

# Tres formas en las que Japón puede cimentar su reactivación económica

Este artículo fue aportado en inglés: [https://www.japan.go.jp/tomodachi/2018/winter2018/three\\_ways\\_japan\\_can\\_build.html](https://www.japan.go.jp/tomodachi/2018/winter2018/three_ways_japan_can_build.html)

Al entrar en el sexto año desde el lanzamiento del Abenomics, Rich Lesser, presidente/director general y líder visionario de la consultora mundial The Boston Consulting Group (BCG), nos da su valoración sobre la economía de Japón y nos comenta sus ideas sobre las perspectivas de futuro.



**Rich Lesser**

Presidente y director general de BCG; anteriormente desempeñó el puesto de presidente en América del Norte y del Sur. Bajo su liderazgo, el BCG ha continuado su fuerte crecimiento global en todas las regiones y actividades, impulsado por las inversiones en nuevas oficinas, digitales y analíticas, y su capacidad para impulsar la transformación. Miembro de varias organizaciones líderes, como por ejemplo del Consejo Empresarial Internacional del Foro Económico Mundial (WEF, por sus siglas en inglés) y de la Mesa Redonda Empresarial de EE. UU. También ha sustentado las inversiones del BCG para producir efectos sociales a través de sus muchas asociaciones, incluyendo el Programa Mundial de Alimentos, Save the Children, Teach for All y del Fondo Mundial para la Naturaleza (WWF, por sus siglas en inglés).

tratando de revertir su recesión económica. Aunque los problemas son profundos, las políticas recientes han sido transformadoras —han estabilizado la economía y han sentado las bases para un crecimiento sostenido—. Para mantener el impulso, los líderes tendrán que seguir impulsando las reformas existentes mientras revisan de nuevo las prioridades emergentes tanto para las actividades empresariales como para la sociedad.

## El Abenomics ha proporcionado una base para el crecimiento

Japón se enfrenta a muchos de los mismos desafíos a los que se enfrentan otros países desarrollados: en concreto, a una fuerza de trabajo y a una población que envejece y que se ve reducida, y a una base industrial madura y de alto costo. Como resultado, el país ahora se enfrenta a la competencia opresiva proveniente de dos flancos: por un lado, a la presión proveniente de las naciones con costos más bajos, y por el otro, a nuevos actores disruptivos de la economía digital. Al mismo tiempo, el Gobierno se encuentra en la difícil posición de tratar de equilibrar la disminución de los ingresos con los costos crecientes asociados con mayores índices de dependencia y con una población que envejece.

Aunque estas limitaciones pueden ser muy desconcertantes, pueden ser catalizadores poderosos para el tipo de adaptación audaz e innovación que pueda revitalizar la competitividad de un país. Bajo la Administración Abe y su agenda del Abenomics, Japón se ha enfrentado a sus problemas estructurales de frente.

La política monetaria y la fiscal, dos de las “tres flechas” del Abenomics, se han utilizado con eficacia. La política monetaria ha ayudado a revertir las tendencias deflacionarias y negativas de los

precios, mientras que la política fiscal ha reforzado la demanda interna, con presupuestos adicionales de 36 billones de yenes (319.000 millones de dólares estadounidenses) desde el inicio de la Administración Abe en 2012. Como resultado, las empresas han recuperado confianza y la economía está creciendo de nuevo. Japón ha logrado hacer esto al tiempo que ha evitado las divisiones sociales creadas por la desigualdad de oportunidades o el potencial de ingresos en los EE. UU. y en Europa.

Tanto las fusiones y adquisiciones salientes como las ganancias corporativas alcanzaron niveles récord. Las fusiones son un signo del creciente apetito por el crecimiento de las empresas. Las ganancias corporativas se deben a la mejora constante de la rentabilidad sobre activos (ROA, por sus siglas en inglés), que contrasta con el ROA plano o decreciente en EE. UU. y Europa. El panorama económico, en general, es optimista. En mis conversaciones con los directores generales japoneses, he sentido una creciente confianza en la revitalización de la demanda.

