



La evolución del Rol del Chief Data Officer en los Servicios Financieros

De Guardián y Administrador a Estratega de Negocios

La evolución del Rol del Chief Data Officer (CDO) en los Servicios Financieros

De Guardián y Administrador a Estratega de Negocios

Durante los últimos años, las Instituciones Financieras (IF) vienen reconociendo cada vez más que el valor de los datos que poseen representa una fuente estratégica de ideas e información para la mayoría de sus líneas de negocios, incluyendo gestión de riesgos, cumplimiento, comercial y marketing, desarrollo de productos, y control de gestión, entre otras. Sin embargo, para poder realizar este valor embebido, las instituciones deben gestionar su capital de datos de manera proactiva y efectiva a nivel organizacional. La respuesta de muchas instituciones ha sido nombrar Chief Data Officers (CDOs) que brinden el necesario liderazgo estratégico, dirijan una correcta ejecución, y que aseguren la calidad y el acceso a los datos vitales. Además, los CDOs tienen sin lugar a duda un rol relevante para ayudar a las IF a adaptar y transformar sus ecosistemas de datos para responder a las necesidades planteadas por la innovación tecnológica en las siguientes áreas: digital, pagos móviles, big data, advanced analytics, blockchain, robótica, aprendizaje cognitivo, y automatización.

Este informe analiza la evolución del rol de CDO en las instituciones financieras modernas, de guardián y administrador a estrategia innovador y facilitador de los negocios.

Se busca: Ejecutivo que proteja los activos de datos y cree valor con ellos

Uno podría decir que el rol del CDO realmente se popularizó luego de la crisis financiera global de 2008. La necesidad estaba clara: La mayoría de las instituciones le había prestado demasiado poca atención a sus datos; y algunos creen que, si hubieran estado gestionados de forma más efectiva, se podría haber tenido una señal de alarma anterior al colapso, o al menos una respuesta más rápida, efectiva y responsable. Se necesitaba un ejecutivo de nivel gerencial para ser guardián y administrador del

capital de datos críticos: alguien con una comprensión cabal del negocio de la institución, sus productos y clientes, y su infraestructura de datos, como también de sus capacidades y necesidades.

Más recientemente, la descripción del puesto del CDO para la mayoría de las instituciones financieras “avanzadas” ha evolucionado más allá de su foco inicial hacia el impulso y facilitación proactiva de los negocios, con esta visión muchas instituciones incluso han fusionado los roles de CDO y CAO (Chief Analytics Officer) en una sola posición ejecutiva. Esto con claro énfasis en aquellas organizaciones que agresivamente buscan aprovechar la ciencia de datos y los modelos avanzados de analytics para generar nuevas ideas e innovaciones para sus mercados y clientes, los productos que ofrecen y sus precios, los riesgos que deciden o no asumir, y la forma en la que llevan su negocio para el bienestar de todas las partes interesadas. Hoy en día, las organizaciones necesitan líderes de peso que no sólo gestionen y gobiernen los datos, sino que los aprovechen utilizando tecnologías emergentes que pueden generar resultados basados en la analítica prácticos y con beneficios comerciales tangibles.

Pero para la mayoría de las IF, todavía falta mucho trabajo por hacer alrededor de los datos, especialmente considerando las innovaciones tecnológicas emergentes y los cambios regulatorios sobre informes de datos y privacidad, para los cuales el enfoque y la estrategia tradicional de gestión de datos no son los correctos. Considerando esas fuerzas externas y sus dimensiones, el rol del CDO deberá continuar expandiéndose tanto en su influencia como en el valor que aporta a la institución. Esto es de particular importancia a medida que los equipos ejecutivos comprendan cada vez más la necesidad de transformar sus negocios para que estén centrados en la información, impulsados por el conocimiento y sean ellos mismos consumidores ávidos y ágiles de la nueva información disponible.

CIO, CDO, CAO... ¿Cuál es la diferencia actualmente?

Un análisis rápido del organigrama de muchas instituciones financieras nos revelará la existencia de diversas posiciones gerenciales basadas en los datos, como se ve en el Cuadro 1. Por lo tanto, es importante saber en qué son diferentes del puesto de CDO.

Cuadro 1 - Resumen de los cargos basados en datos | ¿Cuál es la diferencia?

			
Chief Information Officer	Chief Data Officer	Chief Digital Officer	Chief Analytics Officer
Tecnólogo	Científico	Innovador	Estratega
<p>Qué hacen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se enfocan en construir un ecosistema tecnológico interconectado mediante la identificación y evaluación de las conexiones entre las diferentes áreas organizacionales. • Evalúan, proponen e invierten en plataformas tecnológicas con la visión de toda la institución. • Gestionan un ambiente complejo de diversos proveedores de aplicaciones, mitigando el problema en los acuerdos de servicios, los riesgos de fallas e interrupciones, y buscan optimizar los servicios de datos. • Redefinen las áreas de Tecnología de la información trabajando codo a codo con los restantes ejecutivos líderes para sacar ventaja de la tecnología en todos los niveles. 	<p>Qué hacen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Son los líderes de la hoja de ruta de datos y analytics de la organización. • Definen e implementan tecnologías, herramientas, enfoques y metodologías para identificar, mostrar y realizar el valor de los datos de la institución. • Gestiona los datos como un activo estratégico de la organización y operativiza la gobernanza, calidad y controles de los mismos, con foco en asegurar su integridad. • Se desempeña como un socio confiable para los ejecutivos clave focalizados en el cliente, la gestión de los riesgos empresariales, el cumplimiento regulatorio y las finanzas. • Fomenta la innovación, sacando ventaja de las tecnologías emergentes vinculadas con big data y analytics. 	<p>Qué hacen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Analiza en profundidad los comportamientos de los clientes, canales de distribución, empleados, etc., de forma de extraer conclusiones sobre cómo incidir sobre los mismos aprovechando la tecnología digital. • Tiene un fuerte conocimiento sobre cómo migrar de los procesos y sistemas tradicionales hacia los nuevos enfoques basados en: redes sociales, Internet de las Cosas, entre otros. • Tiene una inclinación natural hacia la innovación y el desarrollo de la organización y de las personas, siendo una persona con un enfoque docente y un motivador nato para inspirar al resto de la institución. • Tiene la capacidad de lograr que la institución emprenda una transformación digital en serio. 	<p>Qué hacen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Evalúa la forma más adecuada para lograr rentabilizar el valor de los datos de cara al negocio. • Define e impulsa una visión organizacional de analytics a lo largo de las diversas estrategias, unidades y equipos. • Está fuertemente involucrado en los esfuerzos, los cambios y el entrenamiento necesarios para embeber la cultura de analytics en toda la organización, de forma de avanzar en convertir a la institución en una organización basada en el conocimiento. • Siempre está a la avanzada de la organización en lo que a identificación, desarrollo y utilización de datos con fines comerciales se refiere.

