



VISITA LA EDICIÓN DIGITAL DE EL MUNDO DE MAPFRE  
EN [HTTPS://WWW.ELMUNDODEMAPFRE.COM/](https://www.elmundodemapfre.com/)

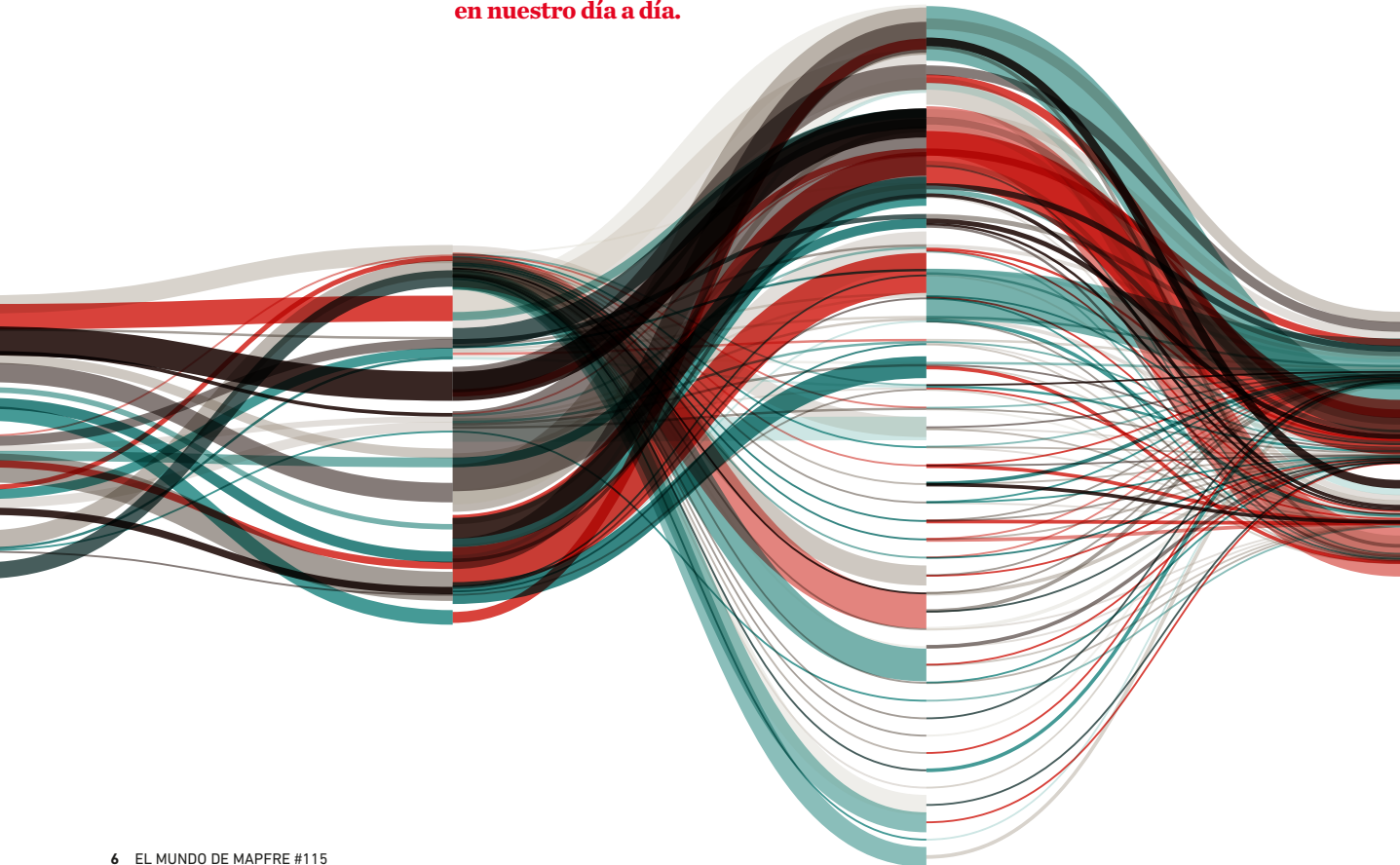
## HABLEMOS DEL DATO...

