



Retos y dilemas de un Chief Data Officer

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 contruidos sobre los sistemas fuente. Esto soluciona el problema hoy, pero genera costes futuros con legacies 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

```
UNREFERENCED_PARAMETER(szp);  
UNREFERENCED_PARAMETER(szp);  
  
void Jtv_test_streamsummary() {  
    std::wstring data;  
    Jtv_vrt::streamsummary(data, L"  
    std::wcout << data << std::endl;  
}  
  
class Jtv_vrt {  
private:  
    Jtv_vrt() {}  
    Jtv_vrt(Jtv_vrt) {}  
public:  
    Jtv_vrt(const Jtv_vrt &);  
    Jtv_vrt &operator=(const Jtv_vrt &);  
    public: pool streamsummary(std::wstring &  
    const std::wstring &);  
    const std::wstring &operator=(const std::wstring &);  
    const std::wstring &operator=(const std::wstring &);  
};  
  
std::wstring Jtv_vrt::streamsummary(const std::wstring &data) {  
    std::wcout << data << std::endl;  
    return data;  
}
```


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?**

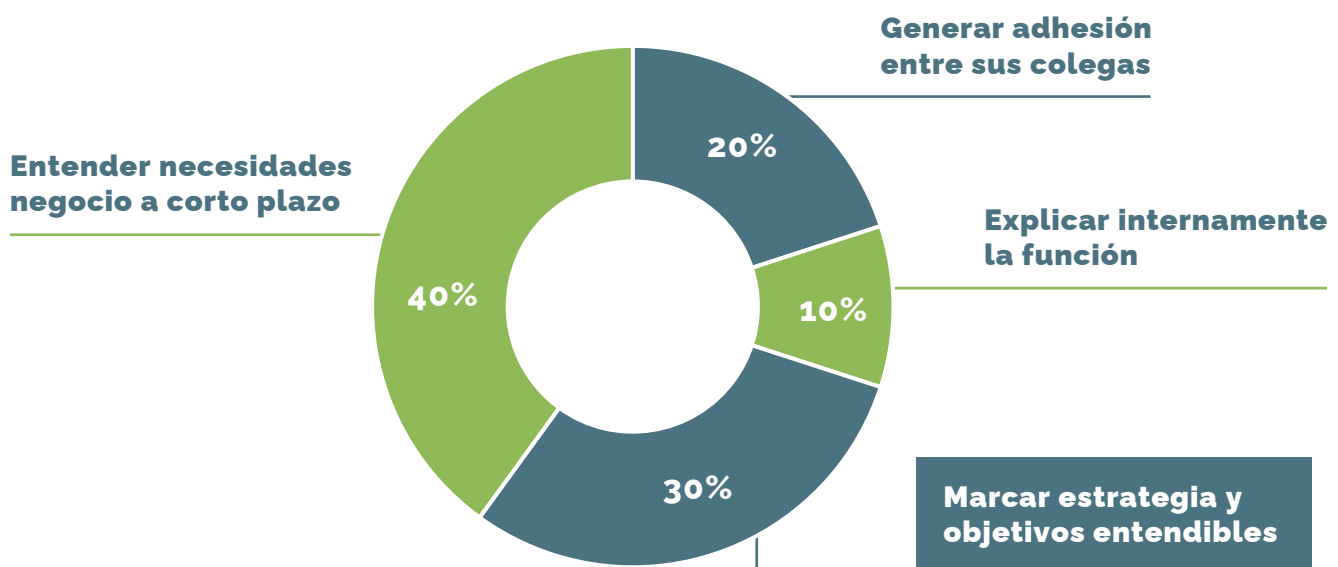
Los diferentes panelistas manifestaron la necesidad de simplificar al máximo la relación con el negocio y entender sus problemáticas a fondo. Solo así, seremos capaces de proponer proyectos de datos que les aporten un verdadero valor y que den respuesta a corto plazo. No obstante, no podemos olvidar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

La voz de la industria

José María Alonso, Regional Director
Southern Europe en Snowflake



Evangelizar sobre el valor de los datos

Mucho se ha hablado y escrito sobre la transformación digital de las empresas. Muchas organizaciones están inmersas en un proceso aún incipiente en muchos casos, en el que los datos deben convertirse en el corazón de cualquier organización. Pero para que este órgano vital lata con fuerza y bombee la sangre a todas las áreas, es fundamental que se le perciba como un elemento imprescindible. Y, ¿cómo podemos conseguirlo?

