas o necesitan matices en su ejecución.

No hay alternativa a la digitalización de las empresas. Esta afirmación está cada vez más presente en el entorno corporativo, pero ha llegado el momento de abordarla de manera realista, de manera integral a lo largo de toda la organización. El Chief Data Officer se postula como el pilar de este proceso.

A woman with blonde hair, wearing a light blue blazer over a white shirt, is smiling and gesturing with her hands as if in conversation. She is looking towards a man whose back is to the camera. He is wearing a grey blazer. They are in an office with large windows in the background.

3

El gobierno del dato:
¿Chief Data Office
o *Chief Diplomatic Officer?*

¿Cuál es la frontera del gobierno del dato? ¿Hasta dónde llega y debe llegar? *“Nos encontramos en un escenario en el que muchos profesionales ejecutan tareas distintas bajo el mismo cargo”*, destaca **Rafael Fernández**, CDO en Bankia. Esta falta de armonización de responsabilidades en la empresa española causa confusión, tanto interna como externamente. Los CDO tienen que afrontar peticiones de naturaleza diversa según del área de negocio del que proceda. Los requisitos son cambiantes según el sector, la empresa y su madurez digital. En este contexto heterogéneo, el CDO tiene la tarea extra de consensuar expectativas y peticiones de diversas áreas corporativas, por lo que, bromea **Fernández**, *“a veces pienso en mi cargo como el de Chief Diplomatic Officer”*.

El CDO, un rol en evolución

La posición del CDO es relativamente nueva en la mayoría de las empresas españolas que cuentan con esta figura. Sin embargo, ya ha experimentado cambios de calado desde su aparición en el mercado. En los próximos años, su incorporación será más y más común, pero pocas compañías verán grandes avances en el corto plazo. Para poder explotar sus capacidades, será necesario desarrollar una estructura sólida en torno al CDO, delimitando su cometido y necesidades. El profesional del dato se enfrenta ahora a limitaciones (p.ej. de personal a su disposición) que se irán reduciendo en muchos casos, a medida que se identifiquen prioridades y necesidades de negocio concretas.

Por ello, los CDO tienen uno de los puestos directivos más exigentes. Además, su rol está evolucionando rápidamente. Es probable que, a medida que su figura, su regulación, la industria y el gobierno del dato maduren y estén más definidos, el CDO podrá prestar más atención a uno de sus principales cometidos: actuar como catalizador de la innovación en sus empresas. Según datos de Gartner, la función del CDO será tan esencial en 2021 como las de finanzas o recursos humanos para el 75% de las grandes compañías.

Existe una gran necesidad de que los CDO cuenten con *“una visión de conjunto de todo el proyecto, tanto la de IT como la de negocio”*, señala **Daniel Escuder**, Data Manager y responsable de BI y Big Data en Oney Servicios Financieros. En su opinión, el CDO ha de estar al corriente de todos los procesos que abordan las distintas áreas de la organización, porque *“a partir del 25 de mayo, ya no vale todo”*. La aplicación del RGPD está cada vez más cerca, y no todas las empresas están preparadas de la misma manera. El RGPD está obligando a las empresas a abordar un cambio de mentalidad, y a los empleados y directivos a mejorar su alfabetización de datos, es decir, la capacidad para leer, gestionar y compartir datos.

Adoptar un marco regulatorio internacional, al modo de los Acuerdos de Basilea III en la banca, puede conllevar beneficios para el sector, según **Javier Marqués**, CDO en Grupo Generali España. Pero, además de confiar en el regulador, el cambio ha de proceder del fuero interno de las organizaciones. *“Se ha promovido la “ingeniería inversa” en el gobierno del dato: una vez desarrollada y recopilada la información, se han llevado a cabo los esfuerzos en compliance y gestión. Pero debemos dar-*

“En los próximos 3 años, el rol del CDO será tan esencial como el del área de finanzas o recursos humanos, entre otros, para el 75% de las grandes compañías”

le la vuelta a esta realidad: debemos promover un modelo de gobierno del dato que esté presente en todo el ciclo de vida de los proyectos; en otras palabras, impulsar políticas ‘data driven’.

