



Retos y dilemas de un Chief Data Officer

Parte I: Organización y funciones del CDO

La voz de la industria

Antonio Prieto, Managing Director de Accenture



De la organización informacional a la operacional, a través del dato

En el último encuentro del Club CDO tuve la oportunidad de moderar la mesa de CDOs sobre los retos que tienen por delante para transformar sus organizaciones. Me sorprendió positivamente ver la madurez y el liderazgo de la función del CDO en sus empresas, y la coincidencia en los mensajes en torno a la necesidad de aportar valor al negocio.


¿Empresa digital o Data Led?

Afortunadamente, ya apenas se habla de transformación digital, y se extiende el concepto de una transformación *Data Led*, centrada en los datos. Las organizaciones reconocen que no pueden permitirse no ser Data Led: El 84% de los CXO considera que necesitan desplegar Inteligencia Artificial a escala para poder alcanzar sus objetivos, y el 75% cree que podrían entrar en quiebra en 5 años si no lo consiguen. Pero, ¿qué significa ser una empresa Data Led?

Uno de los CDOs participantes en el evento mencionó que una empresa Data Centric es aquella en la que todos tienen acceso a los datos, confían en ellos, los entienden, y toman decisiones con ellos, es decir, **lideran con datos consistentes.**

Los datos, además, tienen que aportar valor. No queremos sólo *empresas informacionales*, sino **empresas operacionales**. Me refiero a que la plataforma de datos debe simplificar la operacionalización de los casos de uso, de modo que aplicar inteligencia en toda la cadena de valor sea un reto de negocio, no de tecnología. Queremos evitar enfoques tradicionales, donde los casos de uso operacionales son proyectos caros complejos construidos sobre los sistemas fuente. Esto soluciona el problema hoy, pero genera costes futuros con legados difíciles de decomisionar.

Por último, **la velocidad para poner en marcha nuevos modelos de negocio** es fundamental para el crecimiento. La plataforma del dato tiene que permitir desarrollar casos de uso a escala y con el mínimo *time to market* para poder ser competitivos. Esto sólo lo conseguimos cuando el dato está sólidamente *disponibilizado* para el negocio, para que



puedan liderar la ideación y prototipado de los casos de uso, aligerando cuellos de botella en los equipos centralizados. Aquí se ve también la necesidad de invertir en la formación en data de los equipos de negocio.

El rol del CDO en la transformación hacia una empresa Data Led

El CDO tiene un rol de liderazgo en la transformación. En una encuesta reciente a 180 CDOs de Accenture y MIT, se concluía que el skill que consideraban más importante para tener éxito es ser Agente del Cambio (67%). Tan solo el 20% mencionaron la tecnología como un impedimento para su función. Es decir, el cambio es cuestión de liderazgo, no de tecnología. Y hablando de liderazgo, en nuestra experiencia, el respaldo público del CEO al plan es un elemento importante para garantizar que la transformación sea de calado.

El camino no es fácil. Si algo hemos aprendido es que las grandes implantaciones tecnológi-

cas (big bangs) son largas, caras, complejas, y frecuentemente obsoletas cuando acaban. Por eso, es necesario seguir una aproximación ágil, para construir la plataforma del dato al ritmo de los casos de uso que aportan valor al negocio. Cada caso de uso conlleva la creación de un modelo de datos pequeño para ese subdominio de negocio, la disponibilización de esos datos para un consumo democratizado, el desarrollo del gobierno del dato para este subdominio, la formación para los usuarios de negocio involucrados, etc.

Así con cada caso se avanza en la transformación del ecosistema de data, construyendo progresivamente la plataforma del dato, las capacidades de gobierno, el modelo operativo, y la gestión del cambio.

Cada empresa decidirá la inversión y velocidad de transformación que puede permitirse, pero definiendo desde el principio una estrategia sólida, escalable y flexible, podrá conseguir una transformación de calado centrada en el valor.

