

La Trans-Formación en Data

**Dónde estamos y hacia dónde vamos.
Las capacidades del CDO del mañana**



Silvina Arce
Co-Founder Club Chief Data Officer Spain & Latam



Las compañías coinciden en la capacidad transformadora de los datos para sus negocios. No obstante, existe una necesidad muy acusada sobre cómo dar el salto de paradigma dentro de las organizaciones. Nos gusta llamarlo el gran eslabón perdido de los datos, que viene dado por la necesidad de un cambio transversal en la cultura corporativa. Y es que la tecnología por sí misma no aporta cambio, la verdadera revolución tendrá que ser acometida por las personas. ¿Y cómo conseguimos virar hacia una nueva mentalidad y avanzar hacia el futuro?

Esta es la pregunta que se abordó en el primer encuentro del Club del año. **Ramón Morote, Co Founder del Club CDO Spain & Latam**, introdujo la temática del evento con una reflexión muy interesante. A pesar de que el rol del CDO está inmerso en numerosos proyectos dentro del ecosistema de una compañía, lo cierto es que por sí solo no podrá avanzar hacia una organización data driven. El capitán del barco no podrá hacer que su embarcación navegue hacia nuevos horizontes si su tripulación no dispone del conocimiento adecuado.

La experiencia y capacitación del CDO y su equipo, unido al nivel medio de madurez tecnológica de la organización serán decisivos para emprender este viaje transformador. En una primera parte de la sesión, **Juan Carlos Vélez, Senior Executive de SDG Group**, expuso las claves para formar a los líderes del proyecto y al resto de la compañía. Nos habló de cómo abordar el viaje cultural data driven de una manera eficaz.

Por su parte, **Cristina Villadangos, Data Architect de SDG Group**, nos detalló, en la segunda parte del encuentro, las tendencias para empoderar la estrategia de un CDO. De manera muy explícita y divulgativa, destacó un conjunto de aspectos en el ámbito del dato

Existe una reflexión común que hace referencia a una conciencia sobre el eslabón perdido de los datos. Los expertos aseguran que hay que poner el foco en cambiar la cultura de una forma transversal. Es necesario dar un salto transformador impulsado por las personas

que, por su fuerza y por sus beneficios, van aportar mucho valor a las compañías en un futuro inmediato.

Asimismo, contamos con la participación de diferentes CDOs que nos explicaron cómo están abordando este cambio de cultura dentro de sus organizaciones, con ejemplos y estrategias muy interesantes de las que poder aprender.

Este evento ha sido el preludio de una gran variedad de actividades informativas y de networking previstas para 2021. Como novedad, el Club participará en dos de las ferias tecnológicas más importantes de España, Digital Enterprise Show (DES) y el BIG Data & AI World, con el fin de dar su visión y posicionar al rol del CDO como un valor estratégico para toda compañía.

Por último, desde el Club, queremos también agradecer el compromiso de nuestros patrocinadores, tanto a los más veteranos, **Denodo** y **SAS**, por su acompañamiento en estos años; como a los nuevos sponsors, **SDG Group, Dataiku, Accenture, Snowflake** y **Bluetab**. Estamos seguros de que nos aportarán un gran conocimiento en los próximos meses.

La voz de la industria

Data, Driven-by-Return y a gran escala

Antonio Torrado, Socio de SDG Group



Ha llegado el tiempo de la madurez en el universo de *Data & Analytics*. Se ha acabado la infancia, como ya ocurrió en las ciencias de la computación, excusadas en los 70 y 80 respecto a otras ingenierías con más tradición y madurez. *Data & Analytics*, un “*late arrival*” de los 90, ya no es el *rookie* de la ingeniería, ni de la econometría empresarial... Como decía, es tiempo de madurez. ¿A qué me refiero con este concepto? Es el momento de priorizar y exigir el retorno *by default*, de que los proyectos exitosos sean aquellos que retornan resultados empresariales tangibles y medibles. Sigue siendo válido el mantra de que las compañías seamos data-driven, pero añadamos al propio *data*, que éste sea **driven-by-return**.

