

Economía orientada por producto: aplicación de métodos prácticos a la economía para la formulación e implementación de políticas públicas y privadas

Product-Oriented Economy: Application of Practical Methods to the Economy for the Formulation and Implementation of Public and Private Policies

Jorge Mario Martínez Jáuregui*

La palabra *economía* viene del latín *oeconomia* y este del griego *oikonomia*, y significa administración eficaz y razonable de los bienes. También es definida como el conjunto de bienes

y actividades que integran la riqueza de una colectividad o un individuo, o la ciencia que estudia los métodos más eficaces para satisfacer las necesidades humanas materiales mediante el empleo de bienes escasos (Real Academia Española, 2001).

* Economista de la Universidad Externado de Colombia. Máster en Banca y Finanzas de la Universidad de Rennes 1 y máster en Gestión de Riesgos de la Universidad de Rennes 1 (IAE-IGR). Docente de la Maestría Inteligencia de Negocios de la Universidad Externado de Colombia. Docente Diplomado de Banca y Transformación Digital Colegio para Estudios Superiores de Administración (CESA). Docente Maestría en Ciencia de Datos de la Universidad Icesi. *Managing partner* en Complemento Lab.

Los economistas enfrentamos un importante compromiso con la sociedad al estudiar, a lo largo de nuestra formación, diferentes teorías sobre la administración eficiente de los recursos para satisfacer las necesidades de las personas que la componen. Durante nuestra carrera recibimos herramientas

como los modelos matemáticos, la teoría de juegos y la econometría, para ayudarnos a simplificar el mundo y responder a los problemas que buscamos solucionar, desde nuestro entendimiento teórico.

Dentro del planteamiento científico existen tres elementos claves para la aproximación metodológica de los modelos estudiados: la teoría de la elección racional¹, las hipótesis y los supuestos, siendo el *ceteris paribus*² (del latín, todo lo demás constante) uno de los más relevantes. Sin embargo, como economistas, debemos considerar que al llevar a la práctica nuestros modelos nos podemos encontrar con sorpresas y resultados contraintuitivos.

Esther Duflo (nobel de Economía en 2019) y A. Benerjee, en el libro *Good Economics for Hard Times (Buena economía para tiempos difíciles)*, plasman un enfoque experimental para dar solución a la pobreza global. Su aporte reside en la forma pragmática para abordar los problemas sociales. Ellos los describen de la siguiente

- 1 Esta teoría supone que los agentes en el mercado tienden a maximizar su utilidad-beneficio y a reducir los costos o riesgos.
- 2 El origen del *ceteris paribus* fue la obra del economista Alfred Marshall, en su modelo de equilibrio parcial. Este tenía como objetivo estudiar por separado cada sector económico, considerando que los demás factores permanecían sin modificaciones.

forma: “tenemos que evaluar las políticas sociales con la misma precisión que los efectos de un nuevo medicamento” (p. 19). Para ellos, no es correcto apoyarse en ideas preconcebidas o en la propia intuición sobre los resultados que se esperan. En sus primeros trabajos plantearon y demostraron con evidencias que el nivel de educación tiene un impacto positivo en los salarios. Se había probado hasta el momento la existencia de una correlación estadística, pero no una relación de causalidad.

En este aspecto, el *product management* o la gestión de producto como disciplina complementa muy bien la labor del economista, gestionando de forma efectiva el error a través de iteraciones constantes que entregan valor al problema que se está buscando resolver. Este método de trabajo ayuda a que, desde la divergencia, definida como “la diversidad de opiniones o pareceres”, se logre converger como sociedad y definir un punto de partida o mínimo producto viable (MPV) al problema en cuestión.

Este documento pretende ilustrar cómo las metodologías que se utilizan actualmente en entornos corporativos pueden ser implementadas en el sector público para definir políticas que generen valor y resuelvan los problemas estudiados a través del aprendizaje iterativo. En una primera

parte presentaré los fundamentos del *product management* y la generación de valor a través de su implementación para la resolución de retos de negocio al interior de una empresa. En una segunda parte ilustraré cómo la estrategia de datos dentro de la estrategia empresarial, tanto del sector privado como público, es clave para la toma de decisiones que resuelvan los desafíos de negocio que se estudian. Y, finalmente, expondré cómo las metodologías presentadas pueden servir como herramientas para contribuir a tomar las decisiones necesarias para capitalizar las oportunidades que tiene un país como Colombia en su desarrollo económico en el marco de la actual coyuntura.

