2. La Estrategia del Dato

Rafael Fernández Campos & Javier Martínez Rodríguez

ÍNDICE

01. INTRODUCCIÓN 2
02. ¿QUÉ ES LA ESTRATEGIA DEL DATO? 3
03. DISEÑANDO UNA ESTRATEGIA 4
04. CULTURA DEL DATO Y ESTRATEGIA DEL DATO 8
05. LA ESTRATEGIA DEL DATO Y EL PROPÓSITO: LA AMBICIÓN DATA-DRIVEN 10
06. ADAPTACIÓN DE LA GOBERNAZA A LA ESTRATEGIA 16
07. ESTRATEGIA PUSH VS. ESTRATEGIA PULL 18
08. LOS INTERVINIENTES DE LA ESTRATEGIA DEL DATO 19
09. LA ESTRATEGIA Y EL CHIEF DATA OFFICER 20
10. LOS INDICADORES COMO PALANCAS DE LA ESTRATEGIA 21
11. LOS RETOS DE LA ESTRATEGIA DEL DATO 23

01

INTRODUCCIÓN

La gestión de cualquier activo precisa de una estrategia detallada, tanto más cuanto más valioso sea ese activo.

No hace falta tan solo pensar en activos materiales como edificios, hardware, etc. Si nos detenemos en activos tales como la marca o la reputación, convendremos en que todos ellos han sido en mayor o menor medida objeto de estrategia por parte de las organizaciones.

En este sentido el dato no es una excepción, y por tanto ha de contar con una estrategia clara e incardinada dentro de la propia estrategia global de la empresa. No se trata tan solo de utilizar los datos para dar cumplimiento a la estrategia, sino de contar con **una estrategia de datos concreta, con responsables y objetivos claros y con un plan de acción detallado**. Es el paso de usar datos para la estrategia a disponer de una Estrategia del Dato.

EL OBJETIVO CONSISTE EN PASAR DE USAR LOS DATOS PARA LA ESTRATEGIA A DISPONER DE UNA ESTRATEGIA DEL DATO

¿QUÉ ES LA ESTRATEGIA DEL DATO?

02

La Estrategia realmente es un plan con un propósito.

En la ecuación, el orden es importante, ya que primero debemos pensar qué queremos conseguir, para luego desentrañar qué pasos hay que dar para lograrlo.

Si convenimos en que los datos son una parte necesaria para la consecución de la Estrategia, entonces la Estrategia del Dato se define como el conjunto de acciones a realizar con datos para lograr los mismos objetivos, es decir, la Estrategia del Dato es una parte de la Estrategia Global de la compañía. Ésta no se entiende sin aquélla.

Sin embargo, en la inmensa mayoría de las organizaciones, no existe una única estrategia, sino "estrategias" de datos para cada uno de los intervinientes en el ecosistema de valor del dato.

Más aún, la existencia de diversas estrategias independientes constituye un síntoma más del que podríamos considerar el enemigo número uno de la transformación digital: los silos.

La existencia de silos es algo absolutamente omnipresente en todos los niveles de la organización. Una adecuada gobernanza debe eliminar las fronteras para que una cultura del dato cooperativa, abierta, transparente y ética, impregne toda la organización, con un objetivo común: convertir el dato en el activo estratégico para competir con éxito en un mercado que cambia demasiado rápido como para perdonar errores estructurales de nacimiento.

03

DISEÑANDO UNA ESTRATEGIA DEL DATO

PROPÓSITO

El Propósito de una compañía pasa por **generar valor**, si bien cada organización define lo que considera Valor de forma diferente.

Por este motivo, la primera tarea de la Estrategia es **definir su Propósito corporativo en términos de generación de Valor** para cada uno de los intervinientes: accionistas, clientes, empleados, proveedores y sociedad en su conjunto.

En segundo lugar, se deben **declinar los objetivos de Valor en una serie de indicadores concretos**, que servirán de guía del éxito de la Estrategia. Una Estrategia sin una medición clara está condenada al fracaso, o lo que es peor, a la irrelevancia.

