

“Ser una compañía *data-driven* es el principal reto en nuestro proceso de transformación digital”

Dorna Sports, empresa internacional dedicada a la gestión, marketing y medios deportivos, se creó en 1988 y desde entonces la compañía ha ido evolucionando con el fin de transformarse digitalmente y llegar a ser una compañía *data-driven*. Objetivo que, como explica Toni Navas, CIO & CDxO en Dorna Sports, “es el principal reto en nuestro proceso de digitalización porque queremos ser capaces de tomar decisiones basadas en datos, y para ello debemos ser capaces de gestionar adecuadamente la captación de dichas estructuras de información, tanto a nivel interno como a nivel externo (datos de terceros), para posteriormente poder procesarlas de manera global, óptima e inmediata (cercana al *real time* cuando sea posible)”.

“Queremos impregnar a nuestra compañía para que el modelo *data-driven* sea parte de nuestra cultura corporativa”, afirma.

Olga Romero



Toni Navas, CIO & CDxO en Dorna Sports

"Es necesaria una revisión previa de los procedimientos corporativos antes de ver dónde y de qué manera podemos añadir los algoritmos de IA, para posteriormente añadir la presencia humana en la supervisión final de todo este proceso"

¿Cuáles son los retos del CIO de una empresa internacional dedicada a la gestión, marketing y medios deportivos? ¿Alguno que sea específico del sector en el que os movéis?

Dejando a un lado los tradicionales desafíos tecnológicos asociados a esta posición, mi máxima preocupación ahora mismo tiene que ver con todo lo relacionado dentro del ámbito del entorno cultural, situando a las personas en el epicentro de dicho cambio.

En Dorna no tenemos clientes, tenemos la fortuna (y la responsabilidad asociada) de tener a nuestros fans, y son ellos el verdadero motor de nuestro negocio; ahora bien, sin olvidarnos nunca de nuestros empleados, quienes ha-

cen posible que en nuestro ADN siga estando presente el afán de superación, para poder así ofrecer la mejor experiencia posible dentro del ámbito de nuestro sector.

Un sector, inicialmente catalogado como deportes/deportes de motor, que ha pasado a formar parte del sector global del *entertainment*, compuesto por diferentes *players*/generadores de contenidos, y donde la globalización del mercado ha impuesto sus propias reglas. Es en este nuevo sector donde Dorna compite por cada minuto del tiempo que nuestros fans destinan al consumo de todo tipo de contenidos.

Dentro de nuestro plan de fan *engagement*, ofrecemos contenidos personalizados para

cada uno de nuestros suscriptores y una extensísima base de datos VOD (*video on demand*) que completa nuestro catálogo de servicios junto a nuestras plataformas de contenidos en directo (*live*).

Dorna Sports nace en 1988, ¿cómo se ha ido adaptando a los avances tecnológicos? ¿En qué momento y cómo se afronta la transformación digital?

A mediados de 2019, y con el objetivo inicial de alinear las áreas de negocio y tecnología digital, comenzamos a implantar una cultura "*agile*", creando una nueva área digital (que unificaba a los departamentos de *Digital Business* y *Digital*