Fundamentos del *product management* y la generación de valor a través de su implementación

Según Perri (2018), en la economía existen cuatro tipos de empresa: (1) las orientadas por las ventas, (2) las orientadas por el visionario, (3) las orientadas por la tecnología y (4) las orientadas por el producto.

La mayoría de las empresas en el mundo están orientadas por las ventas. Estas dejan que sus contratos más grandes definan su estrategia. El cumplimiento presupuestal y la operación diaria se vuelven más importantes que

el producto y el valor que ofrecen al mercado. El riesgo de estas empresas está en que generan una alta dependencia de los contratos que aportan los mayores ingresos, minando su sostenibilidad al no diversificar su oferta de valor a un mayor número de clientes y necesidades. No hay espacio para que sus empleados piensen en cómo llevar a la compañía al siguiente nivel.

Las segundas son las empresas orientadas por el visionario. El mejor ejemplo de estas es Apple con Steve Jobs. Son tan potentes como lo es su visionario. El riesgo de su sostenibilidad reside en que no existen en el mundo muchos directivos con una visión de largo plazo. Tampoco es bueno que el proceso de innovación esté concentrado en un solo líder.

En el tercer lugar están las empresas orientadas por la última tecnología, cuyo principal riesgo está en la limitación que tienen para entender el mercado y su oferta de valor estratégica. Se centran más en artefactos y funcionalidades tecnológicos que en el valor real que generan a sus clientes al no entender el negocio de estos.

Finalmente están las empresas orientadas por producto, que son aquellas que están constantemente pensando el problema que resuelven adaptándose a los cambios del mercado y sus agentes. En estas últimas aparece el

product management como eje fundamental en la construcción de la estrategia corporativa.

La disciplina de *product management* es relativamente nueva, tanto en el campo académico como en el profesional. El rol nació de un programa ideado por los directivos de Google en 2012, cuyo propósito fue atraer talento que pensara en los problemas de negocio de la empresa y creara ventajas competitivas para el largo plazo, cumpliendo los objetivos presupuestales del corto plazo. Este rol tiene la responsabilidad de identificar las necesidades o problemas del mercado, es decir, de los agentes que hacen parte de este, y satisfacerlas o resolverlos a través del desarrollo de un producto que entregue valor de forma constante.

En esta nueva aproximación, el producto debe ser visto como una necesidad a satisfacer o un problema a solucionar, y no como una funcionalidad estática. Las necesidades y los problemas evolucionan con el mercado y sus agentes, y así lo deben hacer los productos. El *product management* tiene cuatro objetivos principales: (1) definir la visión del producto o problema de negocio a resolver, (2) definir la hoja de ruta, (3) implementar la hoja de ruta (normalmente bajo metodologías ágiles) y (4) revisar los resultados obtenidos y retroalimentar el proceso para generar valor.

Todo este proceso se enmarca en la construcción de un MPV, que es una versión del producto que permite a la empresa obtener la mayor cantidad de información y aprendizaje validado sobre los clientes reales, con el menor esfuerzo posible y sin generar traumatismos al sistema. Es usado para probar rápidamente de manera cuantitativa y cualitativa la respuesta del mercado a un producto. Es en este punto en donde el *product management* complementa el trabajo del economista, pues los supuestos e hipótesis de los modelos se prueban de forma reiterativa, mejorando la información de estos y limitando el *ceteris paribus* por la constante adaptación al cambio entre cada ciclo o iteración. La gestión de la incertidumbre del *product management* ayuda a que, como economistas, definamos los hechos de donde partimos como sociedad, nos hagamos las preguntas adecuadas y dejemos el espacio al descubrimiento de nuevas formas para abordar el problema a resolver.

Actualmente, empresas tanto públicas como privadas buscan estos roles para construir una estrategia sostenible que apunte a resolver los problemas identificados y cumplir sus objetivos a través del aprendizaje y la adaptación. Sin embargo, este rol debe contar con una capacidad clave para enfocar los esfuerzos de forma efectiva y tomar mejores decisiones. Esta capacidad es la estrategia de datos del negocio y su entorno.

La estrategia de datos dentro de una estrategia empresarial

La toma de decisiones comerciales, administrativas, financieras y, sobre todo, estratégicas en las organizaciones se debe sustentar más en datos y menos en la intuición del juicio experto. En su mayoría, las empresas no saben cómo implementar una estrategia de datos por los altos costos asociados: (1) escasez del recurso humano especializado en la materia y (2) la inversión en *software* y *hardware* para su administración.