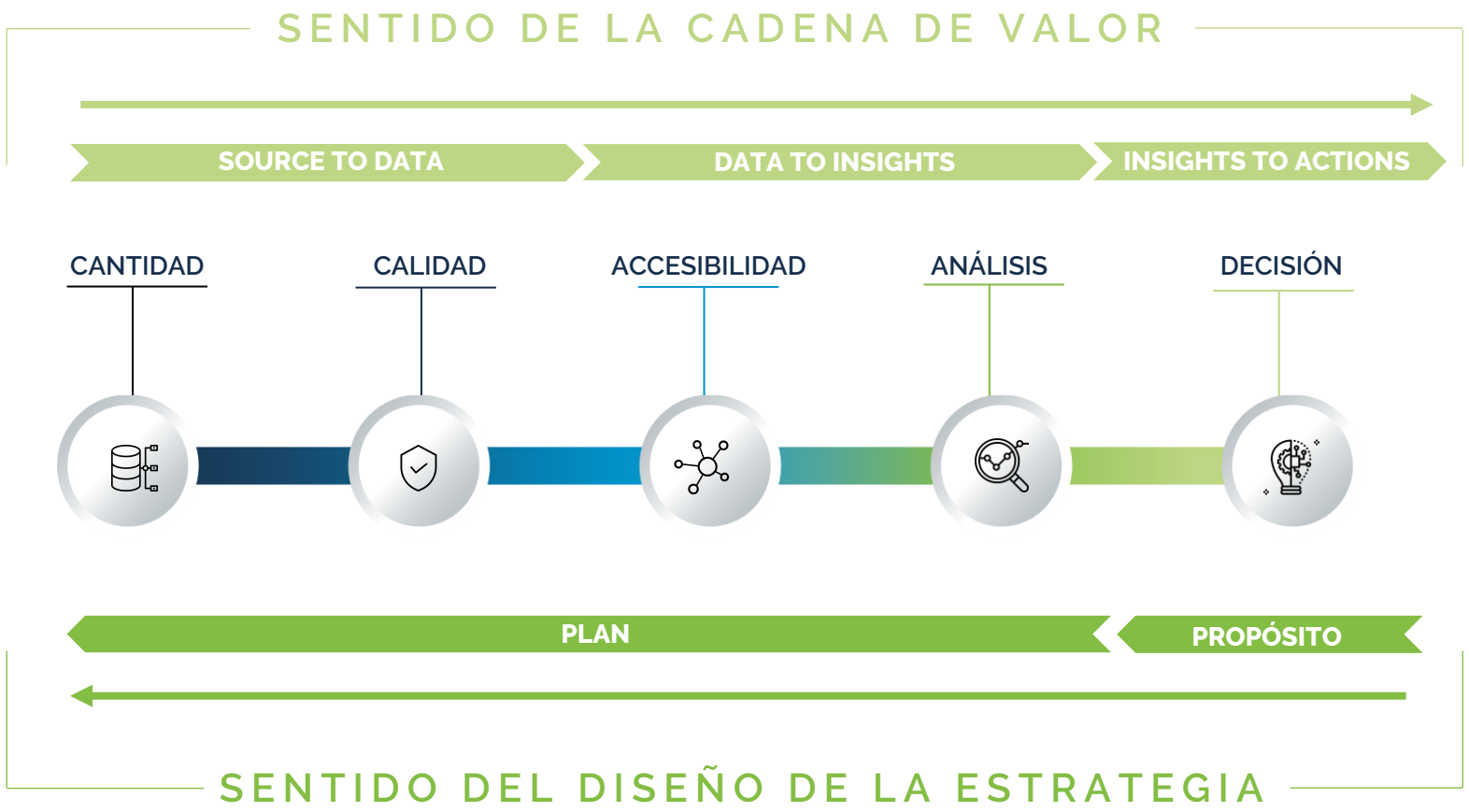
En el Ecosistema de Valor del Dato, esta fase se representa por la **Relevancia Estratégica**, que es la conexión de los casos de uso con los indicadores estratégicos a los cuales impacta.

Una vez definidos estos indicadores clave se puede pasar a la fase de **definición de los planes de acción**, que incluirán tanto el modelo de gobernanza como la tecnología y equipos necesarios.