El CDO tiene la llave que puede realizar el valor de los datos

Los datos, en todas sus formas, formatos y tipos, rápidamente se han convertido en un capital estratégico de las IF. Un capital que continúa creciendo de forma exponencial en volumen, variedad y complejidad. Al igual que otros activos corporativos claves, los datos requieren niveles apropiados de gestión y gobernanza para asegurar que su valor pueda ser protegido, comprendido y realizado. El CDO es el ejecutivo que tiene la llave que ayuda a una institución financiera a proteger, realizar y potenciar el valor de su capital de datos.

El CDO desarrolla y supervisa una estrategia de datos, y un conjunto de competencias que funcionan al unísono para permitir que la información se comparta, que exista colaboración alrededor de ella, cuidar todos los aspectos de cumplimiento y seguridad, además de cumplir con una eficiente gestión de recursos que apoye los objetivos críticos de las partes interesadas, como por ejemplo:

- Aumentar ingresos
- Vender la solución o el producto correcto al cliente correcto, en el momento correcto, y maximizar la rentabilidad
- Mejorar la eficiencia operativa y reducir los costos asociados
- Mejorar la gestión de los riesgos
- Reducir el fraude
- Mejorar el cumplimiento regulatorio
- Identificar y contribuir a nuevas estrategias de negocio e innovación

El CDO posee una visión empresarial de los datos, y cumple con su cometido construyendo puentes y derribando paredes según sea necesario para permitir que los datos fluyan oportunamente entre las áreas y las personas para que puedan ser

óptimamente consumidos y aprovechados. Asimismo, el CDO es más que nunca el embajador de esta visión, del valor comercial, y de los beneficios resultantes de una efectiva gestión de datos. La importancia de esta responsabilidad en la comunicación no puede minimizarse. Hemos visto que los CDO pasan mucho de su tiempo (especialmente al comienzo de su gestión) educando y poniendo al día a toda la organización, comenzando por la dirección y sus colegas de C-suite, y luego el resto del organigrama.

Las influencias más relevantes: industria, mercado, y madurez organizacional

Hoy, más del 25% de las empresas integrantes del Fortune 500 tienen establecido el cargo de CDO. Mayormente, estos líderes de datos trabajan para sus organizaciones asumiendo una o más de las cuatro dimensiones clave, que hemos identificado en el Cuadro 2: Catalizador, Estratega, Tecnólogo, y/u Operador. Además, hay que decir que muchos otros factores, en especial la industria, el mercado y la madurez organizacional, pueden llegar a influir en las responsabilidades específicas de un CDO, y en su alcance e impacto.

Cuadro 2— El CDO de una IF se enfoca en una o más de estas cuatro dimensiones

Las cuatro caras del CDO		Áreas prioritarias	
Catalizador	Busca fomentar la innovación mediante el aprovechamiento de los datos y analytics	<ul style="list-style-type: none"> • Innovación • Reingeniería • Gestión de talento 	<ul style="list-style-type: none"> • Gestión de cambio • Gestión de partes interesadas
Estratega	Se asocia con el área comercial para alinear el negocio con las estrategias de analytics, buscando maximizar el valor de las inversiones en datos y en analytics	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo de estrategia • Gestión de demanda • Gestión de portafolio 	<ul style="list-style-type: none"> • Planeamiento regulatorio • Gestión de riesgo • Gestión de valor
Tecnólogo	Evalúa tecnologías, diseño de datos, y arquitecturas técnicas para aumentar la agilidad creciente de la institución y gestionar la complejidad	<ul style="list-style-type: none"> • Arquitectura Tecnológica • Proveedor de tecnología • Gestión de la entrega 	<ul style="list-style-type: none"> • Entrega de soluciones • Gobernanza de tecnología • Seguridad y controles
Operador	Define, gestiona, y gobierna los datos y los programas y políticas de tecnología y operaciones para promover y controlar la eficiencia y eficacia operacional	<ul style="list-style-type: none"> • Gobierno de datos • Calidad de datos • Rendimiento operativo 	<ul style="list-style-type: none"> • Servicios compartidos • Abastecimiento • Gestión Financiera

Influencia en la industria

En general, dentro de la industria de los servicios financieros, la Banca es quizás el sector más maduro a la hora de implementar y potenciar el rol de CDO. Por ejemplo, en la industria bancaria el cargo de CDO fue creado en gran parte para ocuparse del tema del gobierno de datos, y los desafíos en calidad de datos en respuesta al aumento en las quejas de sus clientes. El rol adquirió mayor importancia cuando las nuevas regulaciones como Basilea II (y luego Basilea III) requirieron específicamente un mayor nivel de transparencia en la administración de datos que los bancos (y sus CDO) estaban obligados a procurar. De hecho, en muchos bancos, la responsabilidad principal del CDO continúa siendo el cumplimiento regulatorio y en lograr que se implementen las nuevas regulaciones, como por ejemplo el BCBS 239 (principios para una efectiva agregación de datos e informe de riesgo). Sin embargo, esto ha comenzado a cambiar, en especial en los bancos más grandes o más innovadores, en donde se está tomado cada vez más conciencia de los beneficios potenciales de ampliar el rango y objetivos de esta posición ejecutiva: impulsor de negocios, ideas, estrategias e innovación.

Por el lado de las compañías de seguros, el nombramiento de un CDO ha sido más demorado en el tiempo. Hoy en día, la mayoría de las compañías de seguros generales tienen una posición de líder de datos, con un rol vinculado a la organización de gobernanza de datos. Sin embargo, aunque algunas compañías son más maduras en lo concerniente a su mensaje y capacidades, la mayoría todavía relaciona el rol del CDO con una agenda operativa de informática. Francamente, esto limita su valor integral comercial. Por otra parte, las compañías de seguros de vida y salud están más atrasados aún en la aceptación de la necesidad de un cargo de CDO. En estas compañías puede influir el peso que las áreas de actuaría tienen, y muchas veces asumiendo algunos roles de CDO.