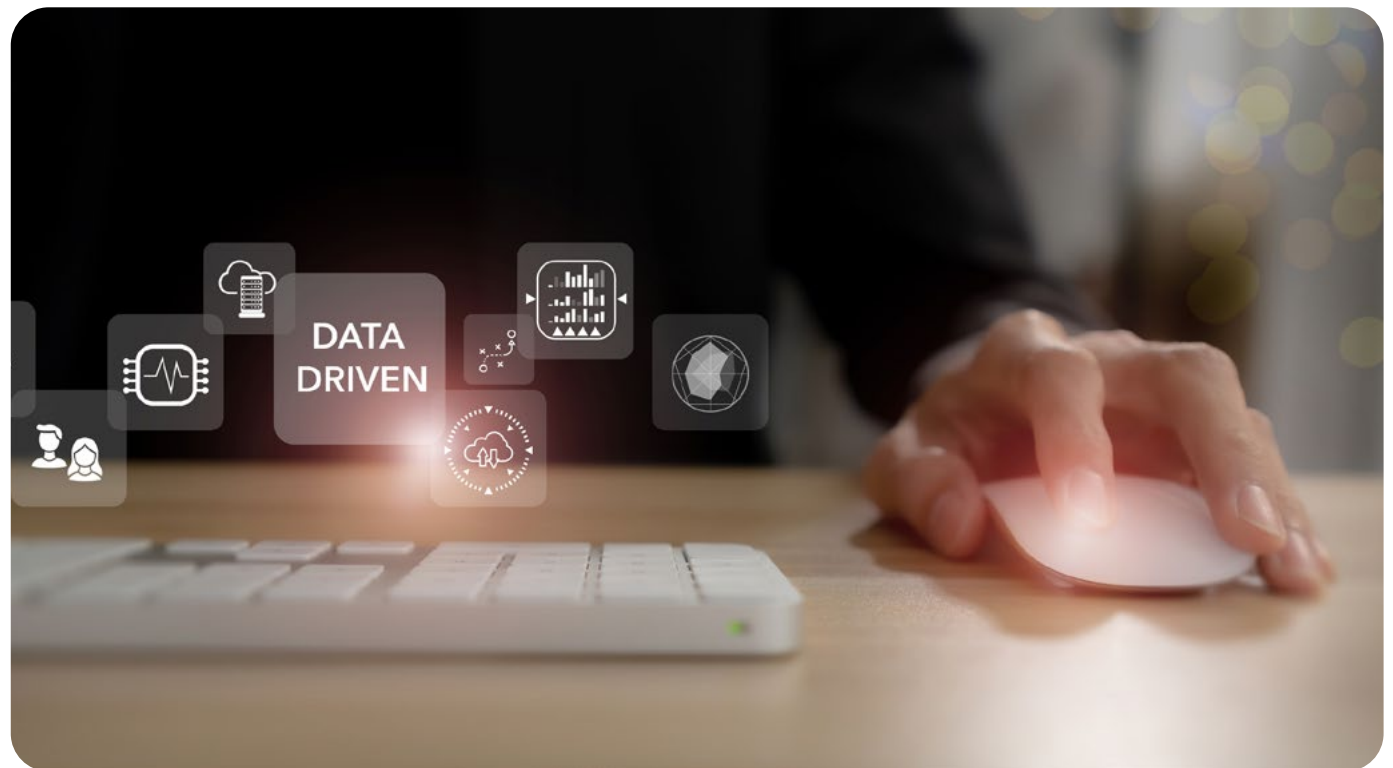
Development), para poder desarrollar conjuntamente nuevos productos y servicios digitales.

Comenzamos a trabajar bajo *squads*, equipos híbridos de negocio/*tech*, que tenían objetivos comunes y concretos, que se desarrollaban a través de periodos de dos semanas de trabajo (*sprints*), y que se basaban en un desarrollo mínimo (MVP) para poder posteriormente añadir nuevas funcionalidades.

Esta nueva cultura sería la semilla que posteriormente exportaríamos al resto de áreas de la compañía, tanto para otras áreas de negocio como para proyectos relacionados con áreas internas corporativas (recursos humanos, finanzas, etc).

¿Cuáles son los retos que habéis afrontado en el proceso de transformación digital de vuestra compañía?

El reto inicial ha sido superar la resistencia al cambio. Al final, las nuevas tecnologías son solo los *enablers* de este cambio, pero sin la



implantación de una cultura digital adecuada, que vaya acompañada de una revisión exhaustiva de todos los procedimientos/procesos corporativos, el cambio no tendrá éxito en la organización.

La empresa debe asegurarse de que todos sus procedimientos están orientados hacia el cliente (el cliente en el centro de las operaciones),

en nuestro caso es el fan y tenemos una cultura fan *centric*.

Como he comentado anteriormente, tenemos que comunicar a nuestros empleados cómo y de qué manera queremos implementar este cambio, esta nueva cultura digital. El verdadero reto en este caso consiste en la correcta comunicación hacia el empleado.

"En cualquier transformación digital las personas son el verdadero epicentro del cambio"

¿Cómo está impactando la incertidumbre económica en las inversiones tecnológicas?

Realmente podemos afirmar que somos afortunados, ya que, a pesar de que estamos viviendo un proceso de globalización constante donde cualquier cambio puede tener una afectación considerable a muchos niveles, la inversión en nuevas tecnologías, que es la que estamos realizando desde hace unos años, está siguiendo su curso, es decir, no se ha detenido en ningún momento.

Por ello, estamos muy satisfechos de que este proceso de implantación de nuevas tecnologías