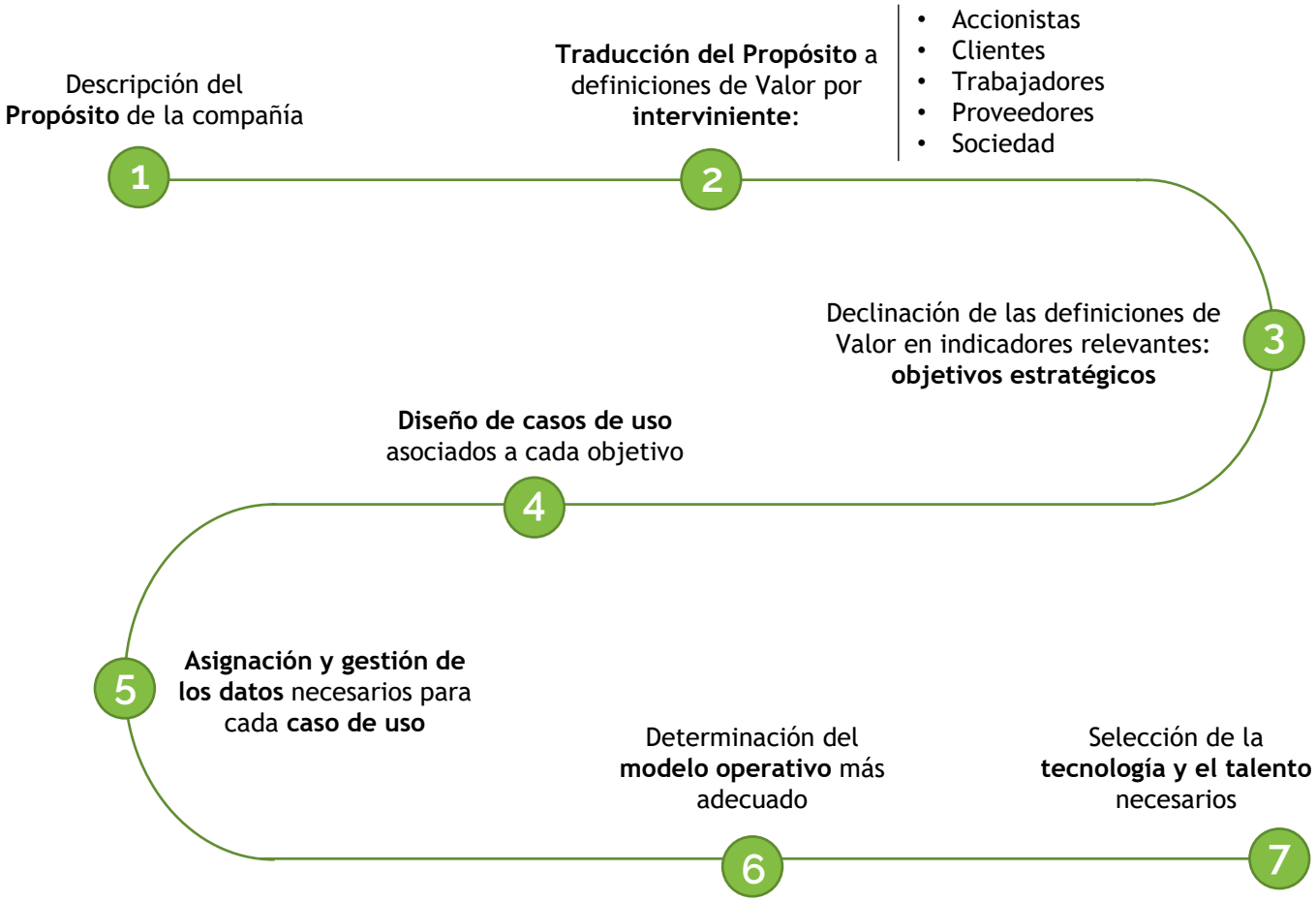
PLAN

El Plan lo conforma todo **el conjunto de acciones a realizar para la consecución del Propósito.**

En el ecosistema de Valor del Dato es importante tener en cuenta que el diseño de la Estrategia ha de realizarse en el sentido opuesto a la forma según la cual fluye la cadena de valor desde los datos hasta las decisiones:



ORDEN DEL DISEÑO DE LA ESTRATEGIA DEL DATO:



PARTES DEL ECOSISTEMA DEL DATO:

- La Estrategia define:
  - Qué es el Valor para la compañía
  - Cómo dicho Valor se traduce en objetivos y planes
- Los Caso de Uso son palancas para generar Valor a través de los objetivos marcados
- Los Datos son la materia prima para los casos de uso
- La Tecnología, el Talento y el Modelo de Gobierno son facilitadores
- Gobierno es el modo de organizar las Personas y la Tecnología alrededor de la Cadena de Valor del Dato, con el objetivo de optimizar el Valor

CARACTERÍSTICAS DE UNA BUENA ESTRATEGIA DEL DATO:

CARACTERÍSTICA	DEFINICIÓN	PALABRA CLAVE
GENERADORA DE VALOR	Focalizada en las bolsas de valor para cada interviniente, definidas por la Estrategia Global	Propósito
GLOBAL	Afecta a todos los ámbitos de la compañía y a sus intervinientes (interna y externa)	Cambio
COOPERATIVA	Incentiva la colaboración de todos los intervinientes en el ecosistema	Cultura
ÉTICA	Obliga a la definición de un "apetito moral" que cada compañía ha de fijarse	Responsabilidad

04

CULTURA CORPORATIVA Y ESTRATEGIA DEL DATO

La mayoría de los estudios coinciden en que los mayores obstáculos para la transformación digital de las compañías tienen un componente cultural. La adopción del cambio por las personas implicadas en el mismo requiere una gestión específica que va más allá de la tecnología y el propio talento.

"CULTURE EATS STRATEGY FOR BREAKFAST"

Peter Drucker

Según el estudio de NewVantage Partners, a pesar de los crecientes presupuestos dedicados a proyectos analíticos y de digitalización, las organizaciones no acaban de despegar en su proceso de creación de culturas data-driven.

La cuestión, en parte, se debe a una sobre-ponderación de la tecnología.

La mayoría de los presupuestos se asignan a la adquisición de Tecnología y al desarrollo de la misma, con una dedicación mínima a procesos de adopción del cambio. De hecho, cuando se habla de Transformación Data-Driven, lo verdaderamente relevante no es la palabra Data, sino la palabra Transformación, y para llevarla a cabo se enfrentan tres retos mayúsculos:

- ✓ Cambiar hábitos
- ✓ Vencer resistencias
- ✓ Alinear voluntades

LA ESTRATEGIA DEL DATO ES UNA ESTRATEGIA DE CAMBIO CULTURAL QUE REQUIERE LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL

Veamos algunos **síntomas de una cultura del dato no madura:**

- Comités que, a la hora de la toma de decisiones, pasan a convertirse en foros de defensa del dato propio
- Informes que, en apariencia, usan el mismo dato, pero presentan sin embargo resultados diferentes (gran pérdida de tiempo en cuadres de información)
- Usuarios que pierden enormes cantidades de tiempo en buscar el dato que necesitan
- Un data-scientist deja la compañía y nadie sabe cómo funciona su modelo
- Los científicos de datos pasan más tiempo limpiando datos que diseñando modelos
- Un conjunto de datos tarda meses en estar disponible para unos usuarios que lo precisaban con urgencia
- Distintos data-labs de unidades de negocio diferentes construyen modelos con idéntico objetivo pero distinto grado de predictibilidad, con una evidente pérdida de eficiencia
- Un excelente modelo no es "comprado" por los usuarios de negocio
- Un excelente cuadro de mando no es usado por nadie
- Data-lakes que, cuan masa con levadura, crecen exponencialmente sin que nadie se atreva a decomisar nada "por si acaso"
- Negocios que desconocen las posibilidades que les ofrecen los datos de los que la propia compañía dispone
- Compañías que toman decisiones guiadas por la experiencia e intuición de los altos directivos
- Altos directivos que no exigen la disponibilidad de buenos datos para poder tomar decisiones
- Estrategias de Datos sin indicadores que midan su éxito

"UNA CULTURA DEL DATO SANA FACILITA Y HACE SOSTENIBLE LA ESTRATEGIA DATA-DRIVEN"

05

LA ESTRATEGIA DEL DATO Y EL PROPÓSITO: LA AMBICIÓN DATA-DRIVEN

No existe una única Estrategia del Dato, aplicable a cualquier momento, sector y geografía. Antes bien, la Estrategia es un traje a medida que debe evolucionar al ritmo que lo hacen los dos tipos de factores implicados:

FACTORES ENDÓGENOS

Propósito - definición de los objetivos de la compañía y su facilidad o adecuación para ser mejorados con datos.