Hace ya unos cuantos años, pero todavía recuerdo cuando esto del Dato no estaba «tan de moda» y cuando decir que estudiabas matemáticas era sinónimo de ser un tanto «cuadrulado». Pues sí, el componente vocacional tenía que ser francamente alto porque en aquellos tiempos ni las salidas profesionales eran especialmente atractivas ni el tipo de formación conseguía acercarnos lo suficiente al mundo real. ¡Qué manía con aquello de ser de letras o de números...! ¿Por qué tener que elegir?

Menos mal que el tiempo lo cura casi todo y quedan lejos aquellos estereotipos. Ahora, el Dato es omnipresente y todos de una u otra manera hacemos uso del mismo en nuestro día a día.

La intuición ya no es suficiente, tenemos la gran oportunidad de contrastar y enriquecer nuestra toma de decisiones mediante un análisis eficiente de la información.

Sin duda, estamos viviendo en una sociedad rodeados de predicciones basadas en el aprendizaje. Los algoritmos de machine learning, *deep learning*, inteligencia artificial... forman ya parte de nuestro día a día. No los vemos, pero sí sus resultados: recomendaciones de compra, hábitos de salud, prevención de riesgos... ¡hasta eligen pareja mejor que nosotros! Yo creo que no es una moda, que ha venido para quedarse y que va a seguir dando mucho que hablar.



TEXTO: **MARIBEL SOLANAS**, CHIEF DATA OFFICER DE MAPFRE | IMÁGENES **ISTOCK, MAPFRE**

**Pero ¿qué ha cambiado?  
¿qué diferencia hay entre  
aquello que hacíamos y lo que  
hacemos ahora?**

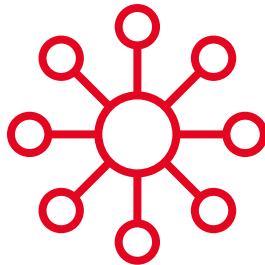
Antes, los datos estaban muy dispersos en diferentes silos y nosotros lo que hacíamos era buscarlos, limpiarlos y transformarlos en información integrada. Después, aplicábamos estadística y mucho pragmatismo de negocio para convertirlos en un conocimiento que nos permitía actuar y mejorar nuestros resultados. En todo aquello lo más importante era el cuidado del Dato, porque si no era de calidad y confiable, todo lo demás no servía de nada. En realidad, iesto último es igual e incluso más importante ahora!

La diferencia es que ahora las capacidades de gestión y análisis de los datos son mucho mayores y evolucionan muy rápido. Los datos crecen de manera exponencial en volumen y diversidad, las tecnologías almacenan y procesan de un modo inimaginable hasta hace poco, se ejecutan algoritmos en tiempo real, y se pueden conectar datos de múltiples orígenes.

¡Es que todo lo que nos rodea es dato! Da igual que sea un vídeo, una imagen, o el «rastreo» de una consulta en una web. Se acabó aquello de pensar que los datos solo se encuentran en las bases de datos de las compañías.

Gracias a todo esto, cada vez más

«En MAPFRE,  
estamos tomando  
decisiones estratégicas  
en cómo gestionamos  
y explotamos el Dato  
en nuestros procesos  
de negocio, conscientes  
de que ambos factores  
son cada vez más  
críticos para conseguir  
maximizar el beneficio  
de la compañía.»



somos capaces de llegar a un nivel de personalización altísimo y preciso al que de hecho se le llama «hiperpersonalización». La magia de acertar depende de una gestión excelente en la calidad y conexión de los datos, que son su valiosa y abundante materia prima.

**Entonces, ¿poco a poco,  
la tecnología sustituirá  
la función de nuestras  
neuronas?**

Yo creo que todo lo contrario. El potencial y beneficios son indudables, pero es preciso mantener ciertas alertas al respecto de cuáles son los límites legales y éticos, cuestiones que debemos establecer las personas. Es bueno como clientes sentir que recibimos mensajes personalizados, pero a nadie nos gusta sentir que vulneran nuestra intimidad, que se es intrusivo con nuestra vida privada. La tecnología no es el factor limitante, de hecho puede servirnos de mucha ayuda, estableciendo controles, alertas, detección de fuentes reputadas, reglas de negocio, eliminación de sesgos, etc.

