

El consumidor en 2020



Contenido

3	Introducción
4	La economía global se recupera
11	Nacimiento, juventud y edad: los cambios en la demografía del consumidor
18	El menú variable de los consumidores
21	Promoción del consumo sustentable
25	Comunicar, conectar y socializar
27	Conclusión: involucrando al consumidor de 2020
30	Bibliografía

El consumidor en 2020

Introducción

Vivimos en tiempos caracterizados por el cambio y la volatilidad, a pesar de esto necesitamos tomar las decisiones de inversión que nos dotarán de lo necesario para atender a los mercados y consumidores, tal como serán dentro de diez años o más. El presente es un informe ambicioso, ya que al reunir las perspectivas sobre tendencias económicas y demográficas, de recursos no renovables y sustentabilidad, así como el efecto cada vez más marcado de la tecnología en nuestra vida diaria, se propuso hacer algunas predicciones sobre la forma en que nuestras actitudes y patrones de consumo cambiarán para la siguiente década.

De una cosa sí podemos estar seguros, los valores, necesidades y comportamientos del consumidor continuarán evolucionando. Los efectos de la recesión global ocurrida de 2008 a 2009 y que hizo tambalear la confianza del consumidor en todo el mundo, continuarán percibiéndose en los próximos años. Sin embargo, por grave que sea, la recesión es sólo uno de los diversos acontecimientos que tendrán un efecto duradero en los consumidores. Una nueva clase media está surgiendo en las economías emergentes con enormes implicaciones para las demandas de diversos recursos esenciales y no renovables. Para citar sólo una consecuencia de este fenómeno, el cambio resultante en el consumo de alimentos generará un creciente sentido de crisis en torno a la seguridad de nuestro suministro global de alimentos. El cambio climático y la sustentabilidad, que alguna vez fueron preocupación de unos cuantos, cada vez más se convierten en temas de interés para los consumidores de todas partes, ya que ahora resultan evidentes para la gente debido a las notorias modificaciones en nuestro entorno físico. Por otra parte, los avances en los medios y la tecnología acelerarán

la proliferación de información, lo que dotará de mayores poderes a los consumidores, redefiniendo la forma en que interactúan entre sí, así como las compañías a las que les compran productos y servicios.

Cada una de estas fuerzas por sí misma tendrá un gran efecto en los consumidores. Sin embargo, su convergencia es la que hará que en la siguiente década predomine la turbulencia, la incertidumbre y la complejidad, cambiando los temas de conversación de los consumidores, la forma en que se comunican entre sí y con otros negocios, así como la forma en que las demás compañías se dirigen a ellos, por supuesto.

En este informe se analiza la manera en que esta tendencia definirá los patrones de gastos y el mundo de los consumidores en un sentido general. ¿Qué es lo que apreciarán los consumidores en diferentes segmentos geográficos y demográficos? ¿Qué es lo que necesitarán y desearán? Considerando a lo que se han enfrentado en los años recientes, ¿cómo cambiarán sus actitudes y comportamientos en la década por venir? Como trasfondo para este análisis, el informe aborda ampliamente la forma en que los cambios de la economía global podrían afectar el gasto del consumidor a medida que superamos lentamente la recesión. Después analizaremos las tendencias económicas, demográficas y tecnológicas a un plazo mayor –hasta donde es posible pronosticar el futuro–, así como los cambios resultantes en la actitud y comportamiento que probablemente adoptará el consumidor para los próximos diez años.

Espero que este informe sea de gran utilidad para usted y que le ofrezca una luz en el camino por recorrer.

Omar Camacho

Socio Líder de México y Latinoamérica
para la industria de consumo

La economía global se recupera

Armando el escenario

¿Cómo influirá la evolución de la economía global en los patrones de gasto de los consumidores en la década por venir? La respuesta se puede inferir al estudiar lo que sucedió en los últimos diez años y cómo este patrón dejó de ser sustentable.

En la década anterior a la reciente crisis económica hubo un crecimiento en el gasto del consumidor muy notable en Estados Unidos, así como en economías más pequeñas apalancadas de la misma forma, como el Reino Unido, España e Irlanda. El crecimiento en el gasto del consumidor fue financiado parcialmente mediante préstamos garantizados por el creciente valor de la vivienda, fenómeno que en sí mismo resultó de un flujo de liquidez proveniente de países con superávit como China. Este excesivo gasto del consumidor no sólo fue la fuente principal del crecimiento económico en estos países, sino que también impulsó el crecimiento derivado de las exportaciones en países con superávit como China, Japón y Alemania. De hecho, la simbiosis entre estos grupos de países "consumidores" y "productores" fue la mayor característica de la economía global en la primera década del siglo XXI.