La respuesta la encontramos en lo que podríamos denominar evangelización. Es decir, es necesario realizar una labor divulgativa interna y demostrar el valor de los datos a todas las personas que forman parte de una compañía. Promover el conocimiento y empoderar para que sean capaces de entender los beneficios de los proyectos de datos e integrarlos en sus diferentes áreas de negocio. Solo así, se podrá conseguir el éxito del cliente final. Y existen diferentes formas de hacerlo, por ejemplo, a través de itinerarios formativos, con la creación de diferentes **embajadores de datos** que generen adhesión entre los compañeros, o incluso diseñando showrooms tecnológicos internos.

Otra de las cuestiones fundamentales para que el dato se convierta en el eje vertebrador de una organización y sea eficiente en cuanto a coste/valor es que esté bien gestionado,

también desde el punto de vista presupuestario, que es clave para abordar un proyecto de datos corporativo. En este sentido, hay dos caminos claros: la **centralización o la descentralización**. Cuando se centraliza, se mantiene un mayor control de las iniciativas y hay una mayor sinergia entre los proyectos. Asimismo, favorece el desarrollo de acuerdos con proveedores y simplifica la creación de un CoE.

No obstante, esta modalidad implica que se dupliquen los esfuerzos de administración y se ralentiza la especialización de los equipos de datos sobre cada uno de los negocios. E incluso puede suponer una barrera a la hora de conseguir la tan ansiada complicidad del negocio. Llegados a este punto, parece que la clave es **apostar por modelos híbridos** que permitan tomar lo mejor de los dos mundos.

Estos son solo dos ejemplos de la importancia que tienen los datos para la estructura organizativa, tanto a nivel de gestión de personas como en la parte financiera. Y es que, como decía antes, para que se produzca una verdadera transformación del negocio basándose en datos, parece obvio pero es fundamental, que los datos estén en el centro de todo proceso empresarial. Los datos son el presente y el catalizador del futuro de cualquier organización moderna. Aquellas empresas que consigan unificar la estrategia corporativa con la estrategia de datos serán las que sobrevivan al mercado.

Bloque II

Gestión presupuestaria



Una de las cuestiones con las que tiene que lidiar cualquier CDO es la gestión presupuestaria. Es un aspecto que condiciona muchas de las actividades que realizamos bajo nuestro rol y al tratarse de funciones relativamente nuevas es una cuestión clave si queremos avanzar en cualquiera de las áreas de responsabilidad de un CDO.

Por ello, en el segundo bloque del primer encuentro del año del Club abordamos esta temática. **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; nos aportaron su visión de manera magistral en una mesa redonda moderada por **José María Alonso**, Regional Director Southern Europe en Snowflake.