Esta ecuación, la del valor de los datos o el retorno de las iniciativas de datos, no es siempre sencilla de abordar, pero sin duda, es necesaria y viable; trabajos como el desarrollado en *El Valor del Dato*, nos pueden ayudar a establecer un marco de trabajo. La priorización y planificación de la iniciativa de datos, alineada y nutriendo la estrategia de la propia compañía, nos establece el marco para la consecución del retorno de nuestros datos. Por supuesto no hablamos de *quick-win* inconexos, sino de un plan con visión de futuro que aporte valor progresivo y escalable, entendiendo, además, que el retorno, no siempre es monetización: **la propia supervivencia es en ocasiones, el “sutil” retorno.**



Una condición para el retorno estratégico de los datos es sin duda, la capacidad de producirse a gran escala, de forma industrializada, efectiva y sostenida. Pasar de la PoC y del proyecto, al gobierno de los datos basado en la medición y mejora del rendimiento de la compañía en términos medibles, ya sea de ingresos, del beneficio, de la eficiencia, etc. Se trata en definitiva de mejorar el rendimiento de la compañía midiendo y monitorizando de forma continua el valor generado por la estrategia de datos.

Por suerte, la madurez de *Data & Analytics*, nos permite alcanzar escalabilidad y robustez para lograr la industrialización masiva sobre pilares evolucionados y contrastados en la última década. Refiero a continuación algunos de estos pilares:

- **Blueprints** de infraestructuras de datos y analítica, resueltas tecnológicamente de forma robusta y accesible en formatos *cloud* y *as-a-service*.
- El ascenso de las **DataOps**, como mecanismo de viabilidad para la gestión industrial y gobernada de nuestros datos, habilitando la automatización sistémica de los *pipelines* de datos, así como la calidad y observabilidad del dato de forma nativa.

- **MLOps** como paradigma para asegurar la pervasividad e industrialización ágil de modelos de ML e IA en los procesos de la compañía de forma extensiva y, por tanto, generando retorno.

Por supuesto, la tecnología no nos va a resolver todas las necesidades; es muy importante atender la transformación *data-driven* y la consecución del valor a nuestras compañías, cuidando de aspectos culturales y ambientales como:

- **La transición y viaje cultural de la compañía**, Data Literacy, mix de talento digital, su integración, retención, *digital upskilling*, etc.
- **Las implicaciones legales y éticas del Dato y la IA**: recordemos que los algoritmos no son justos, en parte porque se entrenan con datos de un mundo que también es injusto; es importante abrazar buenas prácticas de *AI Fairness* y *Explainable AI*, que nos den al menos la posibilidad de minimizar “fugas éticas”.

Probablemente entramos en los “felices años 20” de los datos, aprendamos del pasado, para abordarlos con responsabilidad y equilibrio.



Bloque I

El viaje cultural data-driven

Todas las organizaciones están inmersas en un proceso de transformación digital, en el que están invirtiendo en sacar el máximo valor a los datos y en digitalizar todos sus procesos.

Juan Carlos Vélez, Senior Executive de SDG Group, destacó el hecho de que la COVID-19 ha acelerado esta evolución, convirtiendo la ola de la digitalización en un auténtico tsunami.

En este contexto, el CDO deberá abordar el cambio cultural dentro de su compañía. Y es que la estrategia de datos es fundamental, pero si no viene acompañada de una nueva mentalidad en la organización, será imposible alcanzar el éxito. Pese a que estamos surfearando la ola, con inversiones en cloud o en Big Data, aún queda mucho camino por recorrer en relación con el cambio de cultura.

Para conseguir esa cultura data-driven es recomendable seguir una serie de pasos:

1. En primer lugar, generar una propuesta de valor como CDO, con el objetivo de venderla internamente en la compañía.

2. Posteriormente, se debe entender la magnitud del cambio cultural a gestionar, siendo este el momento idóneo en el que el CDO deberá identificar a los embajadores del dato dentro de la organización.

3. Después, es recomendable elaborar una estrategia comercial interna y desplegar un plan de data literacy para dotar de conocimiento a los usuarios y sacar el mayor valor a los datos.

4. Y, por último, se debe hacer un análisis continuo para saber si hay un grado de adopción y, en caso negativo, reconducir las acciones implementadas.



