



Texto  
R. Contreras

RAMÓN REVUELTA, CHIEF DATA OFFICER DE SANTALUCÍA

## “Yo no monto un big data, mi misión es que tenga sentido para el negocio”



« Cerca de cumplir sus tres años en el cargo de CDO de Santalucía, Ramón Revuelta profundiza en un rol que cada vez está tomando mayor relevancia tanto a nivel corporativo como en el ámbito de la política nacional. Un crecimiento irresistible de una figura que ejecuta la función de director de orquesta para que tecnología y datos fluyan en armonía para aportar todo el valor al negocio.

**E**l rol del Chief Data Officer ha crecido como la espuma en estos últimos años, hasta el punto de que el Gobierno español anunció la creación de un CDO nacional el pasado verano y en EEUU hace poco que se ha constituido esta figura con carácter públi-

co. La misma pandemia ha desencadenado un efecto multiplicador. Con el covid ha surgido la necesidad de controlar y gestionar la información generada por los múltiples incidentes provocados por el virus. “No estamos en modo laboratorio, cuando tienes un problema de estas características tienes que sincronizar no

**“Revuelta no considera que la pandemia haya cambiado a Santalucía, lo que sí se ha potenciado es esa capacidad colaborativa y poner agilidad y rigor en valor”**

solo los datos, sino los criterios de cuando lo has medido, cuando lo comunicas, cuando lo contrastas... Esa ordenación de los criterios de datos que provienen de fuentes heterogéneas”, argumenta Ramón Revuelta. Y es que este caso ha puesto en la mesa “tristemente” la necesidad de poder tener datos sólidos para poder tomar decisiones. De ahí radica el gobierno del dato y la importancia del CDO, que funciona como un director de orquesta, que no debe estar visible, sino que tienen que ser los músicos los que ejecuten la pieza y a quienes se les escuche. “El director de orquesta tiene que conseguir calladamente que esos criterios se pongan en práctica”, apostilla.

Por otro lado, con el confinamiento, se ha puesto en evidencia la necesidad de gestionar los datos con agilidad y equilibrio. “La pandemia ha situado en el mismo nivel de valor la agilidad y el rigor. Muchas veces, para lanzar campañas a clientes, primaba en la balanza el time to market, y te valía ir con cierto grado de certeza”, sentencia el directivo. La pandemia ha supuesto una mayor presión para una empresa como Santalucía, que tiene que someterse a muchos preceptos regulatorios sin perder ni un ápice de agilidad.

Revuelta no considera que la pandemia haya cambiado a Santalucía, lo que sí se ha potenciado es esa capacidad colaborativa y poner agilidad y rigor en valor. “Donde creo que se ha dado un empujón ha sido en el teletrabajo y en la capacidad organizativa de las personas. Ya se estaba trabajando en ello, pero el cambio de chip ha sido brutal. Se han afianzado cosas que ibas viendo, pero que a veces te cuesta poner en marcha el caso de uso concreto”.

#### **Data driven company**

Con un CDO es inevitable abordar ‘data driven company’, un concepto que se ha puesto de moda y que ha llegado de la mano de las empresas digitales de nuevo cuño que afloraron en los albores del siglo XXI. Como explica Revuelta, “este término viene muy ligado a empresas que de forma nativa su modelo de negocio está basado en la gestión de los datos. Pongamos Amazon, Cabify o Uber. Son empresas que en su capacidad de gestión de los datos tienen claramente más cuestiones operativas y es en donde reside su funcionamiento”.

“Yo me muevo en una empresa donde el modelo de negocio no reside en esa gestión de los datos, sino que está orientado a un mejor servicio a los clientes. El modelo data driven

impulsa un flujo colaborativo que va mucho más lejos de lo que hasta ahora eran esas interrelaciones entre áreas, porque cada vez más, cuando vas a tomar una decisión, en los datos que te vas a apoyar seguramente no los has generado tú. Por lo tanto, necesitas potenciar modelos a nivel de organización de las personas, pero el conocimiento lo integran los datos. Al igual que ocurre con el modelo colaborativo de las personas ocurre con los modelos tecnológicos. El modelo tecnológico busca que puedas operar cada vez de modo más eficiente, con flexibilidad y sin trabas, evitando ataques de ciberseguridad”.