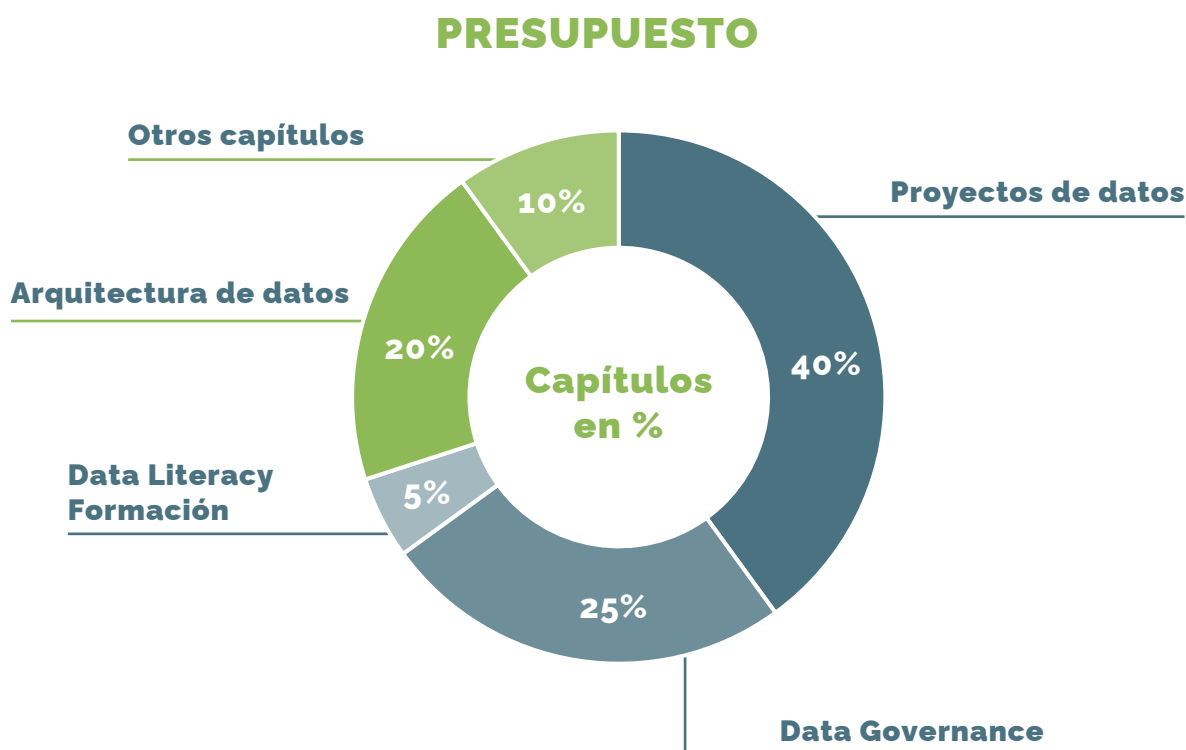
Durante el evento se reveló la opinión de los CDOs panelistas sobre su gestión financiera. El 60% de los encuestados indicaron que su presupuesto lo dedican a iniciativas, ya sean casos de uso o proyectos de gobierno o infraestructura tecnológica y un 40% lo dedican a costes recurrentes del área.

En cuanto a los capítulos que configuran el presupuesto un 40% se destina a proyectos de datos, un 25% a actuaciones de Data Governance y un 20% a iniciativas vinculadas a la arquitectura de datos. Por último, un 5% se orienta a formación y data literacy.

HACIA DÓNDE EVOLUCIONA EL PRESUPUESTO

José María Alonso de Snowflake abrió un debate muy interesante en relación con cuál ha sido la evolución del contenido del presupuesto y su gestión.

Algunos de los participantes han tenido mejor suerte y han contado, desde el inicio de su función con un presupuesto global que les permite afrontar las acciones necesarias para avanzar en una estrategia de datos. En otras ocasiones las organizaciones esperan a "ver resultados" para dotar de recursos humanos y presupuesto las áreas de CDO.





También se habló de la importancia del contenido. El contenido del presupuesto y su enfoque está muy condicionado por el grado de madurez de gestión del dato de una organización. Y también por el enfoque de su estrategia. Pueden escoger por ejemplo desarrollar desde el inicio “foundations” como disponer de una plataforma de datos y construir competencias de gobierno del dato o bien empezar por desarrollar proyectos y casos de uso. O bien combinar los dos enfoques y desplegar infraestructura y gobierno a medida que se desarrollan iniciativas de datos.