“El CDO debe entender el conocimiento como la información que una persona posee de manera utilizable para un propósito, ya que, a diferencia de la información, el conocimiento es acción”

El CDO tiene que apostar por la implantación del **data literacy**. El objetivo principal es dotar de conocimientos y habilidades a los usuarios para sacar un mayor valor y jugo a los datos. Para conseguirlo, será necesario formar a perfiles técnicos y funcionales en las nuevas maneras de trabajar.

En este sentido, es fundamental potenciar el conocimiento en la empresa y utilizarlo para conseguir un objetivo común. **Las comunidades de conocimiento pueden ser de gran ayuda en el cambio cultural, pero se tienen que dinamizar. Para ello, deben adoptar un punto de vista estratégico, plural, voluntario y sin jerarquías.**

El enfoque **data driven** tiene que formar parte de la estrategia de la organización. La compañía deberá apostar por los datos como un activo clave, ser visible y fomentar el trabajo del marketing interno.

Este enfoque debe ser plural y tiene que contar con líderes carismáticos que conozcan la organización. Estos líderes o embajadores del dato se convertirán en figuras decisivas en el cambio cultural. Deben ser capaces de transmitir los mensajes que estratégicamente la compañía quiera compartir.

El compromiso de estos colaboradores internos nos ayudará a que nuestra estrategia sea asimilada por el resto de la plantilla. Juan Carlos, de manera muy acertada, compartió la reflexión de Einstein, *"dar ejemplo no es la principal forma de influir en los demás. Es la única"*.

No podemos olvidar que para conocer si estamos consiguiendo nuestros objetivos, se deberá preguntar a los empleados y medir el resultado de cada una de las actividades de formación que pusimos en marcha. Es muy recomendable que para tener una opinión más certera de lo que está sucediendo nos apoyemos, de nuevo, en nuestros embajadores del dato. Ellos nos pueden transmitir un feedback más cercano y real de las acciones y entender el nivel de asimilación que estamos consiguiendo.

Por último, Juan Carlos destacó que un cambio de cultura no se consigue de un día para otro. Es muy importante respetar los tiempos de maduración e ir avanzando según la proactividad, el compromiso, y el grado de aprendizaje de los miembros de la organización. **Nuestro papel como CDO es conseguir que, al final de este viaje, ya sea corto o largo, hayamos conseguido una cultura data-driven.**





Experiencias prácticas de los CDOs





En este encuentro digital, también tuvimos la oportunidad de dialogar con diferentes CDOs, que nos explicaron, de primera mano, cómo están abordando en sus organizaciones el cambio de cultura.

En primer lugar, contamos con la participación de **Daniel Escuder, CDO del Grupo Palladium**, que destacó la importancia de que los managers detecten dónde están los *ambassadors* naturales, que son aquellos que se encuentran cómodos interactuando con datos. En el sector de *hospitality* está surgiendo una gran oportunidad, con el análisis del nivel de madurez y la creación de talleres orientados a la visualización, a la estadística y al conocimiento matemático.



Daniel Escuder, CDO del Grupo Palladium

“Dentro del camino de convertirse en una empresa data driven, Palladium incluyó, dentro de su plan director del dato, iniciativas para la identificación y formación de embajadores del dato en la disciplina de visualización; gracias a la misma, ahora son ellos los que están ayudando a evangelizar en la toma de decisiones apoyadas el uso de los datos y la analítica del negocio”, aseguró.

Una de las claves para el éxito, en este contexto, está en ser muy cercano a los usuarios que van a disfrutar de la comunidad. Es la opinión de **Marian de la Peña, Head of Analytics Projects (Data & Digital Transformation) de Naturgy**, que explicó la creación en su empresa de un punto de encuentro común en el que todos disponen de un espacio para resolver sus problemas.

Marian nos contó la importancia en su organización de los denominados *córnerns*. Son lugares eminentemente prácticos, que ofrecen formación reglada, abarcan toda la cadena del valor del dato y promueven ciclos sobre data management, herramientas de low code y retos gamificados a la comunidad. Las personas que acuden a estos espacios, salvo las que lo hacen como oyentes, lo utilizan como un canal para despejar dudas. Los expertos resuelven esos problemas en unas dos horas y capacitan a los trabajadores para futuros retos.