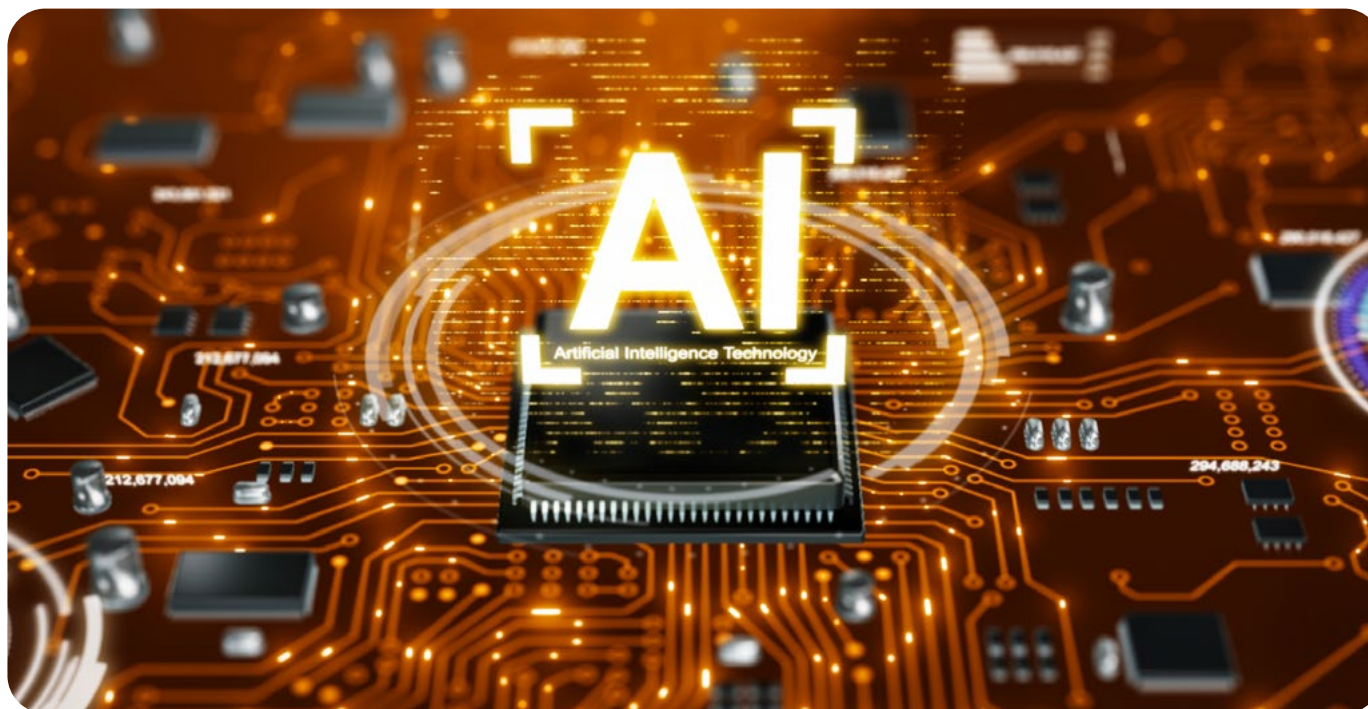


y de transformación digital de la compañía siga adelante; en algunos proyectos con una velocidad inferior a la esperada, pero todo avanza adecuadamente. Además, contamos con un *budget* propio asociado y un *timing* de cinco

años para poder implementarlo, con lo cual tenemos los ingredientes básicos necesarios para llevarla a cabo.

La IA generativa, el IoT y la automatización robótica de procesos (RPA) son algunas de las tecnologías que están marcando el sector. ¿Cómo ves su evolución? ¿Qué ventajas y puntos en contra destacarías?

Es un tema complejo. No es fácil hablar de esto porque es un poliedro con muchas caras. Por un lado, siempre que oigo hablar de inteligencia artificial, tanto predictiva como generativa, pienso que hay que ser muy cauto sabiendo en qué proceso o procedimiento de tu compañía puedes aplicar esta IA. Esto hace que debamos previamente revisar dichos procesos y plantearnos si están alineados con las necesidades corporativas actuales; una vez que dicho procedimiento está actualizado, sería el momento de ver dónde tiene cabida la IA para poder automatizar y mejorar dicho proceso.



También considero muy importante no perder el control final del procedimiento, es decir, tú puedes seleccionar qué procedimientos son candidatos a formar parte de una estructura automatizada de inteligencia artificial, pero tiene que haber una parte humana supervisando siempre el resultado final, porque la máquina no es realmente consciente del resultado generado. Con lo cual tienes que valorar seriamen-

te la presencia humana para hacer este último chequeo al proceso resultante.

¿Consideras que Dorna es una compañía *data-driven*?

Queremos serlo, es una de las exigencias que cuando empezamos el proceso de transformación digital pusimos encima de la mesa. Es más, en Dorna Sports decidimos que ser una

compañía *data-driven* era el principal reto en nuestro proceso de transformación digital.

Una vez más, la adaptación de nuestros empleados a la cultura del dato, y a su uso en la toma de decisiones a todos los niveles, era un cambio que se nos "*antojaba*" complejo, pero a su vez necesario.

Es cierto que es un proceso progresivo, y que vamos implantando en diferentes *business units*, pero que también debe ser aceptada por el resto de unidades corporativas (recursos humanos, área financiera, legal, etc.)