Bloque I

Organización y funciones del CDO



El CDO se enfrenta a diferentes retos y dilemas en su día a día. Como responsables del dato nos hacemos la siguiente pregunta, ¿tenemos todos los que ocupamos este rol las mismas funciones y respondemos a las mismas responsabilidades? A esta cuestión respondimos en el primer encuentro del año del Club. Contamos con una excelente representación, los galardonados como **Mejor Chief Data Officer del 2021** en la III Edición del Premio al Mejor CDO y estrategias de Data 2021: **Juan José Casado**, Director Data & Analytics de Repsol; **Paco Torres**, CDO de Prosegur; **Mario de Felipe**, CDO en Grupo ASV; **Berenguer Briquez**, CDO en Tecnatom y **Kiko Machín**, CDO en IE University. La primera mesa redonda del evento estuvo moderada por **Antonio Prieto**, Managing Director de Accenture que también expresó su opinión al respecto.

Durante la sesión, pudimos conocer los resultados de la encuesta realizada por el Club a los CDOs participantes en relación con su percepción sobre **la organización de su equipo y sus funciones**. En líneas generales, afirmaron estar bien dimensionados (75%) y todos ellos aseguraron desarrollar funciones dirigidas al Data Governance y al Advance Analytics (100%). Asimismo, destaca la creciente impor-

tancia que tiene la responsabilidad de crear los mecanismos para desarrollar una comunidad del dato dentro de la organización.

Desde el punto de vista de la organización, los profesionales opinan que el negocio espera de ellos lo siguiente:

- **Contar con una visión muy clara del valor que van a aportar los proyectos del dato.**
- **Colaboración con negocio para medir el impacto económico.**
- **Tener sensibilidad y ser previsible en costes.**

En relación con las habilidades que debe tener un CDO, el 40% de los encuestados considera que la principal cualidad de su rol es entender las necesidades del negocio a corto plazo; el 30% respondió que tiene que liderar la estrategia y plantear objetivos comprensibles; y un 20% aludió a su capacidad de generar adhesión entre los colegas.

También destacaron la importancia de explicar internamente la funcionalidad de este rol, la inteligencia emocional y la responsabilidad de ejecutar y cumplir con el *delivery*.



PRÁCTICAS PARA CONSEGUIR EL APOYO DEL NEGOCIO

Durante el debate, Antonio Prieto de Accenture trajo a la mesa uno de nuestros principales desafíos como CDO, **¿cómo logramos que el negocio apruebe nuestros proyectos?**

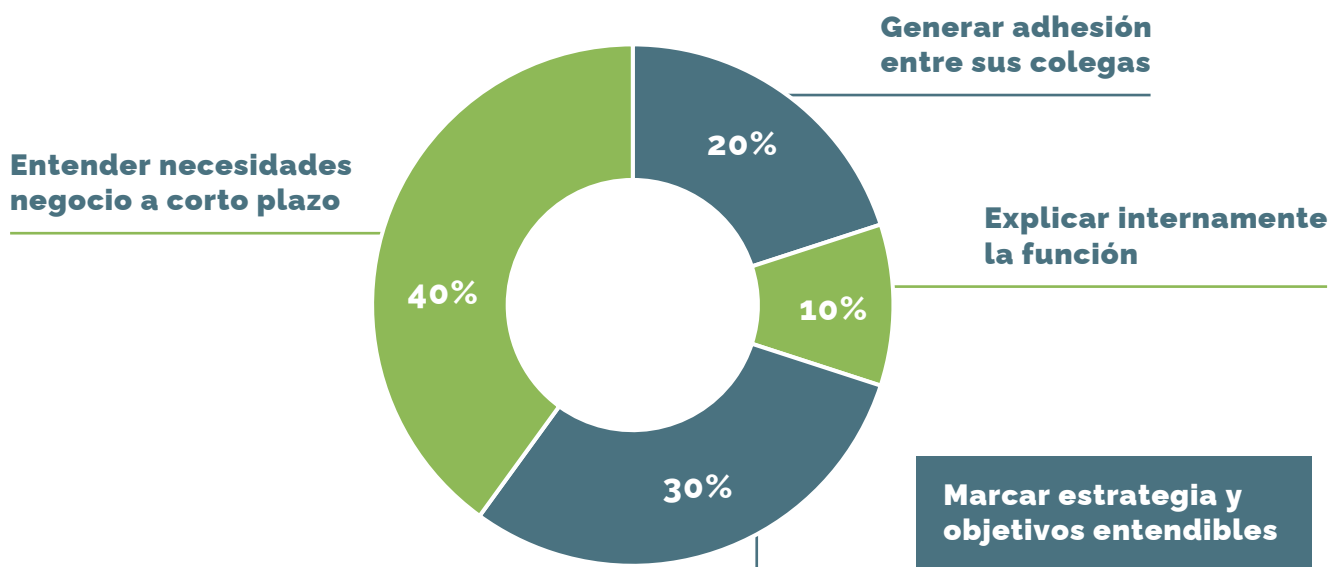
Los diferentes panelistas manifestaron la necesidad de simplificar al máximo la relación con el negocio y entender sus problemáticas a fondo. Solo así, seremos capaces de proponer proyectos de datos que les aporten un verdadero valor y que den respuesta a corto plazo. No obstante, no podemos olvidar que todos ellos deben