El hecho de que el regulador imponga un criterio y unas bases, si bien de manera rígida, ayuda a impulsar y establecer consenso sobre el que trabajar, proporcionando guías de actuación claras. En este sentido, es importante que las empresas establezcan políticas sólidas,

especialmente en lo relativo a los roles y funciones del CDO, subrayan **Ramón Morote** y **Beatriz Moreno**, CDOs en Gas Natural. *“Las necesidades y urgencias de los negocios avanzan a una velocidad vertiginosa. Debemos ser consecuentes a la hora de definir nuestro rol, necesidades y qué objetivos perseguir, sin perder el pulso de la realidad de la empresa”*, destaca **Morote**. Para ello es necesario transmitir el valor que el CDO aporta: desde su capacidad de asesoría tecnológica, su conocimiento de los retos digitales existentes en el entorno de la organización o el desarrollo de nuevas soluciones analíticas que respondan a necesidades de negocio concretas.

Hoy, los CDO llevan a cabo una labor diplomática para tender puentes entre IT y negocio. Esta tarea es especialmente compleja si tenemos en cuenta que existen tantos perfiles de CDO como empresas, con roles y requisitos distintos. No obstante, este perfil irá convergiendo y, progresivamente, será más homogéneo. La especialización seguirá existiendo, pero de manera más ordenada. Por otro lado, las métricas clave también serán más uniformes conforme pase el tiempo, a medida que se vaya comprendiendo de manera generalizada cuáles son los beneficios reales de una estrategia analítica.

La “sombra” del RGPD

A partir del 25 de mayo, comenzará a aplicarse el Reglamento General de Protección de Datos (RGPD). Según datos de Gartner, más del 50% de las empresas no cumplirán con sus requisitos antes de que finalice el año 2018. Entre los consejos de la consultora, destacan las labores de preparación para afectados por el RGPD y empleados, así como la necesidad de designar a un Data Protection Officer, figura que será clave en la gestión de los datos.

4

*Machine Learning
y el auge del
"Big Fast Data"*

Si bien el perfil del CDO aún está pendiente de armonización, ya existen casos de éxito en los que su figura ha sido la base para el desarrollo de soluciones punteras a desafíos de negocio concretos. Logitravel y Caja Rural son dos ejemplos destacados en la aplicación de estrategias de machine learning, compartidos respectivamente por **David Martín**, CDO en Bluekiri, y **Daniel Martínez**, IT Strategic Projects Director, Rural Servicios Informáticos.

Ambos casos son experiencias recientes sobre cómo el machine learning permite tomar mejores decisiones de negocio. En este sentido, la analítica predictiva y el entrenamiento de modelos de deep learning permiten microsegmentar servicios para mejorar la tasa de retención de clientes.

Para **Martínez**, una de sus tareas más importantes es la *"gestión de la frustración interna"*. A la vez que los CDO tienen que hacer frente a unas altas expectativas, aún difusas, sobre lo que el machine learning es capaz de proporcionar a la empresa, deben utilizar recursos internos que en muchos casos aún no están preparados para hacer frente a las últimas disrupciones tecnológicas de las grandes empresas tecnológicas, los *"dragones digitales"*. En su opinión, cabe preguntarse *"si estamos en una época de cambios o en un cambio de época"*, dado que estamos atravesando un cambio de paradigma, sustituyendo la inteligencia de negocio por el negocio inteligente, un modelo en el que las empresas impulsadas por datos o *"data driven"* juegan un papel determinante, con los últimos avances en inteligencia artificial como pilar.