Grado de madurez - pasar de usar datos para la estrategia a tener una estrategia de datos es un síntoma de la madurez de una compañía para hacer frente a la transformación digital.

FACTORES EXÓGENOS

Estructura competitiva sectorial - la presión competitiva y el grado de digitalización del sector marcan la estrategia de datos.

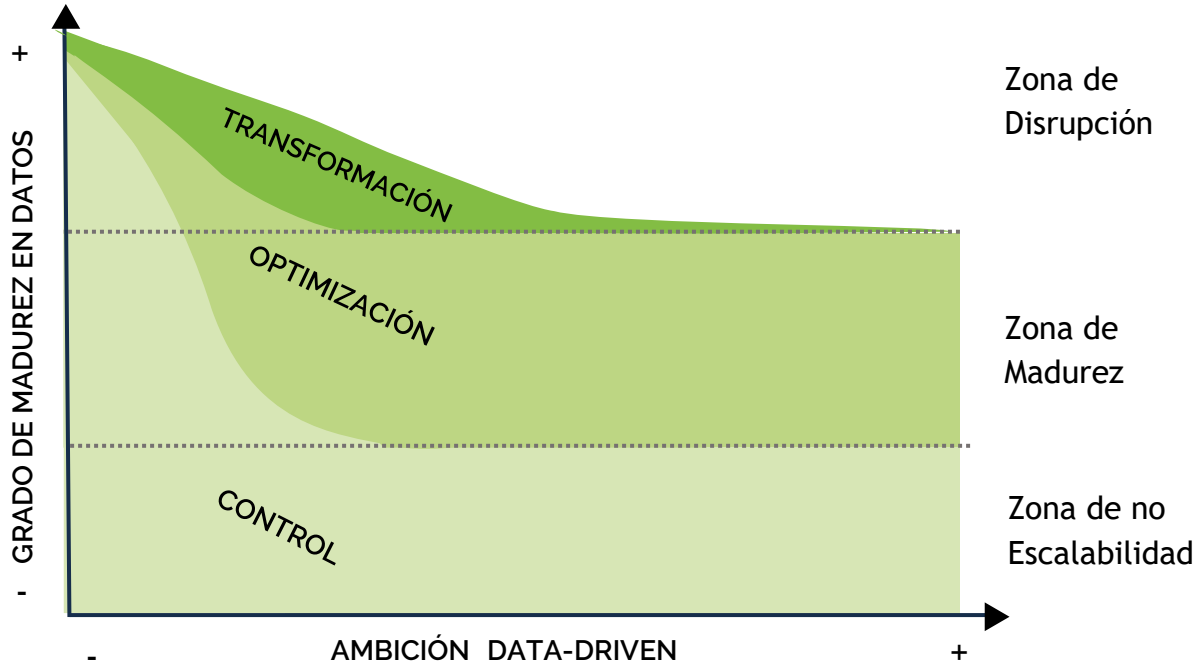
Presión regulatoria - el nivel de exigencia regulatoria puede provocar la focalización de la estrategia de datos en el control y la calidad de datos.

La combinación de estos factores va a marcar la Estrategia del Dato de la compañía, que puede representarse en un gráfico de doble eje:

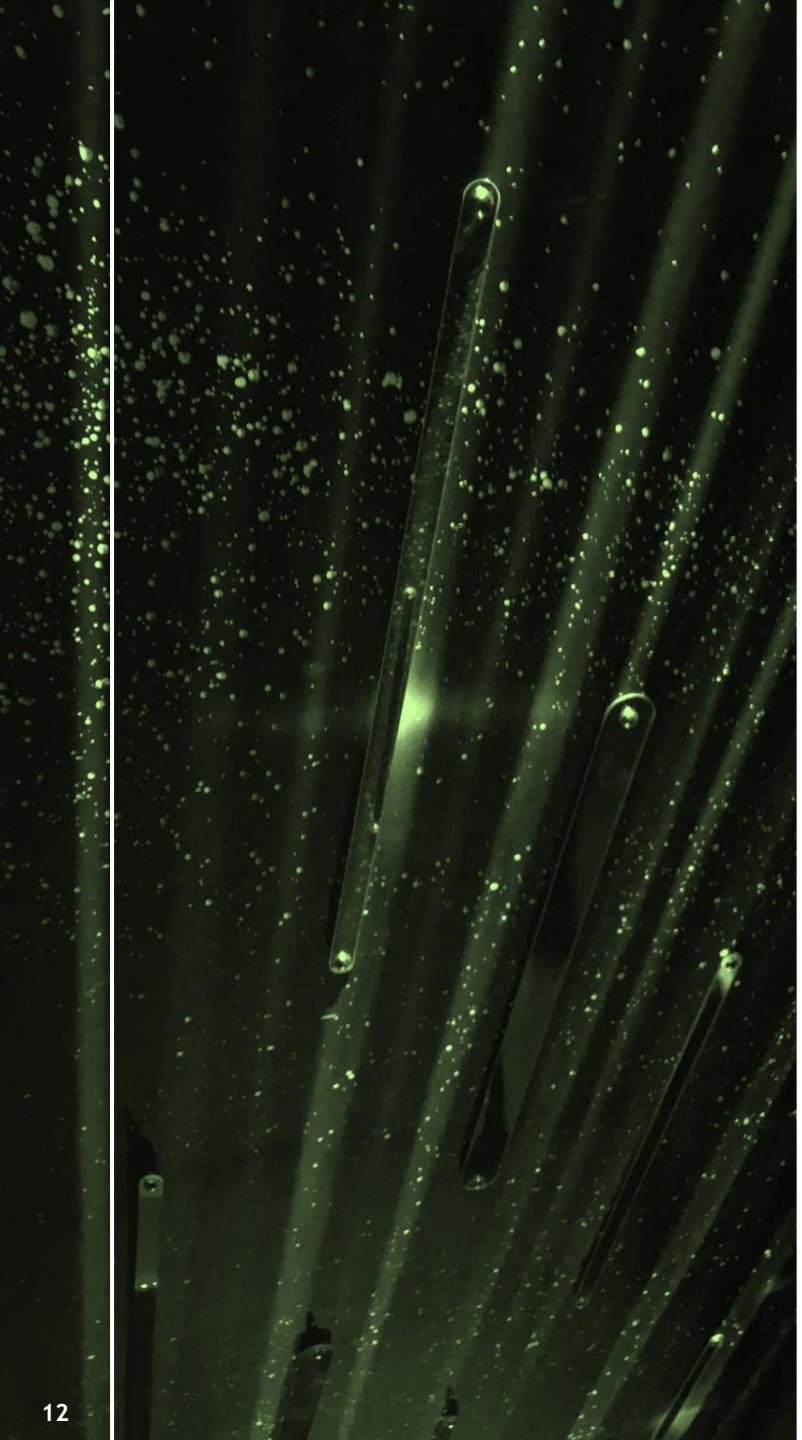
- **Cuál es mi situación actual en mi entorno -** grado de madurez en datos
- **Cuál es mi objetivo -** apetito data-driven