Para las instituciones interesadas en conocer potenciales modelos a seguir

en otras industrias, el sector de la salud y las ciencias biológicas es probablemente de los que más ha evolucionado. Al igual que los servicios financieros, este sector está altamente regulado y tiene una considerable exposición al riesgo en el uso de datos (p. ej. datos de análisis clínicos, datos de pacientes, datos sobre el desarrollo de productos, etc.). Muchos jugadores de la salud y las ciencias biológicas emplean a un CDO para mitigar esos riesgos, y simultáneamente cosechar beneficios del cumplimiento regulatorio y negocios directos. De la misma manera, en consumo masivo el CDO colabora con el Gerente Comercial y el de Marketing para maximizar el uso de los activos de datos para generar percepciones que mejoren la retención de clientes, sumen nuevas cuentas, impulsen el crecimiento de ingresos, mejoren la gestión de los canales, etc.

Más allá de los impulsores individuales corporativos, vemos un aumento de la relevancia del rol del CDO en toda la industria, dado que puede asegurar la integridad y la pronta disponibilidad de información para los usuarios internos, y contribuir fuertemente en el logro de objetivos estratégicos de las Instituciones Financieras.

Influencia de Mercado

Las particularidades de los distintos mercados también han impactado tanto la adopción como la evolución de la posición del CDO. Por ejemplo:

- En los EEUU, el rol de CDO se originó para ayudar en la identificación de los datos y para mejorar su calidad y disponibilidad. Sin embargo, durante los últimos años, las instituciones financieras basadas en ese país, en especial los bancos más grandes, han cambiado el foco del CDO hacia un facilitador de la estrategia comercial que saca ventaja de los datos disponibles (en especial gracias al fenómeno del big data) para impulsar iniciativas con alto impacto basadas en los hallazgos de los datos.
- En Europa, a los primeros CDO de los bancos se les asignó la responsabilidad de

organizar y supervisar esta temática para cumplir con los mandatos de Basilea II y III y otros requerimientos de cumplimiento. Las compañías de seguros, mientras tanto, nombraron “encargados de cumplimiento de datos” para administrar los requerimientos de Solvencia II. Pero ahora que la comprensión de los ejecutivos ha madurado, tanto los bancos como las compañías de seguros se dirigen a un rol del CDO más completo, que combine la administración de datos y la arquitectura, gobernanza, y analytics. Muchos de los grandes jugadores del mercado europeo ya están embarcados en importantes programas con este nuevo foco.

“El regulador nos puede ayudar a establecer formalmente el rol del CDO, tenemos que aprovechar eso y sacarle jugo para mejorar nuestra rentabilidad”

CFO de un banco en Latinoamérica

- Mientras tanto, en el mercado canadiense, la adopción del rol de CDO primeramente evolucionó como respuesta directa a las demandas de los reguladores, incluso en el caso de dos importantes bancos canadienses con operaciones significativas en EEUU, se los obligó a establecer una función de CDO. Estos bancos actualmente son organizaciones con CDO desarrollados y con fuerte liderazgo, que continúan ajustando el rol para permitir el logro de beneficios que hemos mencionado anteriormente en sus respectivas instituciones.
- Por otra parte, en Australia, el foco permanente de los reguladores en la gestión de riesgo de datos en todo el sector financiero ha llevado a que el rol de CDO haya alcanzado mayor importancia en las instituciones más grandes, pero con foco regulatorio. Con el paso del tiempo, los CDO en el mercado australiano han comenzado a planificar su evolución a ser generadores de valor junto al negocio, pero la gestión de riesgos y el cumplimiento regulatorio sigue siendo su prioridad.
- Finalmente, en América Latina el rol del CDO está en las primeras etapas de su evolución, es un concepto que muchas organizaciones están explorando en la Banca y los Seguros, pero hasta ahora sólo ha sido implementado en algunas instituciones grandes en mercados más maduros, como por ejemplo el caso de Brasil. En aquellas instituciones que lo han actuado, la mayoría se ha posicionado dentro del área de Tecnologías de la Información. Una particularidad, al no ser un foco en general exclusivamente regulatorio, los CDOs en Latinoamérica están naciendo con foco dual: negocio y cumplimiento.

Otra observación que vale la pena hacer: las instituciones financieras que mantienen una presencia global tienen una visión mucho más madura del rol de CDO que la que tienen quienes compiten o se focalizan en pocos mercados. Dado su tamaño, su complejidad, el balance entre

visión local y corporativa, además de otros requisitos y necesidades especiales, los primeros suelen crear infraestructuras multidimensionales y multinivel para el CDO, que incluyen roles funcionales o de líneas de negocios, roles locales y regionales, y servicios compartidos regionales y/o globales todos bajo un sólo liderazgo global. Por ejemplo, algunos bancos ya han establecido estructuras organizativas para el CDO que comienzan con una posición de CDO a nivel grupo, funciones de CDO regionales, funciones de CDO para cada línea de negocios, y roles de CDO para apoyar funciones corporativas claves como recursos humanos, finanzas y riesgos.

Influencia de la Organización

La madurez y cultura de la organización también ha demostrado tener impacto en la evolución del rol del CDO, sobre todo en las diversas velocidades en su adopción que hemos observado, o incluso saltarse algún paso en la evolución.

El patrón de evolución que hemos observado se puede resumir en lo siguiente; cuando una organización nombra un CDO, es probable que el foco inicial del rol sea asegurarse de tener los recursos necesarios para su nueva área (presupuesto y empleados), y establecer una organización básica de gestión de datos que esté apoyada por un conjunto de procesos y políticas iniciales. Estos son pasos intermedios fundamentales para permitir que toda la organización saque alguna ventaja de sus activos de datos y comience a impulsar la transformación del negocio basado en los datos. El nuevo CDO también deberá formular un caso de negocios para justificar una nueva infraestructura de recolección, uso y explotación de datos que agregan valor y que pueden ser generados por los nuevos procesos y políticas iniciales. Además, el CDO intenta “educar y evangelizar” al equipo gerencial sobre las capacidades actuales de la institución y el potencial estratégico de analytics. En resumen: vender la visión y el caso de negocios para “hacer que las cosas sucedan”.