Las circunstancias ahora son diferentes. La crisis económica global transcurrida de 2008 a 2009 dejó al descubierto la zona de quiebre de la economía global en desequilibrio. Cuando los valores inflados de los activos basados en propiedades llegaron a su tope para después colapsarse, las instituciones financieras globales sufrieron pérdidas inmensas. La pérdida de confianza resultante ocasionó que los mercados globales de crédito casi se detuvieran cuando los inversionistas huyeron hacia la seguridad de los títulos gubernamentales a corto plazo. Además, los consumidores endeudados se vieron obligados a hacer cambios radicales. De modo que incrementaron el ahorro, liquidaron deudas y dejaron de gastar descuidadamente.

En la próxima década los países que obtuvieron préstamos onerosos para financiar el gasto excesivo de los consumidores necesariamente sufrirán un crecimiento menor en el gasto del consumidor, ya que los hogares lucharán por eliminar el apalancamiento, reparar los maltrechos estados de cuenta, centrarse en acumular riqueza para el retiro futuro, y otras necesidades. Una parte mayor del crecimiento económico de estos países probablemente se vea impulsada por las exportaciones a países como China y Brasil, inversiones de negocios locales y gasto gubernamental.

Por el contrario, los países cuyo crecimiento recibió el impulso de las exportaciones hacia los países prestatarios ya no podrán depender de estos mercados. Por ejemplo, el consumidor de Estados Unidos no podrá sostener el sector de exportación de China como lo había hecho en el pasado. Como consecuencia, los países como China cambiarán la dirección de su crecimiento derivado de las exportaciones hacia el crecimiento generado por el gasto de consumidores internos. El grado y velocidad en el que estos ajustes se realicen dependerá de las políticas instrumentadas por los diversos



gobiernos. No obstante, es definitivo que algún tipo de adaptación se llevará a cabo. Desde luego que debe tenerse en cuenta que, si China no hace esto, no podrá sostener el rápido crecimiento al que ha llegado a acostumbrarse.

Recuperando el equilibrio

El economista Herbert Stein en alguna ocasión escribió que "si algo no puede continuar por siempre, se detendrá". De alguna manera, esa frase describe el desequilibrio de la economía global. Es posible que no se detenga, pero por lo menos en el futuro próximo no podrá crecer y probablemente se contraiga. Sin embargo, lo incierto es la forma en la que el desequilibrio se corregirá. Son varios los sucesos que podrían presentarse.

Reducir el desequilibrio implica que los países deudores deben ahorrar más, importar menos y exportar más de lo que hubieran hecho en otras circunstancias. El camino hacia este objetivo incluye la depreciación monetaria (que ya está en proceso), lo que cambiará el precio relativo de los bienes comercializados, estimulando así las exportaciones y suprimiendo las importaciones. Para países como China, India y Brasil, el ajuste implica emprender medidas para estimular el gasto de los consumidores. Esto podría incluir liberar las finanzas para el consumidor, mejorando la red de seguridad social de modo que se desmotive el ahorro y se permita la apreciación del valor monetario.

China

Si observamos a China, hay indicios de que se propone moverse en esa dirección, pero también hay obstáculos. En primer lugar, el gobierno parece tener dos opiniones acerca de la moneda. Por un lado desea promover la demanda doméstica de modo que no tenga que acumular más reservas de divisas extranjeras. Por el otro se queja acerca de la posible pérdida de capital en sus reservas existentes en caso de que el dólar caiga aún más. Durante la crisis

económica China dejó de permitir que la moneda se apreciara con el fin de impedir que dañara su competitividad exportadora. Sin embargo, una vez que la recuperación global arranque por completo, probablemente permita una reevaluación mayor; la pregunta es hasta qué grado.

En segundo lugar, la respuesta de China a la crisis fue estimular la inversión masiva en infraestructura y compañías paraestatales. El resultado es una economía distorsionada por la inversión excesiva y la demanda del consumidor insuficiente. Si es el consumidor quien tendrá un papel predominante en el desarrollo económico, China deberá ajustar su política. No hay certeza acerca del grado en que este cambio se llevará a cabo.