De esta manera, en función del grado de ambición y de la madurez de la compañía (marcado a su vez por la madurez del sector en el que opera), podríamos hablar de tres niveles de desarrollo de la Estrategia del Dato:

1. Estrategia de Control
2. Estrategia de Optimización
3. Estrategia de Transformación



"LA FALTA DE MADUREZ EN CULTURA DEL DATO LIMITA LA SOSTENIBILIDAD Y ESCALABILIDAD DE LAS ESTRATEGIAS OFENSIVAS"



1

La Estrategia de Control se da en compañías poco maduras, que comienzan el camino data-driven, así como en sectores con una fuerte presión regulatoria. El foco fundamental es lo que podríamos denominar el Business under Control, es decir, la información que la alta dirección necesita para dirigir la compañía y cumplir con las expectativas regulatorias.

2

La Estrategia de Optimización es un estado más avanzado que busca aportar Valor a la compañía, pero sin realizar cambios en el modelo de negocio, a través de cuatro palancas:

- Incremento de ingresos
- Optimización de gastos
- Reducción de riesgos
- Mejora de intangibles

3

La Estrategia de Transformación se produce en compañías maduras que, en la búsqueda del Valor a través de los datos, encuentran nuevas oportunidades de negocio que las llevan más allá de su modelo de negocio previo.

ALGUNAS REFLEXIONES A TENER EN CUENTA

Si una compañía tiene un grado de madurez bajo, pero una gran ambición, podrá realizar avances transformadores, pero difícilmente serán sostenibles en el tiempo y escalables en el alcance. Una madurez baja ubica a las organizaciones en una zona de no escalabilidad. **Una sana gobernanza del dato**, en el sentido amplio, **es el cimiento para hacer sostenibles las estrategias de optimización y transformación.**

Una organización madura se orientará de forma natural hacia estrategias ofensivas. La madurez produce un efecto de bola de nieve en el aprovechamiento de los datos para generar valor. Cuanta mayor es la alfabetización de datos, más usuarios descubren oportunidades de generación de valor con datos en sus respectivas unidades de negocio, lo que genera un mayor apoyo a los proyectos con datos.

Es más sencillo pasar a una estrategia de optimización cuando se viene de una estrategia de control, que viceversa. Esto sucede por dos motivos:

- Los usuarios son reticentes a perder agilidad una vez la han logrado, aunque ello hipoteque la escalabilidad
- La explicabilidad del valor generado por la gobernanza es más difusa, por lo que se hace más difícil ganar esponsorización y lograr presupuesto para tareas de "cimentación" con menor retorno a corto plazo

Según una encuesta de Harvard Business Review (Rethinking Digital Transformation, 2020), de las empresas que inician procesos de transformación digital, **el 84% refieren que el proceso les ha mostrado nuevas oportunidades de negocio, no planteadas dentro de su estrategia inicial.**

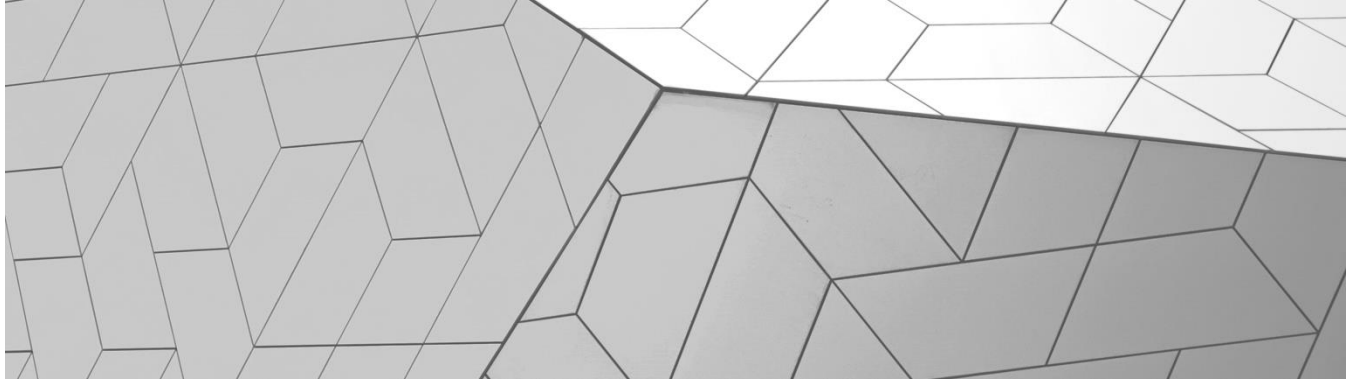
LAS PRINCIPALES DIFERENCIAS ENTRE LAS TRES ESTRATEGIAS SE RESUMEN EN ESTE GRÁFICO:

	CONTROL	OPTIMIZACIÓN	TRANSFORMACIÓN
OBJETIVO	Seguimiento de Negocio	Valor Interno de los Datos	Valor global con datos
	Regulación	Negocio Actual	Nuevos Negocios
DATOS	Calidad de Datos	Objetivos de Negocio	Disrupción
	Versión única de la Verdad	Verdades adaptadas al uso	Versiones universales
USOS	Robustez	Agilidad	Versatilidad
	Reportar	Democratizar/Autoconsumo	Analítica Avanzada

La adaptación de los planes a cada una de estas tres estrategias es un buen indicador de la capacidad evolutiva de una compañía.

La Estrategia de Control persigue la monitorización del negocio. Se trata de construir un informacional que aporte información valiosa para el seguimiento, fundamentalmente descriptivo, y la toma de decisiones sobre la base de datos retrospectivos. En esta estrategia el interviniente cuyo valor es mejorado es fundamentalmente el accionista, ya que una mejora en la toma de decisiones repercute en un incremento del valor financiero de la compañía.

En la Estrategia de Optimización, los casos de uso con datos han provocado un cambio fundamental: han servido para aumentar las capacidades de los empleados (directivos o no) a través del reporting y de los modelos analíticos. El reporting prescriptivo, las visualizaciones expertas, los modelos analíticos avanzados, etc, han otorgado superpoderes a los equipos decisores. Son ahora trabajadores aumentados, siguiendo la terminología de Tim O'Reilly. En este caso los intervinientes impactados se amplían a los empleados.



En algunos casos de uso, los datos sirven para mejorar las capacidades de los propios clientes. Se trata de cubrir las necesidades de los clientes con una estrategia similar a la operada con el cliente interno, a través de los datos, tanto internos como externos. En este caso el alcance de mejora del valor se expande, sirviendo a los clientes a través fundamentalmente del aumento de su satisfacción.

CONTROL	OPTIMIZACIÓN	TRANSFORMACIÓN
Monitorización del negocio	Sin cambios en el modelo de negocio	Cambios en fuentes de ingresos Cambios en el modelo de negocio
Seguimiento del Negocio	Trabajador aumentado Cliente aumentado	Ecosistema aumentado
Datos para describir mi negocio	Datos para cumplir mi estrategia Estrategia del dato	Datos para transformar mi estrategia

La Estrategia de Transformación es la última fase, donde todo el ecosistema se ve mejorado por la transformación que supone el uso inteligente de los datos. Cuando nuestros datos generan valor para nuestros accionistas, empleados, clientes y proveedores, llegando a mejorar, en la cúspide de la pirámide, el valor percibido por la sociedad en su conjunto, podemos entonces decir que la transformación ha ejercido de levadura en todo el ámbito de influencia de nuestra compañía.

En el camino de madurez analítico muchas compañías descubren nuevas oportunidades de negocio que desafían los modelos de negocio tradicionales, llegando a mover la empresa hacia negocios adyacentes impensables cuando se inició el proceso.

06

ADAPTACIÓN DE LA GOBERNANZA A LA ESTRATEGIA

Definíamos la gobernanza como el modo de organizar a las Personas y la Tecnología alrededor de la Cadena de Valor del Dato, con el objetivo de optimizar el Valor que aportan los datos.

Lógicamente, el gobierno del dato debe adaptarse a las diferentes estrategias de la organización, lo que se debe trasladar a todos los ámbitos de la cadena de valor del dato.

En este sentido, una estrategia de gobierno adaptativa debe contemplar criterios para clasificar los datos, de cara a dar un tratamiento diferenciado a cada dato en función de tres ejes de clasificación básicos:

- ✓ **Distribución:**
  - **Número**: cuántas unidades reciben la información generada por esos datos
  - **Destino**: si las áreas que lo reciben son internas o externas
- ✓ **Naturaleza:**
  - **Criticidad**: factores de criticidad específicos de determinados ámbitos: privacidad, seguridad...
  - **Impacto**: dato sancionable o no sancionable, en función de la posibilidad de acarrear un daño para la organización, ya sea económico o reputacional
- ✓ **Finalidad:**
  - **Tipología del receptor**: reguladores, alta dirección, inteligencia de negocio...
  - **Objetivo**: cumplimiento regulatorio, toma de decisiones por órganos de gobierno, gestión de la organización, creación de modelos analíticos, autoconsumo…

"UNA BUENA GOBERNANZA SUPONE EQUILIBRAR CONTROL Y AGILIDAD"

El análisis de cada eje nos aportará una jerarquización de los datos diferente para cada compañía. Una posibilidad es diferenciar los datos en tres categorías, de mayor a menor ortodoxia en la gobernanza:

- Tier I: datos regulatorios y de compliance
- Tier II: datos para gestión de la compañía
- Tier III: datos exploratorios o para el autoconsumo

ESTA CLASIFICACIÓN HA DE CUMPLIR UNA SERIE DE PRINCIPIOS:

01

Un Tier se determina a nivel dato, aunque dependa del uso que se haga del mismo. Es el uso más restrictivo el que marca el Tier del dato y lo arrastra al resto de usos.