El siguiente escalón en la evolución del CDO es la supervisión del cumplimiento regulatorio relacionado con la gestión de los datos. Para cumplir con sus responsabilidades regulatorias, una institución financiera requiere y necesita un CDO que ayude a la organización a comprender qué datos tiene y en qué condiciones están, cómo administrarlos de forma consistente para corregir errores y asegurar su confiabilidad, y finalmente cómo racionalizar las múltiples versiones de los datos para llegar a tener “una sola versión de la verdad”. Esto es siempre importante, pero cuando nos referimos a temas de cumplimiento se vuelve en algo de máxima prioridad.

Finalmente, manteniendo las responsabilidades sobre temas de cumplimiento, cada vez más instituciones financieras están viendo más allá para aprovechar las oportunidades de explotar el valor de los datos para tener una ventaja competitiva. El siguiente salto se fundamenta en el deseo de las instituciones (en particular en las de Banca Minorista y Seguros) en lograr una mayor y mejor utilización de diferentes tipos de datos (estructurados, no estructurados, internos, externos, etc.) para generar valor comercial. En este punto, sabemos que han alcanzado la madurez suficiente para reconocer que los datos son un activo estratégico, y que el CDO debe tener la fortaleza y el apoyo necesarios para ser reconocido como el “dueño” de ese activo, que son los datos.

A las instituciones que alcanzan este nivel, las denominamos organizaciones guiada por el conocimiento (Insight Driven Organization en Inglés), aquella en la que el análisis y el razonamiento en base a información clave esta embebido en su proceso de toma de decisiones. En donde no se concibe analytics como un proyecto con un inicio y un final. Por el contrario, se lo entiende como una capacidad central a lo largo de la institución que provee las claves para el proceso de toma de decisiones y enfrentar sus problemas más complejos.

Dando el “salto” de gestor de datos a estrategia de negocios

Para elevar el rol de CDO de gestor y administrador de datos a estrategia de negocios es necesario que tanto la organización como el propio CDO adopten una mentalidad empresarial disruptiva e innovadora que desafíe y extienda los modelos de negocios, y que identifique y facilite el impulso de otros nuevos. ¿Qué factores pueden impulsar esta transformación y hacer que CDO sea un agente de cambio para colaborar y por qué no impulsar la misma?

Algunos de los factores claves que identificamos son:

- **La proliferación de nuevos jugadores en el mercado:** ¿Cómo pueden las instituciones financieras tradicionales contrarrestar o asociarse con nuevos jugadores no tradicionales que están generando disrupciones en el mercado financiero, tales como las nuevas empresas de tecnología financiera (denominadas FinTech), o en los negocios minoristas que venden tarjetas de crédito, micro seguros, y otros productos financieros de forma ágil e innovadora, y que amenazan con la desintermediación de los servicios financieros?
- **La aparición de competidores de bajo costo, con fuerte orientación digital:** ¿Cómo puede el aprovechar reales capacidades de manejo de datos ayudar a las instituciones financieras tradicionales a mejorar la experiencia del cliente, aumentar su lealtad y retención, y en paralelo reducir el costo de sus operaciones para ser competitivos?
- **Las oportunidades de la inclusión financiera:** Aspecto muy relevante en la región de Latinoamérica, ¿cómo el CDO puede ayudar generando información que soporte e impulse las estrategias de atraer una masa importante de nuevos clientes, con nuevos productos, con nuevos canales, sin aumentar los costos operativos? El micro crédito, los micro seguros, los pagos de nómina masivos, las tarjetas virtuales, son algunos ejemplos de productos que requieren un

excelente manejo de datos para convertirse en rentables.

- **Nuevas tecnologías y herramientas innovadoras (por ejemplo, big data, soluciones basadas en sensores y en robótica, dispositivos en tiempo real):** ¿Cómo puede el CDO concebir e implementar una estrategia que simplifique, integre, y mejore la capacidad de una organización para aprovechar sus activos de datos mediante la asociación de la innovación tecnológica con las plataformas existentes de gestión de datos (por ejemplo, los datawarehouses, las soluciones de inteligencia de negocios, las herramientas de administración de campaña) que han evolucionado durante varios años y en las que se han realizado inversiones significativas?
- **El desarrollo de soluciones inteligentes, con capacidad de aprendizaje (machine learning y cognitive computing) que puedan ejecutar e interpretar los resultados de los procesos intensivos en datos, generando nuevos descubrimientos e ideas:** ¿Cuál es el rol del CDO en entender, interpretar y aprovechar estas innovaciones y tendencias en el entorno de una institución financiera?
- **Nuevas fuentes de datos:** ¿Cómo puede el CDO lograr sinergias entre las nuevas fuentes de datos (internas y externas, estructuradas y no estructuradas) y las fuentes tradicionales, así como de las tecnologías que las soportan para generar análisis, ideas y conclusiones orientadas al negocio que antes no eran posibles?

A medida que los negocios financieros aumentan su complejidad y el mercado sigue aumentando su nivel de competencia, los datos que se disponen aumentan de forma exponencial, tanto en volumen, como en complejidad y por lo tanto en importancia estratégica. En este entorno, es esperable que el rol del CDO evolucione hasta convertirse en un líder transformador e innovador; en un ejecutivo que pueda guiar a la organización en el viaje que le permita verdaderamente ser un negocio centrado en el conocimiento, impulsado por analytics, y ágil en aprovechar todos los

activos de información para tomar mejores decisiones. Decisiones que permitan un mejor manejo comercial, un mejor manejo del riesgo, y/o dar respuestas más responsables a los clientes. Sin embargo, el momento debe ser el correcto y el CDO debe buscar sus aliados a nivel del C-Suite de la organización. Debe haber un hecho, un problema, un tema candente, una persona, que “encienda la chispa”. Ese será el momento ideal para dar impulso a una nueva forma de gestión de datos con el apoyo y los aliados necesarios.