En relación con el modelo, hay compañías que prefieren apostar por la centralización del presupuesto ya que simplifica la gestión y favorece

la generación de sinergias. En cualquier caso, la opinión general es que hay determinados “habilitadores” como la plataforma de datos, el desarrollo de la metodología de gobierno, etc., que es más eficiente tenerlos centralizados. **En cuanto a los proyectos y casos de uso es posible un enfoque híbrido en que el presupuesto de las iniciativas esté en negocio y en CDO se concentren los proyectos más innovadores.**

Y, por último, también se habló de la importancia de tener en mente siempre la obsolescencia de la tecnología. Es importante construir pensando en la evolución futura de forma que podamos invertir sin condicionar que a medio plazo podamos incorporar los últimos avances tecnológicos.

Testimonios destacados del debate:

Paco Torres, CDO de Prosegur

“Tener en CDO un presupuesto segmentado para cada área de negocio mejora la visibilidad, priorización y sponsorización de los proyectos por parte de negocio”.

Kiko Machín, CDO en IE University

“La gestión de un presupuesto está estrechamente relacionada en cómo está organizada la oficina del dato y cómo se relaciona ésta con la organización”.

Berenguer Briquez, CDO en Tecnatom

“El compromiso de negocio es fundamental para poder implementar el mayor número posible de proyectos de data. Para conseguirlo será fundamental aportar una visión creativa y ayudar desde CDO a generar nuevas ideas y casos de uso”.

Mario de Felipe, CDO en Grupo ASV

“Es recomendable apostar por iniciativas clave para negocio para ganarte su confianza y seguir impulsando y creciendo en presupuesto”.

Juan José Casado, Director Data & Analytics de Repsol

“Cuando eres capaz de medir y explicar el impacto en el negocio de los casos de uso, es cuando puedes obtener más recursos y presupuesto”.



[Visualiza en Youtube los testimonios de los protagonistas del evento](#)

Bloque III

Estrategia Data Driven



Hemos hablado de la organización y labores del CDO, de cómo lidiar con la gestión presupuestaria de la empresa, pero si en algo coinciden todos los profesionales del dato, es en destacar la importancia de diseñar e implementar una estrategia Data Driven que tenga un espacio propio dentro de la estrategia global de la compañía y en su evolución.

Y es que convertirse en una organización data driven también requiere cambios en la cultura, el modelo operativo de la organización y la obtención de un valor "tangible" a través de casos de uso que permitan identificar claramente el resultado obtenido.

Entonces, ¿cuáles son los elementos clave que apoyan la aceleración de la transformación tecnológica impulsada por los datos? ¿y qué elementos debemos tener en cuenta a la hora de dar forma a la estrategia de datos de la compañía?

Con el objetivo de responder a esas y otras preguntas, abordamos el apasionante tercer bloque de este primer encuentro del año en el Club. **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; nos aportaron su visión de manera magistral en una mesa redonda moderada por **José María Alonso**, Regional Director Southern Europe en Snowflake y **Antonio Prieto**, Managing Director de Accenture.

A lo largo del evento, descubrimos la opinión de los encuestados sobre las claves del diseño de la estrategia de datos de la empresa. Y todos coinciden en destacar 3 claves fundamentales:

1. La importancia **de establecer un roadmap de valor**, con casos de usos alineados con la estrategia del negocio, manteniendo el equilibrio entre los llamados *quick wins* y la visión a largo plazo. El objetivo es definir y seleccionar los casos de uso con impacto real sobre la cuenta de resultados y, al mismo tiempo, analizar los distintos elementos de la

cadena de valor para acelerar la industrialización de futuros casos de uso en las diferentes áreas de negocio, es decir, **tener claro el punto de partida y los objetivos finales.**

2. Ser capaces de **participar activamente en la estrategia de negocio**, entender sus objetivos corto y medio plazo y aportar nuevas perspectivas de negocio basadas en el uso intensivo y diferencial del dato como ventaja competitiva.

3. **Implantación de una plataforma de datos desde un rol de liderazgo.** No es lo mismo hacer una plataforma de datos desde una perspectiva puramente tecnológica que desde una perspectiva data-centric.