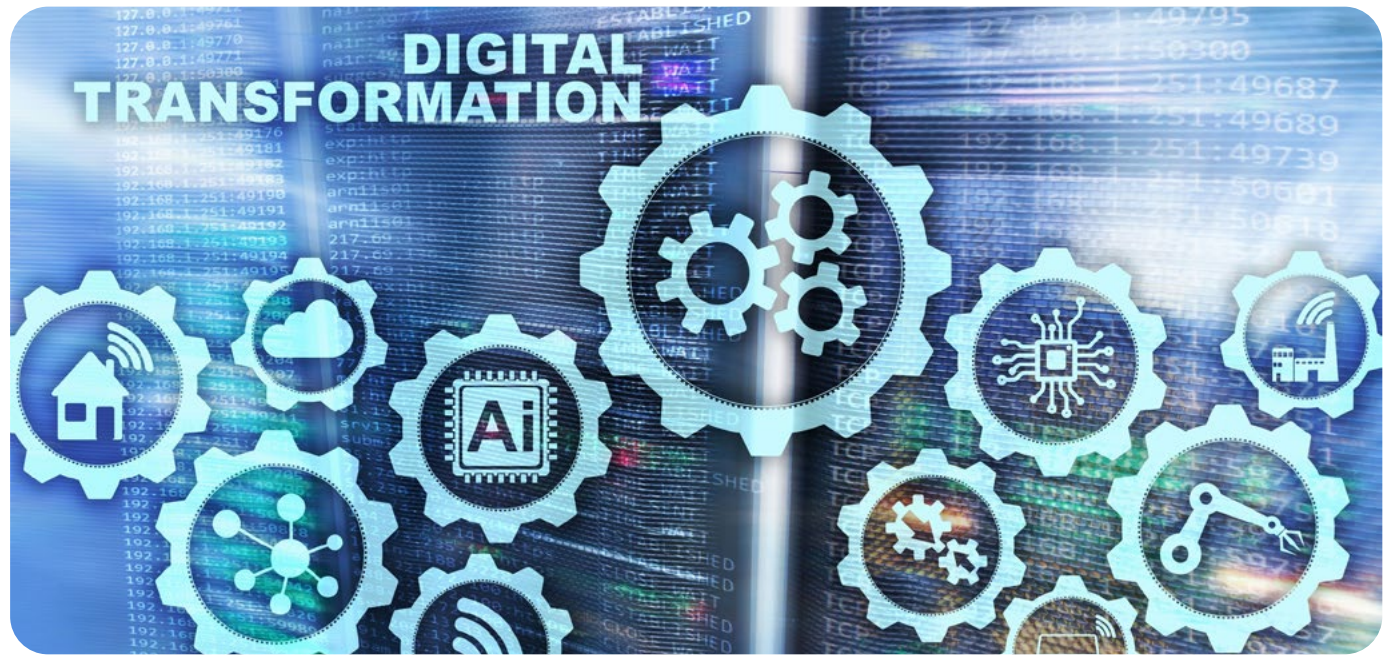
¿Tenéis un *roadmap* asociado a este proceso de transformación orientado a la toma de decisiones basadas en datos?

Sí, además, para cumplir este *roadmap* de ser una empresa *data-driven*, actualmente podemos decir que ya lo somos en algunas áreas, tenemos un departamento, que creamos en el año 2020 y que se denomina Data Analytics, cuya función es, primero, garantizar que dis-

"Ser una compañía data-driven es el principal reto en nuestro proceso de transformación digital"

ponemos de un repositorio único de datos, es decir, todos los datos de la compañía se guardan en este repositorio, al igual que los datos importados de terceros. De esta manera, somos capaces de ingestar, verificar, limpiar y ofrecer el dato de una manera única. Por supuesto, también tenemos que democratizar el acceso al dato.

Tenemos claro que la existencia y explotación de nuestro *data lake*, nos llevará posteriormente a ejecutar procesos de *machine learning*, para finalmente concluir en procedimientos propios de IA.



Por último, la innovación es una carrera de fondo que no acaba. ¿Hacia dónde crees que seguirá avanzando la innovación en 2024?

Creo que en 2024 vamos a seguir una línea de tendencias más continuista, es decir, basándonos en los procesos actuales de inteligencia predictiva, pero especialmente generativa (donde se ha producido claramente la "revolución" actual), se intuyen optimizaciones respecto a los procedimientos actuales, tanto a nivel

de los propios LLM, como su puesta en marcha en entornos más seguros, siendo la optimización y la seguridad las palabras que pueden definir mejor estos valores añadidos, que son de esperar que sean las líneas maestras en estas nuevas estructuras de IA. Aún así, habrá que esperar, la innovación es una carrera de fondo y en cualquier momento pueden suceder eventos que cambien el curso de estas predicciones.