"Mediante el machine learning, podemos maximizar el valor del dato gracias a niveles de microsegmentación de los clientes

antes impensables. Les conocemos mejor y por tanto podemos ofrecerles servicios más personalizados basándonos en sus datos (comportamiento, interacción, datos demográficos, de transacciones...). Por otro lado, la analítica prescriptiva nos permite, por ejemplo, detectar cuándo es más probable que un cliente abandone nuestros servicios y actuar en consecuencia para mejorar nuestra oferta y rentabilidad. Las técnicas de deep learning avanzadas y el diseño de redes neuronales de clasificación de clientes, entre otros, nos permite mejorar la rentabilidad de las entidades del Grupo Caja Rural", señaló Martínez, para quien es clave "errar pronto y a bajo coste, lo que nos permite, llegada la hora de la verdad, conocer mejor nuestro negocio y tomar mejores decisiones".

Su equipo, compuesto por analistas, compliance officers y data scientists tiene que hacer frente a un reto adicional: compartir y divulgar una cultura analítica común, de manera que los expertos en datos no sean vistos como elementos externos, sino profesionales integrados en todos los procesos de la compañía que aportan un alto valor añadido a la totalidad del equi-

Big Fast Data

Tradicionalmente, la Velocidad ha sido una de las 4 Vs del Big Data, junto con el Volumen, la Variedad y la Veracidad. El auge de la Industria 4.0, el IoT y las herramientas self-service, entre otros, conlleva la necesidad de aumentar la capacidad de las empresas para dar respuestas rápidas a problemas concretos con sus datos, en tiempo real y con baja latencia

po. Asimismo, las empresas deben pensar en los datos no solo como un mero recurso, sino como un activo estratégico y, por tanto, plantearse cuál es la mejor manera de recopilarlos, analizarlos y explotarlos. En palabras de Nate Silver, *"las cifras no pueden hablar por sí solas: nosotros debemos darles voz. Antes de pedir más a nuestros datos, debemos exigirnos más a nosotros mismos"*.

Por su parte, **Martín** destaca que *"hemos llegado a la era del Big Fast Data. Gracias al machine learning, somos capaces de automatizar tareas de manera inteligente, con el consecuente ahorro millonario gracias a, por ejemplo, un análisis predictivo y certero de las ventas"*.

El CDO de Bluekiri destaca la dificultad de ofrecer información sobre la disponibilidad de hoteles (que incluye un gran volumen de datos técnicos, como fecha de entrada, noches de estancia o el número de adultos, entre otros) mediante un sistema síncrono, con baja escalabilidad y que suponía un freno tecnológico. *"Un nuevo flujo de disponibilidad asíncrona conllevó, en el caso de Logitravel, un crecimiento del 2.200% en la capacidad de respuesta a peticiones, mostrando más de 4.200 disponibilidades por segundo"*.

Este nuevo escenario y el éxito obtenido han abierto nuevas preguntas y retos, tanto a nivel de sistemas, como de arquitectura y especialmente de negocio: una vez confirmado el impacto de una estrategia data driven, ¿por qué no continuar en esta línea y utilizar y analizar aún más información?

En este sentido, la aplicación del machine learning ha permitido a Logitravel responder a desafíos concretos. Por ejemplo, es capaz de predecir cuándo va a recibir una petición de información sobre la disponibilidad de un hotel, permitiendo optimizar el caché y descartar el ruido. También le es posible conocer cuál es la probabilidad de que dicha disposición se transforme en una reserva. Finalmente, el mapeo automático de hoteles y habitaciones permite integrar los datos de los proveedores de manera dinámica. Esto supone, por un lado, obtener un time to market muy reducido en la puesta en marcha de nuevas contrataciones y, por otro, poder mantener la calidad del producto en las activas.

En definitiva, el machine learning no es una panacea para la transformación digital de cualquier empresa. Es una herramienta que soluciona problemas concretos, que solamente serán identificados cuando el dato funcione como activo estratégico de la organización.



“Las cifras no pueden hablar por sí solas: nosotros debemos darles voz.

Antes de pedir más a nuestros datos, debemos exigirnos más a nosotros mismos”.