02

Dentro de un mismo ecosistema de información pueden convivir diversos Tiers.

03

Cada dato estará asignado a un único Tier, pero puede tener varios usos.

04

La reusabilidad de datos implica que haya datos que residan en más de un Tier. En estos casos siempre predominará el Tier de mayor gobernanza.

07

ESTRATEGIA PUSH VS. ESTRATEGIA PULL

El éxito de una Estrategia de Datos depende de la involucración de toda la compañía en la misma.

Para ello, las unidades de negocio deben ser las demandantes de casos de uso con datos, de forma que los ámbitos de CDO (o responsables de datos) y de Tecnología sirvan de aceleradores o facilitadores para la construcción de dichos casos de uso.

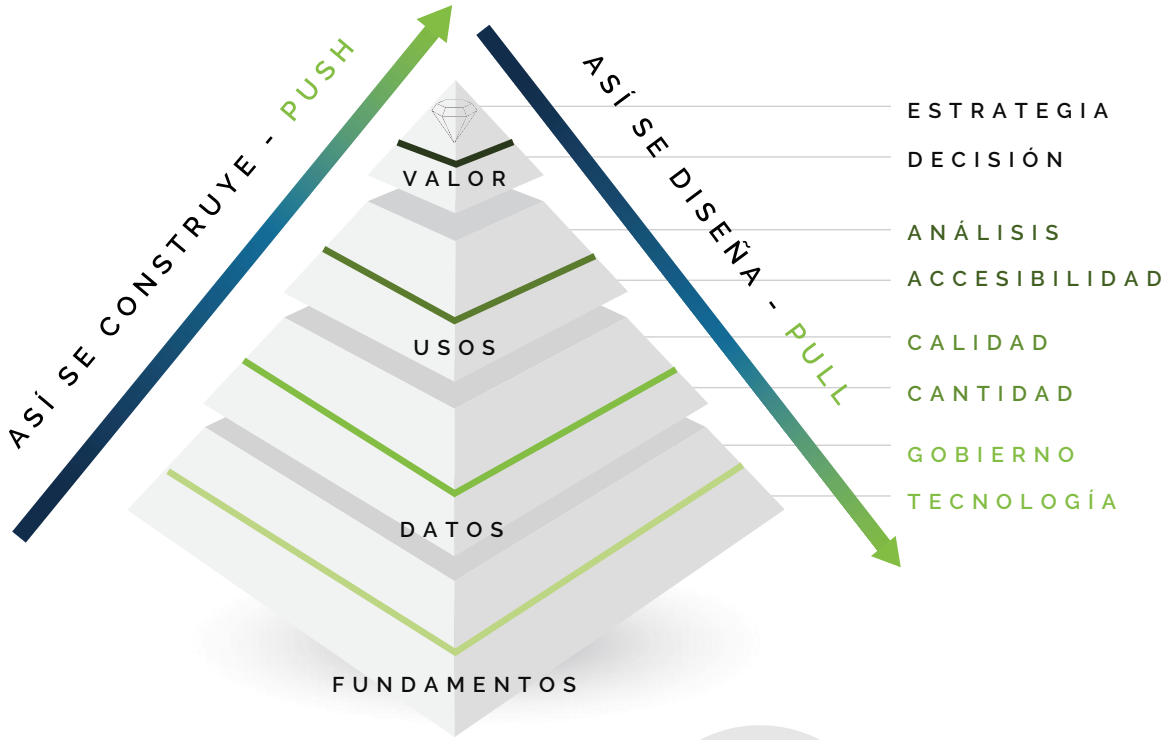
Esta es la que podríamos denominar estrategia Pull, donde el negocio "tira" del resto de la compañía, arrastra a toda la compañía hacia la transformación

La estrategia contraria es una estrategia Push, donde son las unidades de Tecnología y Datos quienes impulsan la generación de valor con datos. **El problema de estas últimas estrategias es triple:**

- Alta posibilidad de incurrir en inversiones no generadoras de valor
- Escasa difusión de la cultura del dato
- Difícil sostenibilidad en el largo plazo

La sostenibilidad se logra mediante un adecuado equilibrio entre:

- ✓ Tecnología y Datos
- ✓ Negocio y Usos



Pero, hay una cuestión que no podemos dejar fuera de esta reflexión, **¿El área de datos es un área de negocio?** Es importante encontrar la orientación de nuestra organización en este aspecto. Si lo fuera tendría su impacto económico en la cuenta de resultados, no solo como coste sino en los ingresos.

08

LOS INTERVINIENTES DE LA ESTRATEGIA DEL DATO

Cada uno de los diversos roles de la organización juega un papel diferente en el ecosistema del dato, y por tanto sus intereses no serán los mismos. La labor del Chief Data Officer (o de los responsables de datos) es cubrir dichos intereses y objetivos diversos, única manera de lograr la cooperación entre las diferentes áreas, condición necesaria para la sostenibilidad de las estrategias de datos.

Las estrategias de transformación digital requieren de la participación y el compromiso de toda la organización, por lo que se abordará la visión de cada uno de los CXOs:

	CONTROL	OPTIMIZACIÓN	TRANSFORMACIÓN
CEO	Seguimiento del Negocio	Sponsor de la estrategia	Creador de la Estrategia
CFO	Seguimiento de los resultados	ROI de los casos de uso	Valor del Dato
CDO	Gobernanza tradicional	Generación de valor	Disrupción
CIO	Fuente única	Verdades adaptadas al uso	Versiones universales
CTO	Tecnología basada en silos	Tecnología para el Negocio	Tecnología con el negocio
DPO	Compliance	Concienciación	Oportunidades de negocio
CISO	Brechas de seguridad	Anticipación	Oportunidades de negocio
NEGOCIO	Monitorización	Propuesta de casos de uso	Nuevos Modelos de Negocio

09

LA ESTRATEGIA Y EL CHIEF DATA OFFICER

En el marco de la estrategia de datos, el CDO:

SE ENFRENTA A TRES GRANDES RETOS:

VALOR

Persuadir a la organización del Valor del Dato y motivar la cooperación para lograrlo.