“El dataHub de Naturgy es la comunidad de trabajo y colaboración en torno al dato de la compañía, con un enfoque 100% práctico y de aceleración de la transformación data driven, donde se resuelven problemas reales, se comparten mejores prácticas y se trabaja en los retos sobre la cadena de valor del dato”



Marian de la Peña, Head of Analytics Projects (Data & Digital Transformation) de Naturgy

Intercambio de conocimiento, clave para una cultura data-driven



David Rey, CDO de Idealista

La gestión del conocimiento es esencial para el CDO ya que las jerarquías pueden llegar a ser demasiado ligeras. La coordinación de los equipos se basa en una cultura muy fuerte y en la compartición de dicho conocimiento, puesto que la cultura del dato puede ser muy diferente si comparamos una persona de negocios con un experto en tecnología. El objetivo es conseguir una especie de combinación entre el conocimiento interno y el externo.

En este sentido, **David Rey, CDO de Idealista**, abordó el valor que tiene ese intercambio de cognición: ***“Tenemos un programa de webinars que hacemos con regularidad tanto a nivel interno como abiertos a la comunidad. En el caso del data, como oficina de datos, estamos lanzando un programa de alfabetización con dos caminos formativos, uno para usuarios técnicos y otro para el resto de equipos. Este programa de formación continua permitirá lograr el nivel de madurez en el manejo del dato a todos los niveles”.***

Rey señaló la importancia de compartir la información en ambientes festivos, o cuanto menos distendidos, ya que Idealista, que cuenta con más 700 empleados, apuesta habitualmente por escape rooms, fiestas, charlas o semanas temáticas. ***“El cambio cultural tiene que venir desde abajo, no se puede imponer”***, señaló.

Por su parte, **Javier Inglés, Data Manager en Laboratorios Ferrer**, nos explicó cómo ha afectado la pandemia de la COVID- 19 a la industria farmacéutica, a la que pertenece su empresa, y cómo han tenido que digitalizarse para poder relacionarse de una manera más activa con los profesionales sanitarios.

“2020 fue un año de grandes cambios en nuestro modelo comercial. Como en tantos sectores, la pandemia nos rompió las reglas del juego, y pasamos de un modelo pivotado sobre las visitas presenciales a los profesionales sanitarios, a tener que digitalizar muchos procesos e implementar un modelo híbrido donde lo digital pasa a ser fundamental. Esto provoca que generemos una gran cantidad de datos desestructurados que nos hablan del comportamiento de los profesionales sanitarios en nuestro ecosistema digital, y que bien trabajados, nos permitirán personalizar nuestra propuesta y afinar el nuevo modelo comercial”, explicó Inglés.



Javier Inglés, Data Manager en Laboratorios Ferrer

En el Grupo Ferrer, vieron una gran capacidad de digitalización, **generando datos desestructurados** para poder formar a los compañeros. Crearon la plataforma **Moving to Digital**, mediante cursos que orientaban y formaban estas estrategias de datos. También lanzaron la incubadora de proyectos **Ferrer Bou**, de arquitectura tecnológica para integrar a los agentes de marketing de ventas. Y, por último, explotaron ese Moving to Digital, **recolectando una gran cantidad de datos** para que los profesionales sanitarios consuman sus activos digitales. Todos los miembros de la plantilla pasaron por este programa formativo, aprendiendo y consolidando conocimientos sobre transformación digital y data. Ahora ese programa está enfocado a los profesionales sanitarios.

Bloque II

**La nueva ola:
Tendencias para empoderar
la estrategia de un CDO**



Cristina Villadangos, Data Architect de SDG Group analizó los principales desafíos a los que se enfrenta el CDO en el marco de unas tendencias que, aseguró, estarán mucho tiempo entre nosotros.

El aumento del volumen de información existente es uno de los aspectos a destacar, al que hay que unir la presencia de una gran cantidad de datos manuales y poco escalables en las arquitecturas.