NATE SILVER

ESTADÍSTICO Y AUTOR DE *LA SEÑAL Y EL RUIDO*

Sobre el Chief Data Officer Club Spain

El Chief Data Officer (CDO) Club Spain surge por iniciativa de los profesionales en la gestión de datos de algunas de las principales empresas en España. Se trata del primer club profesional en nuestro país compuesto exclusivamente por CDOs. Esta asociación se constituye con el objetivo de cubrir la ausencia de un espacio en el que los CDOs, cada vez más demandados, pero con un perfil aún por homogeneizar y comprender por parte de la empresa española, puedan compartir prácticas, retos e ideas. Asimismo, el Club nace con la ambición de posicionarse como un actor de referencia en la nueva economía analítica a nivel nacional.

El CDO Club Spain cuenta con una representación multisectorial, que abarca desde banca y seguros a utilities, pasando por el turismo y el retail, entre otras áreas de actividad. Sus miembros son profesionales en activo con perfiles y cargos diversos (Data Governance Manager, BI manager, Head of Data, CTO, CDO, compliance officers...), pero con vocaciones comunes: definir una identidad homogénea para los CDO en España, defender sus necesidades y divulgar su aportación en el mundo empresarial.

La mejor manera de avanzar, en un momento de desarrollo y adopción de la figura del CDO, es compartir, de manera proactiva, ideas y conocimiento. Para ello, es clave la dedicación de los socios, quienes cuentan con un entorno seguro en el que compartir su experiencia de manera confidencial. La asociación reúne a sus integrantes cada dos meses para compartir casos de éxito, inquietudes, necesidades y retos. Esta labor es posible gracias a los pilares que vertebran la identidad del Club: Aprendizaje, Generosidad, Compromiso, Confidencialidad y Libertad.

Junta Directiva del Chief Data Officer Club Spain

Julián Rioja, BI Manager en El Corte Inglés

Silvina Arce, CDO en Santander España

Fernando Bocigas, Director Big Data en LUCA Unit, Telefónica – CDO

Mariano de Pablos, CDO en Viajes El Corte Inglés

¿Quieres conocer más sobre el Club y estás interesado en formar parte de él?

Visita su grupo en [LinkedIn](#)

o solicita más información en clubcdospain@outlook.es

Nuestros patrocinadores



Qlik® es la plataforma líder en Visual Analytics, pionera en el Business Intelligence intuitivo y orientado al usuario. Su portfolio incorpora soluciones locales y cloud para el auto-servicio de visualización de datos y análisis guiados, sin importar dónde estén alojados los datos. Los clientes que confían en Qlik Sense®, QlikView® y Qlik® Cloud consiguen una mayor comprensión de información de múltiples fuentes, explorando las relaciones ocultas entre los datos para una mejor toma de decisiones. Con sede central en Radnor, Pennsylvania, Qlik cuenta con más de 40.000 clientes en más de 100 países.

Más información

www.qlik.es



MongoDB es la plataforma moderna y multipropósito líder de bases de datos, diseñada para permitir a los desarrolladores explotar todo el potencial de su software y sus datos. Con sede en Nueva York, MongoDB tiene más de 5.700 clientes en 90 países. La plataforma de bases de datos de MongoDB ha sido descargada más de 35 millones de veces, y más de 800.000 usuarios se han registrado en *MongoDB University*.

Más información

www.mongodb.com/es



Denodo es líder tecnológico en virtualización de datos y ofrece una integración de datos de alto nivel y una abstracción de los mismos a partir de una gama variada de fuentes de datos no estructurados, estructurados, big data y en la nube. Asimismo, proporciona servicios de datos en tiempo real a la mitad del coste de las soluciones tradicionales. Clientes de Denodo de todos los sectores han conseguido una mayor agilidad empresarial y un ROI significativo gracias a un acceso más rápido, simple y unificado a los datos empresariales para un BI más ágil, análisis de big data, integración de datos web y en la nube, vistas unificadas de información y servicios analíticos empresariales. Denodo es una empresa privada, rentable y sólidamente financiada.

Más información

www.denodo.com/es