¿Cómo se dará el ajuste en Estados Unidos?

No es suficiente predecir que los consumidores estadounidenses simplemente decidirán gastar menos en el futuro. Algo los obligará a hacerlo, y varios factores probablemente contribuyan a que se dé un cambio significativo en su comportamiento. En primer lugar, la destrucción de la riqueza que se ha sufrido en los dos últimos años no se contrarrestará rápidamente a menos que tanto el mercado de capital como el inmobiliario presenten incrementos de precios inusualmente rápidos. Por lo tanto, los consumidores sentirán la necesidad de reconstruir la riqueza mediante el ahorro, proceso que ya ha comenzado.

En segundo lugar, dada la destrucción de la riqueza inmobiliaria, la mayoría de los consumidores no estarán en condiciones de solicitar préstamos respaldados con el valor incrementado de la propiedad. Por consiguiente, el gasto del consumidor se verá limitado por el ingreso.

En tercer lugar, mientras los mercados financieros dan señales de recuperación,

la historia sugiere que los bancos seguirán mostrándose cautelosos por algún tiempo al otorgar préstamos. Dadas las circunstancias, el crédito para el consumidor no estará disponible con la facilidad con la que estuvo en el pasado reciente. Es posible que los cambios en el ambiente reglamentario también exacerben esta situación. Mientras los bancos se vean obligados a conservar más capital y el mercado de titularización siga siendo una sombra de lo que fue, probablemente haya menos crédito disponible para los consumidores.

En cuarto lugar, otros aspectos de la política gubernamental podrían influir en la restricción del gasto del consumidor. El incremento en los impuestos aplicados a los hogares con ingresos mayores tendrá un efecto negativo sobre el gasto. Las obligaciones de atención médica podrían afectar el crecimiento salarial y laboral. Además, los esfuerzos para restringir las emisiones de gases con efecto invernadero probablemente incrementen el precio de los energéticos, lo que cambiaría el gasto del consumidor hacia otros bienes y servicios.

Por último está el factor psicológico de la evasión, es decir que la duración y profundidad de la recesión reciente podrían tener un efecto duradero sobre la voluntad de los consumidores para asumir una conducta riesgosa. Esto podría generar un cambio permanente hacia un gasto más frugal –menos compras de gran dimensión, más compras por descuentos y por comparación, inversiones en productos de calidad, y el resurgimiento de valores duraderos.

¿Cómo se verá el mundo del consumidor?

En los siguientes años, un cambio fundamental en la estructura de la economía global probablemente modifique la forma en que los vendedores minoristas y las marcas logran su crecimiento. Los consumidores enfrentarán limitaciones financieras, debido a lo cual, el consumo bruto y el gasto se incrementarán

a un ritmo más lento que en el pasado. Los consumidores estarán más conscientes del valor, por lo que buscarán precios bajos y evitarán gastos discrecionales –es decir, relacionados con productos que no son de primera necesidad. Dadas estas circunstancias, las marcas lograrán su crecimiento mediante ganancias en la participación en el mercado, más que simplemente agregándose a un mercado en crecimiento. Para lograrlo, tendrán que valerse de una buena gestión de marca, una mejor experiencia del consumidor y una diferenciación de los competidores con el fin de evitar una competencia de precios que los lleve a la ruina.

Durante la crisis económica se dieron varios cambios en el comportamiento del consumidor, muchos de los cuales persistirán aunque la economía se recupere. Entre estos se encuentran el cambio hacia establecimientos de descuento, la preferencia por productos de marca propia con descuentos, la eliminación de comidas en restaurantes para comer en casa, la disminución en la proporción del ingreso destinada a artículos discrecionales grandes para el hogar; así como una mayor consideración por el precio en general. Si estas tendencias perduran, aunque sea parcialmente, modificarán los requerimientos para el éxito de los minoristas y las marcas.

El papel de China

Mientras tanto, en China, las ventas minoristas han resistido bien la crisis económica. El impacto de la crisis en la economía china se concentró en el sector exportador del país. La caída de las exportaciones llevó a la pérdida de aproximadamente 20 millones de empleos en las maquiladoras. Sin embargo, a pesar de este aumento significativo en el desempleo, el gasto del consumidor chino continuó su rápido crecimiento. De hecho, el gasto minorista ajustado según la inflación creció dos dígitos durante 2009 y parte de 2010.