“Los usuarios hoy en día demandan de manera activa conocer con garantías el estado de los datos, dónde se encuentran, qué significado tienen, qué valor aportan, la calidad de los mismos y por supuesto, su accesibilidad”

Las principales tendencias que marcarán el rumbo del CDO

Hay cuatro tendencias en el mundo de los datos que han irrumpido con fuerza y han venido para quedarse:

- 1 La primera es el “smart” metadata, que es la pieza central de nuestra arquitectura.**
- 2 La segunda, el dataops que nos tiene que ayudar a aligerar y a aliviar, facilitando el flujo de procesos y de datos y generando programas de gobierno de un modo completamente automatizado.**
- 3 En tercer lugar, el data management impulsado por Inteligencia Artificial que será el cerebro del programa de gobierno y dotará al CDO de una automatización inteligente.**
- 4 Y, por último, el programa de datos Intercloud que es el ecosistema en el que los profesionales del dato debemos movernos en todo momento.**

#CDOFacts

El ecosistema de los datos en el que nos movemos, con una realidad establecida y arquitecturas híbridas como Cloud e Intercloud genera grandes desafíos en la integración y el gobierno de los mismos. El éxito del data management dependerá del grado en el que maduremos estas tendencias.

El concepto smart metadata es una de las principales tendencias que están ya presentes en el mundo del dato. El metadato nos genera el poder de **saber lo que estamos haciendo**, controlando el flujo de datos y conociendo la calidad de los mismos.

“El smart metadata está muy de moda, pero de alguna forma muchos lo hemos adoptado de forma natural. Los metadatos deben convertirse en un activo imperativo en las estrategias de Data & Analytics. Las tareas relacionadas con el desarrollo y el mantenimiento de los procesos ETL consumen el 50-70% del tiempo. Los metadatos nos permiten invertir los ratios de dedicación de nuestros equipos D&A, e impulsar la innovación y el aporte de valor”, aseguró Cristina Villadangos.

Si el smart metadata es considerado el corazón del gobierno de datos, el dataOps son los pulmones de la gobernanza de los mismos. Y entramos así, en la segunda tendencia que como CDO debemos conocer.

El dataOps es considerada una práctica colaborativa, centrada en mejorar la comunicación, la integración y la automatización de los flujos de datos desde los productores hasta los consumidores. En realidad, es una apuesta por metodologías ágiles, mejorando la comunicación para maximizar la apuesta de valor fomentando la innovación lo antes posible.

Gartner definió DataOps como *"el centro para recopilar y distribuir datos, con el mandato de proporcionar acceso controlado a los sistemas de registro para clientes y datos de rendimiento de marketing, mientras protege la privacidad, las restricciones de uso y la integridad de los datos"*.

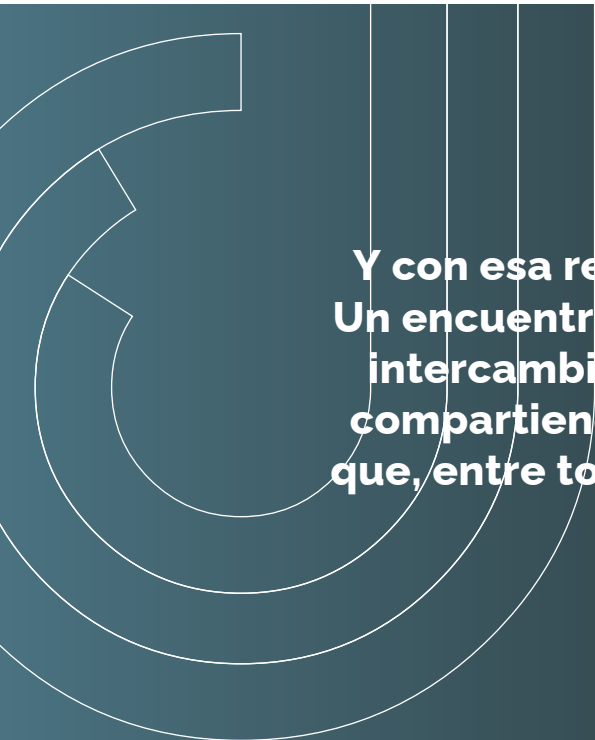
Esta nueva metodología permite activar las palancas que demandan las compañías data-driven en relación con el gobierno de datos, la flexibilidad, escalabilidad, eficiencia y automatización.