Y por supuesto, hablamos de cómo iniciar una Oficina del Dato. En este punto, el 100% de los encuestados coincidió en la importancia de empezar por iniciativas concretas que demuestren valor sin olvidarte de ir trabajando en paralelo una hoja de ruta a medio plazo que debe incluir la medición con KPI's de la evolución data-driven y una hoja de ruta tecnológica.



CÓMO CREAR UNA COMUNIDAD DEL DATO

En esta parte del evento, moderada por **José María Alonso**, Regional Director Southern Europe en Snowflake, los CDOs se identificaron como agentes del cambio y como parte de esa labor mencionaron los mecanismos para evangelizar y llevar a cabo una labor divulgativa para crear una comunidad del dato que produzca un cambio dentro de la organización.

Destacan las siguientes claves:

- La creación de un espacio físico o virtual para conectar y dar forma a la comunidad del dato.
- Los data ambassadors como actores principales. Es importante encontrar a los distintos *champions* dentro de la compañía.
- Diseñar itinerarios formativos, para hacer un proceso de divulgación interna.
- *Showrooms*, *bootcamps* e incluso torneos para resolver caos de usos.

¿El objetivo? Entender las necesidades de negocio, identificar talento en la organización y crear mecanismos que sirvan para mantener comunicada e incentivada a la "comunidad data".



ESPACIO PARA EL DEBATE

Durante el evento los CDOs panelistas hablaron sobre cuáles son los puntos más estratégicos para el éxito según su experiencia.

Paco Torres, CDO de Prosegur y uno de los ganadores del último premio a Mejor CDO, destacó la importancia de encontrar el equilibrio entre el corto plazo y el delivery del negocio con la estrategia global a largo plazo. Con mucho acierto, recomendaba no apalancarse en el éxito a corto plazo de las iniciativas debido a la rápida evolución del sector, pensar siempre en la calidad y en la escalabilidad de los casos de uso.

Por su parte, **Kiko Machín**, CDO en IE University, hablaba de la importancia de alinear la estrategia corporativa a la estrategia de dato en base a 3 pilares:

- Una relación con los accionistas de la organización para reafirmar que entendemos su cultura.
- La presentación de business cases que demuestren ROI y que ayuden a desarrollar la relación de confianza con los stakeholders.
- Y por último, la gestión de personas y la retención y atracción del talento.

En este punto, el resto de panelistas coincidía en resaltar la importancia de un equipo formado y capaz de transmitir el lenguaje del dato al resto de la organización.

Juan José Casado, Director Data & Analytics de Repsol, recalcó con brillantez la necesidad de colocar el dato como protagonista de la transformación digital vinculándolo a las personas. Para conseguirlo es necesario analizar cuáles son las barreras que pueden tener los miembros de la compañía para no poder tomar decisiones en base a datos y desarrollar una estrategia en torno a ellos que les ayude a superarlas.

Testimonios destacados del debate:

Paco Torres, CDO de Prosegur

“Debemos empezar a trabajar en cómo generar propiedad intelectual, aplicando ética y generando retorno a través del dato”.

Kiko Machín, CDO en IE University

“Debemos preocuparnos por empoderar a las personas para retener y atraer talento en los equipos del dato”.

Berenguer Briquez, CDO en Tecnatom

“La paciencia y la comunicación son fundamentales para entender qué es una compañía data driven”.

Mario de Felipe, CDO en Grupo ASV

“Nuestra estrategia debe tener un impacto claro en la cuenta de resultados”.

Juan José Casado, Director Data & Analytics de Repsol

“El data sharing viene con beneficios y retos apasionantes. Será fundamental y permitirá que todos nos beneficiemos de la economía del dato”.

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

¿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

```
<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_swapimage() { //v2.0
var i,j=0,objStr,obj,swapArray=new Array,oldArray=document
for (i=0; i < (MM_swapimage.arguments.length-2); i+=3) {
objStr = MM_swapimage.arguments[navigator.appName
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[j++] = obj;
swapArray[j++] = (oldArray==null || oldArray[j-1]!=obj)?o
obj.src = MM_swapimage.arguments[j+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")
```