enmarcarse dentro de una estrategia data más compleja y ambiciosa a largo plazo. Asimismo, también se habló de la importancia de apostar por equipos híbridos que naveguen entre ambos mundos, el propio del negocio y el de los datos. En este aspecto, llegamos a la conclusión de que la mejor opción para que los casos de uso lleguen a buen puerto es que su product owner sea un perfil 100% de negocio.

Más allá de estas cuestiones, el gran aliado para impulsar nuestros proyectos es el valor de los datos. Debemos ser capaces de demostrar al negocio su importancia y los resultados de su uso. Juan José Casado nos expuso alguna de las claves para conseguirlo:

- **El CDO tiene que divulgar, ser capaz de transmitir, con entusiasmo, la capacidad que tienen los datos y la inteligencia artificial para ayudar a mejorar los resultados de negocio.**
- **El CDO debe formar a sus compañeros y equipos para que entiendan el valor del dato. Es importante que este perfil sea híbrido, es decir que entienda el negocio, pero que, a su vez, comprenda a la perfección el algoritmo.**
- **El CDO debe ayudar al negocio a superar su resistencia al cambio cuando se debe implementar una nueva tecnología. Para ello, es fundamental impulsar programas de formación entre todos los empleados de la organización.**

CLAVES PARA IMPULSAR LOS PROYECTOS DEL DATO



Testimonios destacados del debate:

Paco Torres, CDO de Prosegur

“Es fundamental simplificar la relación con el área de negocio para que tengan una visión del producto final clara”.

Kiko Machín, CDO en IE University

“El CDO debe aplicar metodologías ágiles para que desde el principio podamos ayudar al negocio a transformar la organización, aportando valor”.

Berenguer Briquez, CDO en Tecnatom

“La estrategia del data debe formar parte de la estrategia del negocio”.

Mario de Felipe, CDO en Grupo ASV

“Es importante tener escucha activa e identificar aquellos problemas a los que se enfrenta el negocio que podemos solucionar con los datos”.

Juan José Casado, Director Data & Analytics de Repsol

“Una de nuestras misiones fundamentales es identificar los grandes casos de usos que tengan un verdadero impacto en la cuenta de resultados del negocio”.

Nuestros patrocinadores



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



Accenture es una compañía global de servicios profesionales, líder en capacidades digitales, de cloud y de seguridad. Combinando una experiencia inigualable y habilidades especializadas en más de 40 sectores económicos, prestamos servicios de Estrategia y Consultoría, Marketing, Tecnología y Operaciones, impulsados por la red de centros de tecnología avanzada y operaciones inteligentes más grande del mundo. Nuestros 514.000 profesionales cumplen la promesa de la tecnología y el ingenio humano todos los días, y prestan servicio a clientes en más de 120 países. Aprovechamos el poder del cambio para crear valor y éxito compartido para nuestros clientes, profesionales, accionistas, partners y la sociedad.

Más información: www.accenture.com/es-es



Bluetab Solutions es una empresa especializada en el diseño y construcción de soluciones basadas en datos. Con presencia en Europa y en América contamos con más de 600 profesionales expertos en las principales disciplinas y tecnologías relacionadas con el gobierno, la gestión y el procesamiento de datos. Disponemos de herramientas y aceleradores que hemos construido gracias a la experiencia que hemos acumulado trabajando en los proyectos más innovadores de cada sector.