CAMBIO

Liderar el Cambio cultural que suponen la transformación data-driven.

ÉTICA

Considerar las implicaciones éticas del uso de los datos.

APOYADO EN CUATRO VIRTUDES:

DATOS

Competencia para identificar, definir, limpiar y disponibilizar el dato desde la fuente hasta su uso

USOS

Habilidad para construir casos relevantes

DECISIONES

Capacidad para traducir dichos análisis en decisiones de negocio exitosas generadoras de valor

INTANGIBLES

Liderazgo para persuadir a todos los intervinientes de la necesidad de esta transformación, que es tarea de todos

10

LOS KPIs COMO PALANCAS DE LA ESTRATEGIA

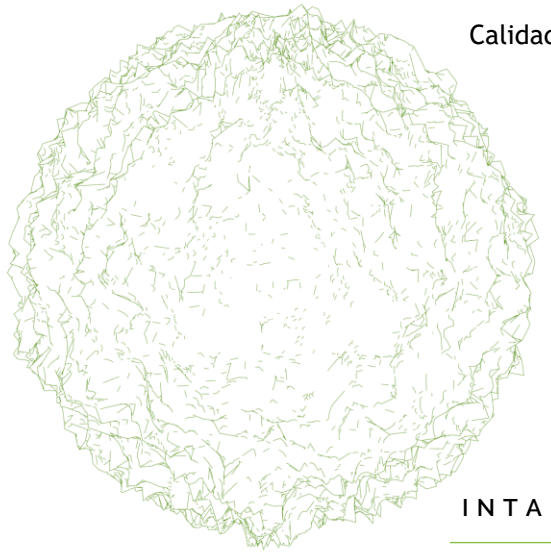
Si no sabemos traducir nuestros objetivos en indicadores relevantes, será muy difícil que nuestra Estrategia llegue a buen puerto.

No hay estrategia posible sin indicadores que nos ayuden a medir el desempeño de la misma, y que deben cumplir una serie de condiciones para lograr su cometido:

1. Específicos: medir objetivos concretos
2. Continuos y periódicos: disponer de mediciones recurrentes que nos permitan analizar evoluciones temporales
3. Objetivos: no estar sujetos a opinión
4. Cuantificables: que pueden expresarse de forma numérica
5. Medibles: asegurar que seremos capaces de medirlos en el inicio y durante el período de seguimiento
6. Realistas: han de ser alcanzables
7. Concisos: breves en su forma de expresión
8. Coherentes: han de tener relación lógica con el resto de indicadores y con el fin perseguido
9. Relevantes: tener significancia en el ámbito estratégico en cuestión

"SIN INDICADORES DE MEDICIÓN NO HAY ESTRATEGIA EXITOSA"

El diseño de indicadores es un arte que puede servir de palanca para la transformación, nuevamente aplicados a cada uno de los cuatro grandes bloques de aportación de valor con datos:



DATOS

Volumen

Calidad

USOS

Casos de Uso

Utilidad

DECISIONES

Relevancia Estratégica de los usos

INTANGIBLES

El cemento que une Tecnología, Personas y Procesos

Cuando una organización introduce el KPI de Valor del Dato, tal como se describe en el libro El Valor del Dato (2020), está apostando por un indicador con un propósito múltiple que une todos los eslabones de la Cadena de Valor.

LOS BENEFICIOS SON NUMEROSOS

01

Demostrar **el valor de la gestión de datos** a la alta dirección

02

Priorizar acciones informacionales alternativas sobre la base de una medición homogénea

03

Gestionar la demanda informacional sobre un criterio compartido de generación de valor

04

Generar **compromiso en los intervinientes** de la cadena

05

Mostrar los datos y usos que son más y menos relevantes:

- **Priorizar los activos** informacionales más relevantes
- **Reducir inversiones** o decomisar los activos informacionales menos relevantes

06

Reflexionar sobre si la estrategia actual es la más adecuada para los datos de que se disponen o **puede generarse más valor**, incluso a costa de dirigirse hacia nuevos negocios adyacentes

11

LOS RETOS DE LA ESTRATEGIA DEL DATO

La necesidad de dotar al dato de una estrategia propia nace en las compañías a medida que avanzan en la generación de una cultura del dato. Por ello podemos decir que la Estrategia del Dato no es sino la consecuencia de una apuesta decidida por la transformación digital.

Podríamos señalar tres grandes retos para lograr una estrategia del dato generadora de valor de forma sostenible:

GENERAR UNA CULTURA DATA-DRIVEN

La cultura es la palanca de la transformación

DISPONER DE INDICADORES QUE PROMUEVAN LA ESTRATEGIA

Sin indicadores de medición no hay estrategia exitosa

DOTARSE DE UNA ÉTICA DEL DATO

No hay sostenibilidad posible sin un comportamiento ético

The Think Tank CDO´s Club

VALOR DEL DATO
La Estrategia del Dato

CHIEF DATA OFFICER CLUB SPAIN&LATAM

https://clubcdo.com/

Club Chief Data Officer Spain & Latam

@ClubCDO_Spain

sdg group

https://www.sdggroup.com/es-ES

SDG Group Iberia

@SDGGroupSpain