Encontrando al CDO “correcto”

Una organización madura desde el punto de vista de la importancia del CDO, es aquella que agresivamente promueve y utiliza la gestión de datos, la generación de conclusiones e ideas basados en ellos para satisfacer las necesidades de todos los niveles de la organización, incluyendo Finanzas, Riesgo, Marketing, Ventas y Distribución, Cumplimiento, Desarrollo de Productos, Actuaría, Recursos Humanos, etc. etc. Para hacer esto, es fundamental que el CDO sea un par de los altos ejecutivos, tiene que tener “un sillón en la mesa de las decisiones” junto con los ejecutivos líderes de los negocios o de las funciones de soporte a las que el CDO debe servir. Sin embargo, para ser un reconocido como un par, el CDO debe poseer capacidades de negocios, riesgos, tecnología, estadísticas y administración (además de experiencia previa) que en general no es fácil de conseguir en una sola persona. Esto supone un serio desafío tanto para la organización como para aquellos que quieren desempeñar este cada vez más importante rol.

“Un CDO es alguien demasiado tecnológico para ser del área comercial y poco tecnológico para ser una persona de IT”

CDO de una compañía de seguros de América del Norte

El CV del CDO

Los buenos candidatos para cubrir el puesto de CDO en una institución financiera presentan en general un Curriculum Vitae (CV) impactante, con la habilidad de combinar tecnología, negocios, estadística y capacidad gerencial de forma de lograr resultados de impacto en forma tangible. Algunos ejemplos de habilidades y calificaciones que en base a nuestra experiencia son buscadas para cubrir este puesto:

- **Experiencia en el campo.** Conocimiento de la industria financiera en general (o de un sector específico), incluyendo la comprensión exhaustiva de sus operaciones críticas, interacciones con el cliente, y otras expectativas y necesidades externas o internas de los distintos actores del mercado.
- **Experiencia en tecnología de la información.** Habilidades demostrables en gestión de información y conocimientos de tecnología (incluyendo conocimiento práctico de la infraestructura informática, diferentes plataformas y tecnologías, y proveedores de soluciones, así como de las capacidades que ofrecen). También experiencia liderando importantes proyectos informáticos en áreas clave de organizaciones con complejidad similar.
- **Perfil cuantitativo.** Habilidad para desarrollar un caso de negocio e indicadores de desempeño para asegurar obtener los recursos necesarios para el programa de cambio y además para lograr el impacto en valor que se espera.
- **Perspectiva de negocios.** Conocimiento que combine las perspectivas de riesgos, finanzas y comercial para impulsar la generación de valor, y conciencia del entorno regulatorio de la institución que ayuda al cumplimiento de las políticas y normas.
- **Liderazgo de proyectos.** Comprensión del diseño organizativo y habilidad para dar forma e impulsar proyectos de gran escala, multifuncionales, multiniveles combinando gente, tecnología, procesos, y estrategias para equilibrar la visión de largo plazo con éxitos rápidos.
- **Habilidades de comunicación.** Habilidad para lograr “vender la idea”, evangelizar y convencer a los distintos actores sobre la importancia del tema y el valor que la gestión de los datos le puede generar a la institución. Tiene que ser un agente de cambio para que la organización supere la resistencia cultural basada en una mentalidad de “no lo inventamos aquí” o “nunca lo hicimos así”.

Además, los candidatos a ser CDO deben ser:

- **Entusiastas.** Ferviente y comprometido impulsor de los datos como un activo estratégico que puede generar nuevas oportunidades de negocios para la institución.
- **Visionarios.** Capacidad de anticipación estratégica para identificar nuevos modelos de negocios, de traducir avances tecnológicos en oportunidades y obtener de los datos oportunidades, de eludir posibles problemas, y desarrollar formas innovadoras de identificar ventajas competitivas de largo plazo.
- **Disruptores.** Con autoconfianza para identificar y/o “traer a la mesa” nuevas ideas, muchas veces “incómodas” para la organización, y con la voluntad de luchar contra las frases “aquí no se puede”, “esto no nos aplica”, “no vale la pena”.
- **Colaboradores.** Siempre dispuesto a ser un “constructor de puentes” y facilitador para poder trabajar de forma transversal a la organización, creando sinergias entre las líneas de negocios y las funciones de soporte, y alineando los esfuerzos compartidos para lograr impactos positivos medibles en los resultados de la institución.
- **Ágiles.** Capaz de generar resultados rápidos a los negocios, aplicando un enfoque pragmático para el desarrollo de la gobernanza y las capacidades fundacionales de datos. Focalizándose siempre en iniciativas concretas que tengan resultados medibles en el corto plazo, en lugar de iniciativas demasiado extensas o con un nivel de complejidad que hagan perder la conexión con las unidades de negocios o las líneas funcionales

Si el puesto de CDO es cubierto por una persona interna o por una persona contratada de fuera de la institución dependerá, en gran medida, de la estructura de la institución financiera y de su cultura organizacional. Construir la función del CDO y de su equipo con un candidato interno puede ayudar a evitar posibles obstáculos. El candidato a CDO ya conocerá la compañía, su mercado competitivo y sus objetivos claves, además de sus productos, clientes, negocios, y procesos operativos, necesidades críticas de datos, y más. Sin embargo, es poco común que las instituciones financieras (especialmente las menos maduras en torno a la gestión de los datos) tenga en su equipo actual a uno profesional que verdaderamente posea todas las capacidades ideales de un CDO. Si hubiera un candidato interno con capacidades cercanas al nivel de CDO, la institución podría nombrarlo para este rol, y complementarlo con recursos externos para darle apoyo extra en caso de que necesite conocimientos de los que carezca.

Por otro lado, existen situaciones o momentos en los que puede ser útil contratar a alguien externo, que pueda ofrecer conocimiento profundo y experiencia en servicios financieros u otra industria, asesoramiento honesto, y una perspectiva neutral sin los prejuicios políticos o "historias pasadas" que podría tener alguien interno. Aunque contar con experiencia alineada con la industria es sin duda valioso, el candidato con las capacidades correctas, puede a menudo venir de otras industrias y ser muy exitoso, especialmente cuando está rodeado de un equipo de profesionales expertos en la industria financiera, que comprenden el valor que ese ejecutivo puede aportar en base a su experiencia previa en otra industria. Muchas veces, el tener antecedentes exitosos en la implementación de programas similares, conocimientos técnicos profundos, habilidades avanzadas de liderazgo, y fuertes capacidades de comunicación, además de gran entusiasmo, es más relevante que tener experiencia en Banca o Seguros. En especial cuando estas credenciales vienen de

industrias intensivas en el uso de datos y muchas veces más avanzadas como la industria de Consumo Masivo o de las Telecomunicaciones.