Por otro lado, llegamos a la tercera tendencia, el data management, impulsado por **Inteligencia Artificial** que viene a ser el **cerebro del gobierno de los datos** y supone una aceleración de la innovación democratizando esa información. *"Debemos abrazar los proyectos predictivos que nos ayuden a prever la calidad de los datos para poder automatizar nuestras arquitecturas. La palanca debe ser la apuesta*

por la automatización para conseguir un aumento de la productividad y una reducción en los tiempos de decisión. Todo esto puede generar un cambio cultural y un impacto en los modelos colaborativos", aseguró Cristina Villadangos.

Y, por último, nos encontramos con otra tendencia a tener en cuenta que es el **Unique Data Platform Intercloud**. La disrupción digital ha incrementado la adopción del cloud, asentando las arquitecturas de datos multi-cloud e intercloud como una normalidad establecida. Los líderes de datos deben analizar las implicaciones Cloud, asegurando una utilización óptima de los recursos y un gobierno de datos cohesivo acorde a las necesidades específicas de cada compañía.

Ante esta diversidad de tendencias, nos planteamos la siguiente cuestión ¿estamos dando los pasos adecuados? Cristina finalizó el encuentro dando respuesta a esta interesante pregunta. Afirmó que estamos haciendo bien los deberes, pero que todavía muchas de las estrategias de datos no están alcanzado nuestros objetivos a la velocidad esperada. Para alcanzar el éxito de una estrategia de gobierno y una cultura data driven, comentaba de manera muy acertada Villadangos, será necesario encontrar el equilibrio perfecto entre los procesos tradicionales y consolidar las nuevas tendencias de datos.



Y con esa reflexión acabamos el primer evento del año. Un encuentro que abre el camino a nuevos escenarios de intercambio de conocimiento donde podremos seguir compartiendo innovación, experiencias y desafíos, para que, entre todos, impulsemos el rol del CDO a lo más alto de las organizaciones.

Nuestros patrocinadores



Denodo es líder tecnológico en virtualización de datos y ofrece una integración de datos de alto nivel y una abstracción de los mismos a partir de una gama variada de fuentes de datos no estructurados, estructurados, big data y en la nube. Asimismo, proporciona servicios de datos en tiempo real a la mitad del coste de las soluciones tradicionales. Clientes de Denodo de todos los sectores han conseguido una mayor agilidad empresarial y un ROI significativo gracias a un acceso más rápido, simple y unificado a los datos empresariales para un BI más ágil, análisis de big data, integración de datos web y en la nube, vistas unificadas de información y servicios analíticos empresariales. Denodo es una empresa privada, rentable y sólidamente financiada.

Más información: www.denodo.com/es



Accenture es una compañía global de servicios profesionales, líder en capacidades digitales, de cloud y de seguridad. Combinando una experiencia inigualable y habilidades especializadas en más de 40 sectores económicos, prestamos servicios de Estrategia y Consultoría, Marketing, Tecnología y Operaciones, impulsados por la red de centros de tecnología avanzada y operaciones inteligentes más grande del mundo. Nuestros 514.000 profesionales cumplen la promesa de la tecnología y el ingenio humano todos los días, y prestan servicio a clientes en más de 120 países. Aprovechamos el poder del cambio para crear valor y éxito compartido para nuestros clientes, profesionales, accionistas, partners y la sociedad.

Más información: www.accenture.com/es-es



Bluetab Solutions es una empresa especializada en el diseño y construcción de soluciones basadas en datos. Con presencia en Europa y en América contamos con más de 600 profesionales expertos en las principales disciplinas y tecnologías relacionadas con el gobierno, la gestión y el procesamiento de datos. Disponemos de herramientas y aceleradores que hemos construido gracias a la experiencia que hemos acumulado trabajando en los proyectos más innovadores de cada sector.

Más información: www.bluetab.net/es



SDG Group, es una firma global de consultoría en Data & Analytics cuyo objetivo es acompañar a sus clientes a transformar sus datos en óptimas decisiones de negocio.