Somos las personas que trabajamos en las compañías las que debemos encontrar el equilibrio. Esto no va solo de cumplir la ley, sino de establecer un protocolo ético sobre el tipo de datos que utilizamos y

la sensibilidad para utilizar el conocimiento que extraemos.

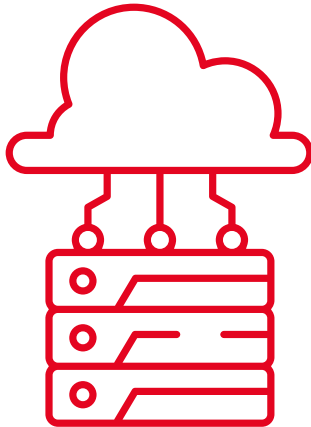
Considero que en ocasiones es preferible renunciar a cierto nivel de precisión de los algoritmos, o bien rechazar fuentes de datos dudosas o donde no exista la certeza de que el cliente ha otorgado el permiso para su utilización. Nos jugamos la confianza, algo difícil de conseguir y muy fácil de perder. Además, tengamos en cuenta el efecto viral, ¡todos estamos conectados! Por ello, no solo ponemos en riesgo la confianza del cliente, sino de su entorno social y familiar y un posible impacto en redes sociales.

### **Y en MAPFRE, ¿qué estamos haciendo ante toda esta revolución de los datos?**

Diría yo, ¡qué no estamos haciendo! En MAPFRE, estamos tomando decisiones estratégicas en cómo gestionamos y explotamos el Dato en nuestros procesos de negocio, conscientes de que ambos factores son cada vez más críticos para conseguir maximizar el beneficio de la compañía.

Existen nuevas oportunidades potenciales que surgen con mayor velocidad en el mercado. Pero al mismo tiempo aumenta la complejidad a la hora de valorar y aplicar las bondades de todo este ecosistema. Cuestiones como criticidad de los datos, calidad de la información, arquitecturas de base, aspectos de seguridad, privacidad, modelos de trabajo,

«En 2019 se decidió crear la función de “Gobierno del Dato” en MAPFRE, con el objetivo de ayudar a gestionar el Dato como un activo estratégico para la compañía.»



conectividad de tecnologías, conocimiento especializado... son fundamentales para construir el desarrollo futuro de la operación de MAPFRE.

Sabemos que es necesario avanzar de manera decidida en la implementación de las distintas medidas y proyectos, y valorar qué hacer con todo ello exige incorporar un contexto y conocimiento diferente al de años atrás para evitar sesgos de partida. Se deben considerar los beneficios fruto de las sinergias que surgen entre varias áreas y/o procesos bajo un modelo de control establecido, evitando visiones verticales que no consideren el ciclo de vida del Dato en su totalidad.

La coordinación en desarrollo de capacidades, la integración de datos de distintos procesos y la priorización basada en métricas de impacto en negocio son los grandes retos de este proceso de transformación interna en torno al Dato. Todo este esfuerzo nos permitirá gradualmente alcanzar el objetivo final, que no es otro que el de obtener el máximo partido del valor del Dato en nuestras estrategias de negocio.

### **Sinergias, integración, conectividad, conocimiento... Todo esto tiene mucho que ver con todos nosotros, con los empleados de MAPFRE**

En MAPFRE, estamos realizando un gran esfuerzo al respecto. No es fácil, requiere de una sólida estrategia de gestión del

cambio. Pero no partimos de cero. Es fundamental aplicar el aprendizaje extraído de todas las experiencias pasadas y lo que aportan al momento actual, porque el Dato siempre ha estado ahí. Las aseguradoras y en especial MAPFRE lo llevamos en el ADN.

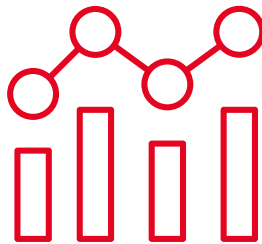
Bajo mi punto de vista, es uno de los principales retos en este proceso de transformación hacia un modelo considerado *Data Driven*. Debemos encontrar cómo combinar fortalezas en equipos que trabajen en torno a los mismos objetivos. La complementariedad de experiencias, capacidades, conocimientos... en torno a nuevas formas de trabajo mucho más colaborativas y flexibles son clave.