Pero, aunque se logre tener uno o dos candidatos apropiados para asumir el rol del CDO, puede que algunos obstáculos internos o percepciones erróneas hagan que la organización tarde más en definir, establecer y fortalecer este rol. Por ejemplo, puede que algunos miembros del directorio o altos ejecutivos no comprendan el valor del rol desde el punto de vista del negocio más allá del cumplimiento regulatorio. Por otro lado, puede que algunos ejecutivos del mismo nivel consideren que un nuevo cargo jerárquico es un desafío a sus objetivos, procesos y recursos (tanto financieros como personales). También sucede que a menudo los datos están en silos y puede que sientan que la designación de una persona para administrarlos a nivel de la institución es una interferencia innecesaria en el desarrollo de sus operaciones. Para hacer a la situación más compleja, el modelo mental tradicional de operación de los bancos y las compañías de seguros plantea que un ejecutivo para ser importante debe tener muchos empleados que le reporten. Con este prejuicio, puede que sea difícil justificar un cargo ejecutivo de CDO cuando el rol no necesariamente requiere un gran equipo. Finalmente, los ciclos comerciales que se hacen cada día más recurrentes y rápidos, generan prioridades cambiantes y una focalización en el corto plazo, en el ahorro de costos y la generación de ingresos inmediatos, lo que desvía la atención de la gerencia y de los recursos organizacionales de las iniciativas con visión de no tan corto plazo como es la implementación del rol del CDO.

Los desafíos del día a día

A lo largo de todos los niveles de la organización, así como los actores externos a la misma, en general se suelen subestimar el esfuerzo y el tiempo necesarios para que una institución financiera cuente con unos activos de datos de calidad. Muchas veces, los ejecutivos, el personal de la compañía o incluso los reguladores, suponen que una vez contratado un CDO, éste va a resolver todos los problemas por sí mismo en forma casi inmediata. Cuando en realidad, el primer trabajo del CDO es definir una hoja de ruta y convencer a otros de que lo ayuden a llegar allí.

Si el CDO no tiene el presupuesto, el equipo, o el nivel de autoridad adecuados, va a necesitar convencer a otros colegas o áreas (puede ser las unidades de negocios, las funciones de soporte, informática, etc.) que le proporcionen los recursos necesarios para 1) localizar, definir, catalogar, gobernar, y monitorear los activos de datos en todas las líneas de negocios, sistemas de información, y geografías; y 2) auditar los procesos existentes para comprender los datos críticos de los mismos, y ajustarlos o rediseñarlos para lograr procesos más orientados a basarse en los datos del negocio. Como parte de este camino, los CDOs enfrentan diariamente desafíos en tres dimensiones interrelacionadas: negocios, tecnología y gente. Analicemos cada uno con mayor detenimiento.

Desafíos del negocio

- Equilibrar los objetivos corporativos y de las unidades de negocios respecto de la recopilación y el uso de los datos;
 - Cumplir con las regulaciones sobre la disponibilidad y calidad de datos, que son cada vez más invasivas y exigentes, incluyendo por ejemplo Solvencia II, BCBS 239 y diversas regulaciones locales.
 - Establecer indicadores significativos que demuestren una mejoría en la efectividad y el valor de los datos gracias a un proceso más eficaz de gestión de datos.
- Identificar posibles asociaciones y/o adquisiciones necesarias para lograr un mayor rendimiento organizacional en los cambios de modelo de negocio y de tecnología, o en la adaptación a las exigencias impulsadas desde el entorno; y
 - Lograr los éxitos parciales que generen resultados graduales de forma de mantener el apoyo y el presupuesto necesario de las partes relacionadas.

Desafíos de la tecnología

- Administrar grandes volúmenes y complejidades de datos, que están en constante expansión.
- Mantenerse al nivel del ritmo acelerado de la innovación tecnológica, al mismo tiempo que se tratan de gestionar las complejidades y problemas de base de los sistemas legados;
- Alinearse con la agenda del CIO para asegurarse de tener una visión compartida que sienta las bases de una hoja de ruta de Tecnología de la información relacionada con los datos; y
- Aprovechar las tecnologías emergentes (big data, digital, blockchain, robótica, análisis cognitivo, etc.) para generar y potenciar los beneficios de los datos y de analytics.

Desafíos del grupo humano

- Convencer y educar a los actores clave, especialmente a la alta dirección y gerencia de la institución, sobre la necesidad y el valor del rol del CDO, más allá del estricto cumplimiento regulatorio.
- Construir relaciones de confianza y establecer formas de superar los conflictos, especialmente cuando surge la natural resistencia desde los sectores que no quieren ceder el control de “sus datos”; y
- Contratar y desarrollar individuos con el justo equilibrio entre habilidades para la gestión de información y habilidades de negocios para que impulsen la agenda de la oficina del CDO.

Estos desafíos, y otros más, aumentan exponencialmente para el CDO de una institución financiera global, que debe además navegar en las complejidades de las leyes locales de seguridad de datos y privacidad de la información, administrar Centros de Excelencia y Centros de Desarrollo Globales, racionalizar tecnologías redundantes, múltiples iniciativas de gestión de datos y seguridad, y asegurar el desempeño de los recursos, que a menudo presentan diferencias culturales significativas. Estos son algunos de los principales factores que han llevado a que muchas veces los CDO de grupos globales definan CDOs en las diversas geografías para asegurarse de que estas complejidades sean comprendidas efectivamente y resueltas región por región.

“Hoy se habla mucho de analytics, big data, cognitive, etc. pero más allá de los nombres, lo que importa es tener un área de analítica con gente inteligente que combine negocio, tecnología y estadística bajo un CDO que contagie a la organización”

CEO de una aseguradora regional en Latinoamérica

Mejor juntos: CDO talentoso, organización potente

Combinar un CDO talentoso y visionario con un equipo de liderazgo de una institución financiera que comprenda el valor potencial del rol y lo fortalezca adecuadamente, puede resultar en mejoras dramáticas del desempeño. ¿Cómo puede un CDO efectivo llevar a una organización de buena a excelente?