Creemos que los datos son la palanca más transformadora: "Datos como un Activo Transformacional" ("D.A.T.A.").

Nos comprometemos en mejorar el rendimiento de nuestros clientes aplicando las mejores prácticas y los métodos y arquitecturas tecnológicas más innovadoras.

Más información: www.sdggroup.com

Nuestros patrocinadores



SAS es el líder en Analytics. A través de soluciones y servicios innovadores, SAS inspira y ayuda a clientes en todo el mundo a transformar sus datos en inteligencia. Visualizamos un mundo donde todos podamos tomar mejores decisiones, basadas en datos fiables, con la potencia y escalabilidad de SAS® Analytics.

Queremos extender la cultura analítica en las organizaciones y en la sociedad, acortando el camino de los datos a la información.

Más de 83.000 organizaciones en 148 países del mundo ya se están beneficiando del valor de los datos y haciendo un uso estratégico de la analítica y la inteligencia artificial aplicadas a sus operaciones, y a la mejora de la experiencia de sus clientes.

Como pioneros de la analítica a nivel global, nuestras soluciones flexibles no ponen límites al negocio, ni a la curiosidad.

SAS THE POWER TO KNOW

Más información: www.sas.com/es_es/home.html



Snowflake ofrece Data Cloud – una red global donde miles de organizaciones movilizan datos con una escala, concurrencia y rendimiento casi ilimitados. Dentro de la nube de datos, las organizaciones unen sus datos en silos, comparten de forma segura datos gobernados, y ejecutan diversas cargas de trabajo analíticas. Únase a Data Cloud.

Más información: www.snowflake.com



Dataiku es la plataforma que democratiza el uso de la ciencia de datos, el machine learning y la IA en la empresa. Es el único producto del mercado que ofrece una interfaz única y sencilla para la preparación de los datos, la minería, la visualización, el machine learning, el despliegue y el monitoreo (MLOps).

Más información: www.dataiku.com



```
<html>
<head>
<title>H73/Aeriform</title>
<meta http-equiv="Content-Type" content="text/html; ch
<script language="JavaScript">
<
function MM_preloadImages() { //v2.0
if (document.images) {
var imgFiles = MM_preloadImages.arguments;
if (document.preloadArray==null) document.preloadArray=
var i = document.preloadArray.length;
with (document) for (var j=0; j<imgFiles.length; j++) { (im
preloadArray[j] = new Image;
preloadArray[j++].src = imgFiles[j]};

function MM_swapimgRestore() { //v2.0
if (document.MM_swapimgData != null)
for (var i=0; i<(document.MM_swapimgData.length-1); i++)
document.MM_swapimgData[i].src = document.MM_swa

function MM_swapimg() { //v2.0
var i,j=0,objStr,obj,swapArray=new Array,oldArray=document
for (i=0; i< (MM_swapimg.arguments.length-2); i+=3) {
objStr = MM_swapimg.arguments[navigator.appName
if ((objStr.indexOf("document.layers")==0 && document.l
(objStr.indexOf("document.all") ==0 && document.all
objStr = "document"+objStr.substring(objStr.lastIndexOf
obj = eval(objStr);
if (obj != null) {
swapArray[j++] = obj;
swapArray[j++] = (oldArray==null || oldArray[j-1]!=obj)?o
obj.src = MM_swapimg.arguments[i+2];

document.MM_swapimgData = swapArray; //used for res

function MM_controlShockwave(objStrNS,objStrIE,cmdN
var objStr = (navigator.appName=="Netscape"?objStrNS
if ((objStr.indexOf("document.layers")==0 && document.l
(objStr.indexOf("document.all") ==0 && document.all
objStr = "document"+objStr.substring(objStr.lastIndexOf
if (eval(objStr) != null)
eval(objStr+''+cmdName+'')+(cmdName=="GotoFrame")}
```

¿Quieres conocer más sobre el Club
y estás interesado en formar parte de él?

Visita su página web en este [link](#), la página de empresa en [LinkedIn](#)
o solicita más información en miriam@clubcdo.com