El primer paso de toda estrategia de datos es identificar las necesidades y los problemas del negocio. Para esto, se debe conocer en profundidad cómo funciona este. Como lo escribió Lewis Carroll en su libro *Alicia en el país de las maravillas*: “si no sabes a dónde vas, no importa que camino tomes”. Es decir, si no se tiene un objetivo definido, no se va a ninguna parte. La estrategia de datos empieza con la conciencia colectiva de la organización de realizar una eficiente gestión de la información disponible o a construir, para que los datos se vuelvan conocimiento que ayuden a tomar mejores decisiones.

En los últimos años, la humanidad atraviesa un fenómeno de cambio que ha sido catalogado como la “cuarta revolución industrial”: la transformación digital. Esta nueva revolución

ha traído grandes retos para los seres humanos, pues hemos tenido que adaptar las capacidades construidas a este nuevo comportamiento para seguir generando valor.

La transformación digital no hace referencia únicamente a la interacción del hombre con la tecnología por medio de los dedos; también hace referencia al cambio de lo análogo a una fuente infinita de comportamientos que generan información. En este contexto, hubo cinco factores que aceleraron la producción de información de forma exponencial: (1) la aparición del internet, (2) la telefonía móvil, (3) el internet de las cosas (IoT³), (4) las redes sociales y (5) la pandemia del COVID-19, que actuó como un catalizador para la transformación de nuestros comportamientos. Aquí nace el término *big data*, que hace referencia a que la cantidad de información es tan grande, rápida, diversa, variable y compleja, que es difícil o imposible de procesar con los métodos tradicionales. Marr (2017) menciona que “a medida que el mundo se vuelve cada vez más inteligente, los datos se convierten en la clave de la ventaja competitiva, lo que significa que la capacidad de una empresa para competir dependerá cada vez más de qué tan bien pueda aprovechar los datos, aplicar análisis e implementar nuevas tecnologías” (p. 129). La data es el activo

3 Momento en el cual hay más cosas conectadas a internet que personas. Ejemplo: casa inteligente.

más importante de las organizaciones y como esta sea aprovechada es lo que determinará el éxito de su negocio.

La transformación digital en las empresas empieza por la digitalización de sus productos o servicios, enfocando los esfuerzos en cambiar los procesos analógicos y físicos en digitales, para responder a las amenazas de la competencia nativa digital. Sin embargo, la estrategia de digitalización no es una de transformación, sino de adaptación. Digital es un comportamiento que han venido adoptando los seres humanos, unos más que otros según su generación y apertura al cambio. La transformación digital viene primero por la cultura y segundo por el reconocimiento de la información o la data como el activo más importante para desarrollar una estrategia de negocio sostenible.

La inteligencia artificial es el conjunto de sistemas o algoritmos que imitan la inteligencia humana para hallar la solución a un tipo de problema. Estas máquinas representan un reto de constante innovación para nuestra especie, pues estas mejoran iterativamente a partir de la información que recopilan. El proceso de la innovación empieza por el pensamiento crítico, el cual prepara el pensamiento reflexivo. En esta fase, el pensamiento ético es clave, pues es la base para que el pensamiento prospectivo y el pensamiento creativo tengan al ser humano

en el centro y la tecnología esté a su servicio y no al revés.

Colombia: potencia ambiental, retos sociales y de gobierno corporativo

Ser economista en Colombia tiene consigo un reto y es descifrar cómo resolver la problemática de la eficiente administración de los recursos escasos, teniendo uno de los países más abundantes en biodiversidad y riqueza cultural, pero entre los más altos índices de desigualdad y corrupción en el planeta.

Según el Instituto Humboldt (2017), Colombia es potencia mundial de biodiversidad pues ocupa el primer lugar en especies de aves y orquídeas; es el segundo lugar en riqueza de plantas, anfibios, mariposas y peces de agua dulce; es el tercer lugar en número de especies de palmas y reptiles; y está en el cuarto lugar en cantidad de mamíferos. Por otro lado, la riqueza cultural hace parte de la historia de una sociedad. Se compone de todas las manifestaciones que se han desarrollado a lo largo de los años y, por el valor que se les atribuye, se consideran de gran importancia por la gente. Colombia es un referente internacional en esta materia. Un ejemplo de esto es el número de artistas colombianos que encabezan los principales listados de música internacional. Otro ejemplo es la película de Walt Disney Pictures

Encanto, que toma aspectos geográficos y culturales del país en el desarrollo de su trama. La canción “No se habla de Bruno”, banda sonora de la película, se ubicó en el segundo puesto de la lista Billboard 100 y en la plataforma Spotify alcanzó más de 76 millones de reproducciones y un total de 7.000 descargas en 2021.