1. Mejorando la tecnología y la gestión de datos.

Un CDO empoderado tiene la responsabilidad por la hoja de ruta de la información estratégica de la institución. En esta posición, el CDO ayuda a alinear las inversiones y capacidades para que puedan producir beneficios financieros tangibles para la organización, mediante la eliminación de datos superfluos o en silos, acelerar la identificación y resolución de los problemas en la calidad de los datos, y disminuir el costo de la recopilación de los “datos crudos”.

2. Reduciendo el riesgo empresarial.

La función de un buen CDO asegura una visión holística del gobierno del proceso y los datos al poner todas las actividades relacionadas con los datos bajo un mismo paraguas, y definir políticas y controles tales como la gobernanza y estrategia de datos, la gestión de la calidad operativa de datos, la gestión de datos maestros y de la metadata. Al mismo tiempo, esto contribuye cumplimiento regulatorio mediante el mejoramiento de la calidad de datos, la mayor consistencia y trazabilidad de los datos, y la reducción de costos de auditoría y monitoreo.

3. Agregando valor al negocio.

El CDO impulsa la eficiencia y la redefinición de la forma en que se usan los datos para mejorar las operaciones y agregar valor a toda la organización. El CDO monetiza y democratiza los datos al hacerlos disponibles a todo el negocio en un formato de autoservicio, lo que establece las bases para un cambio cultural en dirección de lograr una organización impulsada y gestionada por analytics. Esto, a su vez, permite que la institución participe en

nuevos modelos de negocios y alianzas a lo largo del sistema financiero, que mejore el servicio al cliente y los ingresos a través de todos los canales de distribución, dado que se satisfacen necesidades de información relacionadas con el comportamiento y retención del cliente. Permitiendo finalmente ofrecer servicios más personalizados, lo que genera más oportunidades de negocios.

Entonces, ¿cómo puede la organización aumentar la eficiencia del CDO?

1. Haciendo que el CDO forme parte de la alta gerencia.

Aunque muchas veces el CDO tenga un título similar al del resto de los integrantes del C-Suite, es común que su rango en el nivel ejecutivo sea demasiado bajo para tener un verdadero impacto. Algunas instituciones financieras definen el nivel del CDO varios niveles bajo la estructura del área de informática, reportando al CIO. Otros lo ubican en las áreas de negocios o de soporte, reportando al CFO, al CRO o al CMO, porque entienden que los datos son “propiedad” del negocio y no de Tecnología de la Información.

En cambio, hemos observado que las prácticas más avanzadas en la industria financiera tienden a posicionar al CDO como reporte directo del Director de Operaciones (COO) para asegurar la neutralidad del rol entre negocios e informática. Definitivamente, no hay una respuesta válida universal, porque el posicionamiento del CDO dependerá del tamaño, complejidad, y madurez de la institución, y otras consideraciones internas o externas. En la práctica, el CDO deberá ocupar el lugar donde su posición influya de manera positiva sobre temas como la disponibilidad, integridad, calidad, y confiabilidad de los datos de toda la organización. Como el rol del CDO está en continua evolución, cada vez más encontramos CDOs que reportan al CEO, al CFO, o al COO, lo que transmite el mensaje de que los datos son una prioridad crítica de la institución, no sólo un tema de informática o del área comercial.

Con una visión objetiva de “única verdad” creemos que reportar al CFO o al COO es un avance importante en la madurez y evolución hacia reportar directamente al CEO.

2. Enviando un mensaje de “arriba hacia abajo” que convierta a la gestión de datos efectiva en un imperativo estratégico para toda la empresa organización.

Las comunicaciones de la alta dirección frecuentes y con mensajes claros de apoyo le confirman a toda la organización que el CDO tiene la responsabilidad y el respaldo necesario para operar, innovar, y ayudar a marcar el rumbo del negocio para realizar el valor embebido en sus activos de datos.

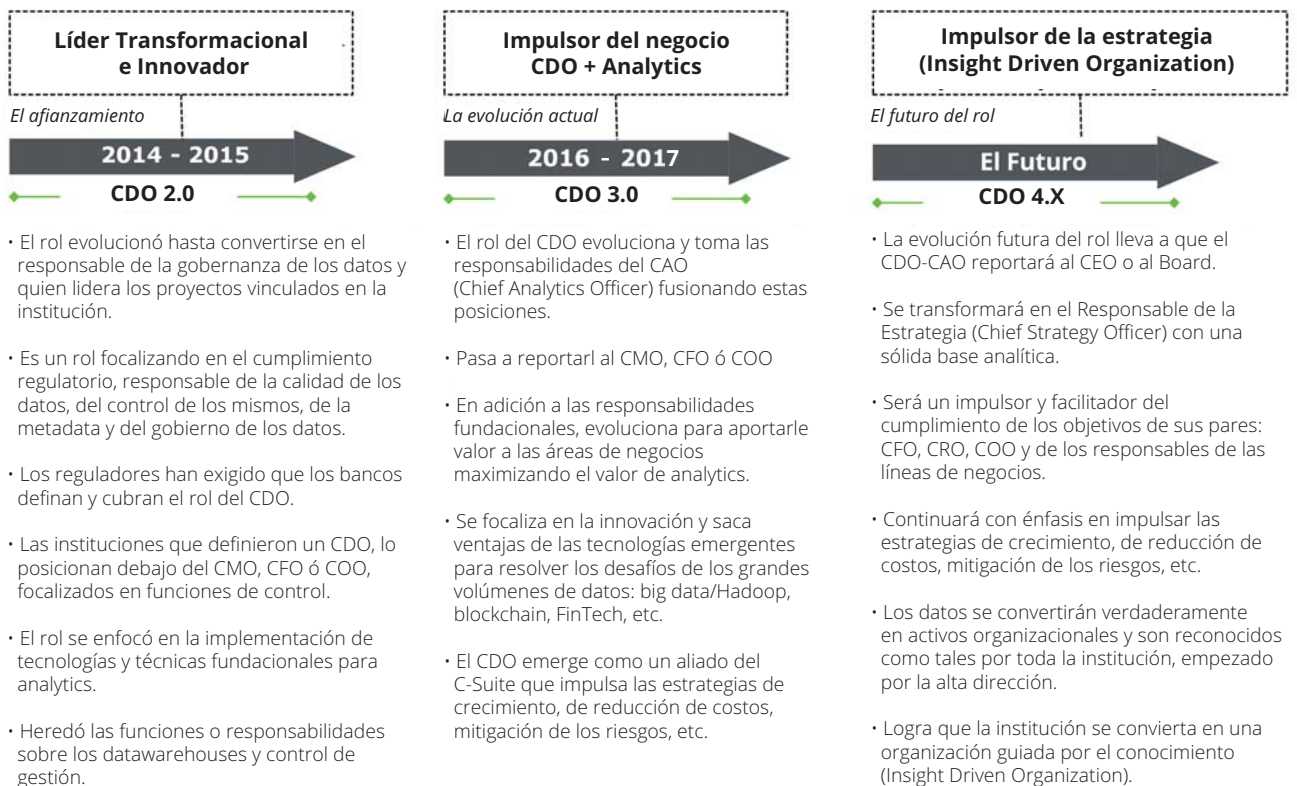
3. Resolviendo los “problemas territoriales” antes de que empiecen.