Revuelta continúa su explicación: “Data driven consiste en ‘datalizar’ todo de antemano. El modelo anterior era diseñar las aplicaciones y luego extraer el dato. Ahora, en el momento de diseño de las aplicaciones, hay que definir qué datos hay que administrar, cómo tengo que gestionar esa calidad de los datos, cómo tengo que hacer las cosas para que cuando entre la primera póliza, además de gestionar bien esa prestación, pueda analizar y decidir en consecuencia. En cada cosa que se va haciendo en la compañía, hay una adicional. Hay que pensar que van los datos por debajo, que a mí como gestor de ese apartado de negocio, aunque no me haga falta ese análisis, sí le sirvan al financiero para poder hacer un mejor control de la gestión o al técnico para poder hacer una mejor tarificación”.

#### **GDPR, ¿enemigo o aliado?**

La aplicación del GDPR que ya data de hace dos años se convirtió en una variable con la que las compañías han tenido que lidiar y mejorar el tratamiento de la información de los clientes. En el caso de Santalucía se montó un equipo de trabajo, por lo que el CDO tiene una relación de colaboración con el Delegado de Protección de Datos y no de dependencia.

En las compañías donde hay un área de Business Intelligence fuerte, la oficina del CDO ha asumido esa función o han complementado desde la visión de potenciar más la utilización de esos datos a nivel de negocio, no tanto de construirlos. “En compañías donde BI no era fuerte, dentro de la oficina de gestión de datos también han reforzado la función de construcción de los datos”, explica Revuelta.

Lo mismo sucede con el tema de la seguridad. Hay organizaciones donde la figura del CISO está contenida en la oficina de gestión de datos. En Santalucía hay un CSO, responsable de toda la seguridad corporativa. Luego está Revuelta



como CDO que se complementa con el anterior, y lo mismo sucede con el DPO. No dependen entre sí y su relación la ilustra como un Tetris. “En cada compañía la pieza de este Tetris es distinta y ese es el secreto”. Y en ese elenco de chiefs officers, cuál sería la pieza del CIO: “Ocurre lo mismo, hay compañías donde el CDO está en tecnología e incluso depende del CIO. En otras firmas, aunque nació más pegado a Tecnología, hay CDO que dependen de un área de negocio, la dirección general financiera. Aquí veo complementarias ambas figuras”.

El directivo está convencido de que nada de la ordenación de datos sin el empuje tecnológico tendría sentido, en cuanto arquitecto de datos o capacidades tecnológicas. “En Santalucía no me encargo de montar un big data, pero sí de que lo que se vaya montando tenga un sentido de negocio. Necesito que se vaya ordenando la información con una estrecha colaboración con el CIO. Y viceversa, los cambios tecnológicos si no tienen una clara orientación a negocio no tienen sentido. Toda esta sopa de letras de C

nos lleva a la conclusión de la democratización del dato, de forma que todos los profesionales de una organización puedan acceder en tiempo real a una serie de datos para poder tomar decisiones de carácter comercial o en lanzamiento de ofertas. “A un director general no le puedes poner la información cruda porque no la tiene que cocinar, has tenido que hacer una elaboración muy sesuda para que le llegue la información relevante”, puntualiza el CDO.

Un problema con el que se suelen encontrar los CDO es el de la huida del talento a la competencia por ofertas sustanciosas. “Depende del tipo de perfiles que estés contemplando en esta oficina del dato, cuanto más tecnológicos son los perfiles (data scientist, arquitecto de dato...) más fácil es que salten de una empresa a otra; esto ha sucedido siempre. Pero yo creo que parte de la solución es apostar por la gente de dentro, pues el conocimiento de la compañía es un factor muy importante a la hora de establecer los criterios de los que hablaba anteriormente, con rigor y homogeneidad”. ■