Más información: www.bluetab.net/es



SDG Group, somos una firma global de consultoría en Data & Analytics cuyo objetivo es acompañar a nuestros clientes a transformar sus datos en óptimas decisiones de negocio. Creemos que los datos son la palanca más transformadora: "Datos como un Activo Transformacional" ("D.A.T.A.").

Nos comprometemos en mejorar el rendimiento de nuestros clientes aplicando las mejores prácticas y los métodos y arquitecturas tecnológicas más innovadoras.

Más información: www.sdggroup.com

Nuestros patrocinadores



SAS es el líder en Analytics. A través de soluciones y servicios innovadores, SAS inspira y ayuda a clientes en todo el mundo a transformar sus datos en inteligencia. Visualizamos un mundo donde todos podamos tomar mejores decisiones, basadas en datos fiables, con la potencia y escalabilidad de SAS® Analytics.

Queremos extender la cultura analítica en las organizaciones y en la sociedad, acortando el camino de los datos a la información.

Más de 83.000 organizaciones en 148 países del mundo ya se están beneficiando del valor de los datos y haciendo un uso estratégico de la analítica y la inteligencia artificial aplicadas a sus operaciones, y a la mejora de la experiencia de sus clientes.

Como pioneros de la analítica a nivel global, nuestras soluciones flexibles no ponen límites al negocio, ni a la curiosidad.

SAS THE POWER TO KNOW

Más información: www.sas.com/es_es/home.html



Snowflake ofrece Data Cloud – una red global donde miles de organizaciones movilizan datos con una escala, concurrencia y rendimiento casi ilimitados. Dentro de la nube de datos, las organizaciones unen sus datos en silos, comparten de forma segura datos gobernados, y ejecutan diversas cargas de trabajo analíticas. Únase a Data Cloud.

Más información: www.snowflake.com



Tableau es una plataforma de análisis visual que transforma la manera en que usamos los datos para resolver problemas. Además, permite a las personas y las organizaciones sacar el máximo partido de los datos.

Más información: www.tableau.com/es-es



Domo is the fully mobile, cloud-based operating system that unifies every component of your business and delivers it all, right on your phone.

Domo brings together all your people, data, and systems into one place for a digitally-connected business.

Más información: www.domo.com



CHIEF DATA OFFICER CLUB SPAIN & LATAM

```
</html>
<head>
<title>H73/Aeriform</title>
<meta http-equiv="Content-Type" content="text/html; ch
<script language="JavaScript">
</
function MM_preloadImages() { //v2.0
if (document.images) {
var imgFiles = MM_preloadImages.arguments;
if (document.preloadArray==null) document.preloadArray=
var i = document.preloadArray.length;
with (document) for (var j=0; j<imgFiles.length; j++) if (in
preloadArray[j] = new Image;
preloadArray[j++].src = imgFiles[j];

function MM_swapimgRestore() { //v2.0
if (document.MM_swapimgData != null)
for (var i=0; i<document.MM_swapimgData.length-1; i++)
document.MM_swapimgData[i].src = document.MM_swa

function MM_swapimg() { //v2.0
var i,j=0,objStr,obj,swapArray=new Array,oldArray=document
for (i=0; i < (MM_swapimg.arguments.length-2); i+=3) {
objStr = MM_swapimg.arguments[i+1];
if ((objStr.indexOf("document.layers[")=0 && document.l
(objStr.indexOf("document.all[") ==0 && document.all
objStr = "document"+objStr.substring(objStr.lastIndexOf(
obj = eval(objStr);
if (obj != null) {
swapArray[i++] = obj;
swapArray[i++] = (oldArray==null || oldArray[i-1]!=obj)?o
obj.src = MM_swapimg.arguments[i+2];

document.MM_swapimgData = swapArray; //used for res

function MM_controlShockwave(objStrNS,objStrIE,cmdN
var objStr = (navigator.appName=="Netscape"?objStrNS
if ((objStr.indexOf("document.layers[")=0 && document.l
(objStr.indexOf("document.all[") ==0 && document.all
objStr = "document"+objStr.substring(objStr.lastIndexOf(
if (eval(objStr) != null)
eval(objStr+' '+cmdName+' '+((cmdName=="GotoFrame")
```

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

Visita su página web en este [link](#), la página de empresa en [LinkedIn](#)
o solicita más información en miriam@clubcdo.com