Es imperativo fomentar una buena relación entre el CDO y el CIO. Dado que las líneas de negocios y funciones de apoyo de las instituciones financieras tradicionalmente no han tenido ni el liderazgo, ni los recursos para marcar la agenda de la gestión de los datos, las áreas de Tecnología han avanzado y evolucionado hasta tener diccionarios de datos, analytics, etc. Cuando el CDO comienza a asumir estas responsabilidades, es común que se generen fricciones. Con la guía del CEO y la dirección, estos dos cargos pueden trabajar en colaboración, para juntos inundar a la organización con el valor de la información.

El Chief Data Officer del futuro

Tener un claro dominio de sus datos, un enfoque ágil de analytics implementado y sacar ventajas del mundo digital rápidamente se están volviendo ingredientes esenciales para el éxito de una institución financiera. Las nuevas arquitecturas y soluciones, como blockchain, cognitive computing, big data, etc. junto a los continuos avances en la tecnología elevan cada día más la importancia del rol del CDO y las exigencias para que se convierta en un líder que impulse estratégicamente los negocios. Con la evolución que prevemos del rol del CDO (ver cuadro 3) viene una mayor exposición y responsabilidad, por lo que también debería venir mayor presupuesto, más equipo, mayor empoderamiento. Esta evolución asegura una mayor atención de la alta dirección y de la alta gerencia de la institución hacia el rol del CDO.

Cuadro 3—El rol del CDO continuará evolucionando



Con una visión de largo plazo, prevemos una expansión del rol del CDO en los servicios financieros para ocuparse de necesidades cada vez más estratégicas de la organización. Para lograrlo, una vez que el CDO haya logrado establecer una infraestructura de datos confiable apoyada por normas efectivas de gobernanza de datos, deberá comenzar vigorosamente a explotar y monetizar los datos para lograr ventajas competitivas sostenibles y apoyar directamente a las estrategias de negocios.

Como comentamos anteriormente, en Latinoamérica la evolución ha sido más lenta, pero más allá de las fechas, la evolución será la misma: apoyo al negocio y luego impulsar el negocio. El aspecto regulatorio varía entre los países, pero esta particularidad es una oportunidad para que el rol se vuelque rápidamente a apoyar la visión del negocio.

En nuestra visión, se puede especular sobre las características del rol en el tiempo pero una cosa es segura: el CDO en la industria financiera continuará aumentando su importancia. A medida que las instituciones financieras se dan cuenta de que los datos son un activo no realizado, que los datos están en todos lados, y que las nuevas tendencias y tecnologías son un desafío y oportunidad interesante para ellas, el Chief Data Officer se vuelve un rol cada día más crítico.

Autores

Steve Jansz

Deloitte Touche Tohmatsu, Australia
sjansz@deloitte.com.au

Harvey Lewis

Deloitte, Reino Unido
harveylewis@deloitte.co.uk

Jean-Pierre Maissin

Deloitte, Luxemburgo
jpmaissin@deloitte.lu

Larry Manno

Deloitte Consulting LLP, Estados Unidos
lmanno@deloitte.com

Jojoy Mathew

Deloitte Consulting LLP, Estados Unidos
jojymathew@deloitte.com

Fernando Oliva

Deloitte, Uruguay
foliva@deloitte.com

Gordon Shields

Deloitte, Canadá
gshields@deloitte.ca

Marc Zimmerman

Deloitte Consulting LLP, Estados Unidos
mzimmerman@deloitte.com

Reconocimientos

Queremos agradecer a Lauren Thomas, Hanna Hamilton y Melissa Ferrer por sus aportes durante el desarrollo de este informe.

Contactos locales

Larry Calabro

Américas
lcalabro@deloitte.com

Claudio Fiorillo

Argentina
cfiorillo@deloitte.com

Ricardo Rubio

Colombia
rrubio@deloitte.com

Federico Chavarría

Costa Rica
fechavarría@deloitte.com

Tomas Castro

Chile
tomcastro@deloitte.com

José Ignacio Valle

México
jvalle@deloittemx.com

Gustavo Eisenmann

Panamá
geisenmann@deloitte.com

Ricardo Rubio

Perú
rrubio@deloitte.com

Fernando Oliva

Uruguay
foliva@deloitte.com



Sobre Deloitte

Deloitte se refiere a una o más de las firmas miembros de Deloitte Touche Tohmatsu Limited, sociedad privada limitada por garantía en el Reino Unido y su red de firmas miembros, cada una como una entidad única e independiente y legalmente separada. DTTL (también conocida como "Deloitte Global") no provee servicios a clientes. Por favor ver www.deloitte.com/about por una descripción más detallada acerca de DTTL y sus firmas miembro.

Deloitte presta servicios de auditoría, impuestos, consultoría y asesoramiento financiero a organizaciones públicas y privadas de diversas industrias. Con una red global de Firmas miembro en más de 150 países, Deloitte brinda sus capacidades de clase mundial y servicio de alta calidad a sus clientes, aportando la experiencia necesaria para hacer frente a los retos más complejos del negocio. Aproximadamente 244.400 profesionales de Deloitte se comprometen a ser estándar de excelencia.

©2017 Deloitte S.C. Todos los derechos reservados