Nadie debe sentirse excluido, itodo lo contrario! Se está cuidando el talento interno promoviendo formación específica y enriqueciendo con captación externa cuando es necesario. No es suficiente el que los equipos de analítica se enriquezcan, sino que también formemos equipos multidisciplinares, donde la explotación del Dato esté basada en un conocimiento muy riguroso del negocio, 100 por 100 alineado con los objetivos estratégicos de la compañía y, obviamente, con nuevas capacidades tanto tecnológicas como de conocimientos de las personas. El talento se multiplica en MAPFRE cuando se conectan personas que tienen más experiencia y conocimiento interno con aquellas que aportan



«El dato nos une y nos hace más fuertes.»

Maribel Solanas, Group Chief Data Officer de MAPFRE



más innovación y nuevos conocimientos.

Me gusta pensar que el Dato nos une y nos hace más fuertes. Es la pieza más transversal de la compañía y si las áreas, equipos, procesos y canales generamos nuevos ecosistemas, nuevas formas de relacionarnos, conseguiremos que las fronteras se diluyan y los beneficios se multipliquen.

### ¿Cómo nos estamos organizando en MAPFRE?

A finales de 2019, en MAPFRE se decidió crear la función de «Gobierno del Dato», con el objetivo de ayudar a gestionar el Dato como un activo estratégico para la compañía. Durante los dos primeros años y a pesar de la pandemia, se han desarrollado unos sólidos fundamentos entre los que destaca la Política Corporativa y el arranque de oficinas de Gobierno del Dato en la corporación, países y unidades de negocio.

En el marco del ciclo estratégico 2022-2024, y de forma general, aflora la importancia que el cuidado y uso del Dato tiene en nuestros resultados de negocio. Tratamos de establecer un proyecto global del Dato que está condicionado y al servicio de las prioridades últimas de negocio, existiendo un «enlace» claro entre estrategia de negocio y qué hacer con los datos.

Para facilitar la transversalidad y ejecución coordinada de iniciativas relacionadas con la

gestión del Dato, recientemente se ha aprobado la evolución de la Oficina de Gobierno del Dato en la Dirección Corporativa del Dato (DCD) para, sin perder su función estructural, reforzar con competencias adicionales.

La Dirección Corporativa del Dato debe actuar como un Centro de Competencia transversal responsable de impulsar y gestionar los principales aspectos vinculados a la estrategia del Dato en MAPFRE.

Este centro se define como un equipo multidisciplinar con conocimiento experto en los principales aspectos del Dato (gobierno, tecnología, seguridad y analítica) y así poder facilitar un enfoque robusto y completo en la toma de decisiones respecto al Dato y en su utilización para objetivos empresariales.

Desde el mismo, se promoverá la capacitación, gestión del cambio y prospección como elementos clave para el desarrollo continuo de disciplinas del Dato en la compañía.

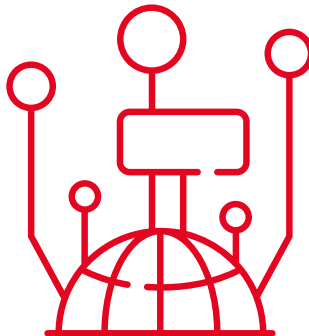
Asimismo, se persigue detectar, unificar y formular mejores prácticas de datos basadas en conocimientos y experiencias de MAPFRE en países, unidades y áreas corporativas.

En resumen, estamos tratando de conseguir un mayor grado de ejecución y aplicación práctica en la gestión operativa de los datos, mediante una coordinación más efectiva de capacidades que nos ayude a promover la evolución

## PRINCIPIOS DEL GOBIERNO DEL DATO

**LOS PRINCIPIOS GENERALES DEL GOBIERNO DEL DATO EN MAPFRE SIENTAN LOS CIMIENTOS Y RIGEN LA RELACIÓN DE TODOS LOS MIEMBROS DE LA COMPAÑÍA CON EL DATO:**