Según Banco Mundial (2021), el país tiene uno de los niveles más altos de desigualdad de ingresos en el mundo, el segundo más alto entre 18 países de América Latina y el Caribe (ALC) y el más alto entre todos los países de la OCDE. De acuerdo con Transparencia por Colombia (2021), Colombia, para 2020, ocupó el puesto 92 entre 180 países, obteniendo una calificación de 39 puntos sobre 100, donde 0 significa corrupción muy elevada y 100, ausencia de corrupción. Frente a la región, el país obtiene el mismo puntaje de Ecuador (39/100), se ubica por debajo de Uruguay (71/100), Chile (67/100) y Argentina (42/100), y se encuentra por debajo de Brasil y Perú, países que comparten la misma calificación (38/100).

Los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) son una agenda de desarrollo multidimensional impulsada por la Organización Naciones Unidas, basada en un llamado a la acción de todos los países para promover la prosperidad y proteger el planeta. Estos objetivos reconocen

que poner fin a la pobreza debe ir de la mano con estrategias que generen crecimiento económico y aborden una variedad de necesidades sociales que incluyen la educación, la salud, la protección social y las oportunidades laborales, al tiempo que aborden el cambio climático y la protección del medio ambiente.

Estos objetivos proporcionan un marco para la recuperación de los países, después de la pandemia del COVID-19. Este evento hizo una radiografía de los problemas y las oportunidades más importantes de nuestra sociedad. Dadas las consecuencias de la pandemia, el orden del crecimiento económico fortaleció su enfoque en la gestión eficiente de los factores ambientales, sociales y de gobierno corporativo (ASG) de las empresas para generar valor sostenible en el mediano y largo plazo. El factor ambiental pondera la forma como todos los agentes de la economía (empresas, familias y personas) administran la naturaleza y hace referencia al desempeño de una organización (pública o privada) frente al cambio climático, la administración de la biodiversidad y los recursos naturales, y la gestión de los residuos. El factor social hace referencia a la relación de la organización con sus diferentes grupos de interés (empleados, clientes, proveedores, comunidades, ciudadanos, etc.). Este factor abarca en su mayoría los derechos humanos, reflejados en

las condiciones laborales, la salud y la igualdad de oportunidades, entre otros. El factor gobierno corporativo se refiere a la asignación de funciones, responsabilidades y derechos entre las distintas partes interesadas de una organización o en las estructuras políticas de un país. Este factor involucra cuestiones como la transparencia, el equilibrio y la información.

A nivel internacional Colombia tiene una importante relevancia en la administración de sus cuestiones ASG, pues cualquier política que se defina en estos aspectos, tanto a nivel privado como público, tiene impacto directo en el desarrollo sostenible del planeta. El reto en el diseño de estas políticas está en la metodología que se utilice para capturar valor de forma temprana y generar un impacto positivo al problema que se estudie.

Conclusiones

Colombia es un país con un potencial enorme. Como toda organización, tiene en su interior sus fortalezas y sus debilidades, y en su entorno, sus amenazas y sus oportunidades. Y como en toda empresa, son sus miembros los que hacen posible el cumplimiento de los objetivos estratégicos que se definan. Como economistas, debemos pensar de forma más estratégica para que las problemáticas a las que nos enfrentamos profesionalmente puedan ser probadas rápidamente,

ya sea para fortalecer la hipótesis de nuestros modelos, o desecharlas para seguir adelante en el proceso. El *product management* posibilita la validación metódica de nuestros modelos a la realidad, en ambientes controlados, incentivando la gestión efectiva del error y el continuo aprendizaje. Los economistas podríamos utilizar estas herramientas para que las teorías sobre temas económicos, sociales y políticos sean constantemente probadas y evolucionen eliminando los sesgos inherentes a la preconcepción de su autor. Toda política pública, antes de ser implementada en su totalidad, debería pasar por una serie de pilotos e iteraciones que permitan validar su efectividad de forma controlada. Esto ayudaría, en primer lugar, a ahorrar tiempo en debates basados en hipótesis y dogmas, y, en segundo lugar, a evitar catástrofes por su implementación masiva. Todo economista debería presentar sus modelos incluyendo una hoja de ruta de implementación que ayude a probar su visión al problema estudiado.