La tercera flecha del Abenomics —una serie de reformas estructurales— está a punto de tener un efecto igualmente profundo. Desde 2012, las reformas estructurales han ido más allá de las industrias prioritarias para abarcar una agenda de transformación más amplia, que incluye iniciativas para acelerar la innovación, incrementar la participación de las mujeres y de las personas mayores en la población activa y ampliar las oportunidades de crecimiento estratégico. El Gobierno también ha establecido una visión general que denomina “Sociedad 5.0”, en la que se analiza cómo diferentes tecnologías, como por ejemplo la inteligencia artificial, los macrodatos (*big data*) y el Internet de las Cosas (IoT, por sus siglas en inglés), transformarán la forma en que las personas viven y trabajan.

## Más desafíos —y oportunidades— aguardan por delante

Para aprovechar el impulso generado por el Abenomics y evitar perder cualquier terreno ganado en los últimos años, los responsables políticos y los líderes empresariales deberían centrarse en tres áreas críticas, todas las cuales son relevantes para las economías desarrolladas, en general.

**Vitalidad corporativa.** Tener ganancias corporativas récord en un momento en que existe una necesidad urgente de invertir en nuevas tecnologías y en la fabricación de la próxima generación plantea una pregunta importante: ¿Están haciendo las empresas lo suficiente para sembrar las semillas del éxito futuro? Para garantizar la competitividad industrial y nacional, se debe llevar a cabo la transformación corporativa de forma agresiva, con un enfoque en la mejora de la base industrial y el aprovechamiento del poder de la inteligencia artificial y del Internet de las Cosas. Nuestro trabajo reciente con *Fortune*

demonstró que la vitalidad corporativa —la capacidad de crecimiento y reinversión— está impulsada por la mentalidad estratégica, la inversión en tecnología y la renovación de la gestión empresarial.

**Diversidad e innovación.** El envejecimiento y la reducción de la población activa plantearán cuestiones controvertidas sobre inmigración, igualdad de oportunidades y políticas de diversidad. Un estudio del BCG que se publicará próximamente, basado en un análisis realizado a 1.700 empresas en ocho países, muestra que la diversidad impulsa la innovación, medida por la proporción de ingresos derivados de productos más nuevos. Además, las empresas que amplían su enfoque sobre la diversidad —incluyen aspectos tales como la edad, el sexo, experiencia laboral, la nacionalidad y la trayectoria profesional— ven mayores beneficios. El efecto de la diversidad también es mayor para la innovación digital. Cuando analizamos factores habilitantes como, por ejemplo, el apoyo gerencial a la diversidad, a las políticas de igualdad de oportunidades y a una comunicación abierta, descubrimos que menos del 40 % de las empresas tenían estas políticas y apoyos implementados, lo que sugiere que existe un enorme potencial para las empresas y naciones dispuestas a adoptar la agenda de la diversidad.

**Una asistencia sanitaria basada en el valor.** Japón disfruta de resultados en relación a la asistencia sanitaria relativamente buenos, a un costo per cápita razonable, gracias al acceso universal, a un sistema de pagador único y a un estricto control de los costos. Pero con la rápida evolución de la tecnología médica, las expectativas de acceso a esta tecnología y las realidades del envejecimiento de la población, no será suficiente solo con la contención de los costos. Nuestros estudios han demostrado la efectividad de la atención médica basada en el valor, donde los costos y los resultados de las diferentes intervenciones se miden, comparten y utilizan para guiar la selección de terapias en todo el sistema de atención médica. Este es un desafío difícil sobre la gestión del cambio, pero es un desafío en el que Japón cuenta con todas las motivaciones para ser líder.

Japón cuenta con un legado envidiable en innovación. Estamos seguros y tenemos la esperanza de que, si las duras dificultades del futuro se adoptan con la misma valentía y cohesión que el Gobierno y el pueblo japonés han venido demostrando hasta la fecha, Japón podrá convertirse en pionero y podrá construir una economía y una sociedad para la próxima generación —con un enfoque en la diversidad, la renovación y la tecnología—, y podrá servir de modelo para otras naciones que, a la larga, se enfrentarán a las mismas presiones.