- ▶ EL GOBIERNO DEL DATO ES **RESPONSABILIDAD DE TODOS.**
- ▶ TODOS LOS DATOS DEBEN ESTAR **CLARAMENTE GOBERNADOS.**
- ▶ EL DATO TIENE QUE SER RECONOCIDO COMO UN **ACTIVO ESTRATÉGICO** DE LA COMPAÑÍA Y, COMO TAL, TIENE QUE SER PROTEGIDO Y GESTIONADO.
- ▶ EL DATO TIENE QUE **CUMPLIR** TANTO **REGLAS** INTERNAS COMO REGLAS EXTERNAS.
- ▶ LA **CALIDAD Y SEGURIDAD** DEL DATO TIENEN QUE ESTAR GARANTIZADAS DURANTE TODO EL CICLO DE VIDA DEL DATO.
- ▶ EL GOBIERNO DEL DATO ES UNA **DISCIPLINA DE NEGOCIO**, NO UN PROYECTO.
- ▶ LA **GESTIÓN DEL CAMBIO** ES CLAVE EN EL GOBIERNO DEL DATO.
- ▶ TODO DEBE SER **MEDIBLE CUANTITATIVAMENTE.**



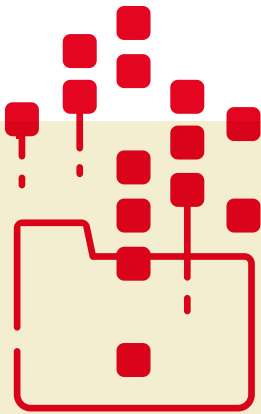
en base a objetivos comunes y compartidos por todos.

**¡Un apasionante reto del que todos deberíamos sentirnos parte!**

Deseo dar las gracias a todos los compañeros que incluyen o van a incluir cambios en la forma en que tratan los datos en su ámbito de competencia cada día. Aquellos que piensan que si cuidan y revisan la calidad, están consiguiendo optimizar la relación con los clientes. Por supuesto, a quienes se plantean nuevas formas de compartir información y facilitan la transmisión de conocimiento con generosidad.

Asimismo, los que nos dedicamos al Dato no tenemos agendas paralelas, somos una función de servicio y apoyo a negocio. Utilizamos muchos tecnicismos, terminología compleja propia de la función, pero nuestro lenguaje no es otro que el de impacto en cuenta de resultados, beneficios mediante cumplimiento, ahorro de costes, nuevo negocio, etc.

¡Estáis todos invitados! Necesitamos ayuda, cada uno de vosotros es muy importante para que en materia de datos consigamos acertar y actuar en aquello que más nos preocupa e interesa a nivel de compañía. Porque cuantos más seamos, menos hablaremos de dato en abstracto y más de los mejores resultados que estamos obteniendo gracias al cuidado que ponemos en cada uno de los mismos.



## PRINCIPALES OBJETIVOS DE LA DIRECCIÓN CORPORATIVA DEL DATO

1.

Optimizar la asignación de recursos y priorizar proyectos según su impacto en la estrategia de negocio.

2.

Favorecer la colaboración y cohesión entre los equipos proporcionando gobernanza y comunicación entre ellos.

3.

Construir una comunidad colaborativa donde todos puedan beneficiarse de cualquier información que necesiten y aportar nuevas ideas.

4.

Garantizar que en toda nueva iniciativa sobre dato se tengan en consideración los requisitos de seguridad y privacidad desde el inicio.

5.

Consolidar mejores prácticas y tecnologías de referencia, certificando y difundiendo procesos eficientes.

6.

Identificar nuevas oportunidades, aprovechando los datos del Grupo para impulsar nuevas soluciones o avances de negocio, incrementando nuestra ventaja competitiva.

7.

Medir y hacer seguimiento del beneficio obtenido a través de las actividades relativas al dato en términos cualitativos y cuantitativos, así como establecer métricas cuantitativas en cuanto a calidad, uso, costes, y beneficios de los datos en cada operación del Grupo.

8.

Definir y establecer procesos, metodologías, directrices y herramientas estandarizados para monitorizar y analizar el desempeño del modelo y la precisión de los datos.

9.

Concentrar expertos del dato para disponer de referentes, retener el talento, optimizar la capacitación y expandir la cultura del dato en el Grupo.

«En resumen, estamos tratando de conseguir un mayor grado de ejecución y aplicación práctica en la gestión operativa de los datos, mediante una coordinación más efectiva de capacidades que nos ayude a promover la evolución en base a objetivos comunes y compartidos por todos.»