En un mundo cada vez más orientado por los datos y la tecnología, las decisiones de política pública se deben sustentar en cifras para acompañar la interpretación del problema y las soluciones propuestas por el economista. La econometría es una herramienta muy poderosa, que, combinada con buenas fuentes de información, puede dar luces a los problemas que

se aborden. En Colombia debemos propender a construir una estrategia de datos que permita construir casos de uso proponiendo soluciones que respondan a los problemas más relevantes. En la medida que se tenga más información y mejor trazabilidad, el impacto de las políticas que se implementen será mayor y de mejora continua. La pandemia del COVID-19 fue un claro ejemplo de cómo los datos son una herramienta fundamental en la toma de decisiones. Como sociedad, nos vimos obligados a utilizar la información que teníamos y a desplegar una estrategia para construir y analizar los datos con periodicidad casi diaria para salvar vidas. Fuimos testigos de cómo la efectividad de las medidas fue mejorando al pasar de las semanas y los meses. No debemos esperar a que nos ocurra otro evento extremo como la pandemia, para que seamos conscientes que la información es el activo más importante en una organización.

Colombia, como potencia en cuestiones ASG, debe implementar una estrategia de datos que fortalezca su discurso a nivel internacional y local, para así lograr los objetivos de desarrollo que nos propongamos. En materia ambiental, a través de la data, se puede demostrar el impacto en el planeta de la implementación de políticas públicas que combatan la deforestación y la minería ilegal, y fomenten una transición energética coherente con el entendimiento

de los retos sociales y de gobierno corporativo particulares. Si bien el cambio climático es un asunto global, en los análisis de impacto alrededor del factor ambiental, se deben incluir otras variables relativas a la pobreza y a la desigualdad para que en su construcción y despliegue se obtengan resultados que apunten a resolver el problema y no a fomentar el “*greenwashing*”⁴. Las variables que componen los modelos ASG no tienen las mismas proporciones entre países desarrollados y en desarrollo. Una política ambiental en Colombia debe estar acompañada por una política de educación y reducción de brechas sociales, para que sea realmente sostenible y genere valor.

Referencias bibliográficas

Banco Mundial. (2021). Hacia la construcción de una sociedad equitativa en Colombia. <https://www.bancomundial.org/es/news/in-fographic/2021/10/27/hacia-la-construccion-de-una-sociedad-equitativa-en-colombia>.

Bungay, S. (2010). *The Art of Action: How Leaders Close the Gaps between Plans, Actions and Results*. Nicholas Brealey Publishing.

Duflo, E., & Banerjee, A. (2021). *Good Economics for Hard Times*. Public Affairs.

4 El *greenwashing* es una práctica de *marketing* verde destinada a crear una imagen ilusoria de responsabilidad ecológica. Las ONG utilizan con frecuencia el término para denunciar a las empresas que se preocupan por el medio ambiente cuando sus actividades son perjudiciales para este (tomado de climate.selectra.com).

Instituto Humboldt. (2017). Biodiversidad colombiana: números para tener en cuenta. *Boletines y comunicados*. <http://www.humboldt.org.co/es/boletines-y-comunicados/item/1087-biodiversidad-colombiana-numero-tener-en-cuenta>

Marr, B. (2017). *Data Strategy: How to profit from a world of Big Data, analytics and the internet of things*. Kogan Page Limited.

Martin, R., & Lafley A. G. (2014). *Playing to win: How strategy really Works*. Harvard Business Review.

Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (2010). *Safari a la estrategia: Una visita guiada por la jungla del management estratégico*. Ediciones Granica.

Oppenheimer, A. (2014). *¡Crear o morir! La esperanza de Latinoamérica y las cinco claves de la innovación*. Penguin Random House.

Perri, M. (2018). *Escaping the built trap*. O'Reilly.

Porter, M. (2010). *Ventaja competitiva, creación y sostenibilidad de un rendimiento superior*. Ediciones Pirámide.

Porter, M. (2009). *Estrategia competitiva: Técnicas para el análisis de la empresa y sus competidores*. Ediciones Pirámide.

Real Academia Española. (2001). *Diccionario de la lengua española* (22.ª ed.). Real Academia Española

Transparencia por Colombia. (2021). Colombia no logra avances significativos en percepción de corrupción. <https://transparenciacolombia.org.co/colombia-no-logra-avances-significativos-en-percepcion-de-corrupcion/>