Esto se debe a varios factores. En primer lugar, los obreros que perdieron su empleo recibían un salario bajo que no contribuiría de manera significativa al gasto minorista general. En contraste, los empleados del sector de servicios pertenecientes a la clase media que trabajaban en ciudades ricas como Shanghai, desempeñaron un papel importante en la generación de ventas minoristas. Además, estas personas no perdieron sus empleos. En segundo lugar, el gobierno de China ofreció un estímulo masivo para la economía, lo que generó un efecto positivo para el ingreso del consumidor. Esto, combinado con unas condiciones crediticias más sencillas, impulsó las compras de los consumidores de viviendas y automóviles. De hecho, las ventas de vehículos ligeros en China en 2009, por un total de 13.6 millones, excedieron a las de Estados Unidos que fueron de 10.4 millones. Por otro lado, el gobierno chino está intentando en este momento frenar una burbuja de precios sobre los inmuebles y reducir la actividad especuladora en el mercado de la vivienda.

Cuando la economía global se haya recuperado por completo, es posible que el gasto del consumidor chino siga su alto ritmo de crecimiento. Mientras esto sucede, el número de consumidores de clase media continuará elevándose con rapidez, especialmente en las grandes ciudades costeras. Esto significa un aumento en el gasto discrecional y en el de productos para el hogar, una mayor conciencia sobre las marcas globales (aunque todavía haya orgullo por las marcas locales de alta calidad), y una mayor disposición a comer fuera del hogar. Este último fenómeno tendrá una importancia especial, ya que generará un aumento considerable en el número de hogares de clase media con dos ingresos que tienen grandes limitaciones de tiempo. Además, el creciente descontento laboral entre los trabajadores de fábricas en China y el consecuente aumento importante en los salarios sugiere un crecimiento más rápido de este sector.

Sin embargo, China seguirá siendo un país relativamente pobre, al igual que los otros mercados emergentes de rápido crecimiento como India, México, Rusia, Brasil, Indonesia, Turquía y Vietnam. Este hecho implica que para atender a los compradores de clase media es necesario comprender su percepción del valor. Lo más probable es que esto se traduzca en canastas de compra relativamente pequeñas, un alto grado de sensibilidad acerca del precio y un gran mercado para las compras por descuentos.

¿Qué sucede con otros mercados emergentes?

Se espera que los mercados emergentes más importantes continúen creciendo rápidamente en la siguiente década, lo que generará un mercado mayor para los consumidores de clase media. En otras palabras, se verá una participación desproporcionada del crecimiento global del gasto del consumidor en los mercados emergentes, no sólo en China. Como es natural, este fenómeno traerá importantes implicaciones para las compañías globales orientadas hacia el consumidor.

Consideremos ocho mercados emergentes importantes: los cuatro BRICs (Brasil, Rusia, India y China), más Indonesia, México, Turquía y Vietnam. Estos ocho son importantes por su dimensión económica y crecimiento, así como su considerable potencial. Juntos tienen 3,200 millones de personas (aproximadamente la mitad de la población del mundo) y su Producto Interno Bruto (PIB) combinado excede al de Estados Unidos si se utiliza una tasa cambiaria basada en la paridad del poder adquisitivo. Sin embargo, su PIB *per cápita* sólo es de aproximadamente una décima parte del de Estados Unidos.

No obstante, la clase media de estos países es grande y sigue creciendo. El 20 por ciento de la población que conforma el nivel superior está compuesto por 600 millones de personas,

muchos de ellos con un poder adquisitivo similar al del ciudadano promedio de los países desarrollados. En Brasil, por ejemplo, el 20 por ciento superior es de aproximadamente 40 millones de personas que producen más del 60 por ciento del ingreso total y tienen un poder adquisitivo promedio que no está lejano al de los países de Europa Occidental. A medida que Brasil avanza hacia la próxima década, el número de personas con este poder adquisitivo se elevará rápidamente.

Incluso el siguiente 20 por ciento es relativamente solvente, de acuerdo con los estándares de los mercados emergentes, aunque son relativamente pobres según los estándares de los mercados desarrollados. Sin embargo, lo que distingue a estas personas de los pobres es que generalmente tienen algún ingreso discrecional, es decir, no viven con lo básico. Además, a medida que estas economías crecen, el número de personas que van de la pobreza a la clase media con algunos gastos discretos tiende a crecer más rápido que la economía general. Este mercado será de gran importancia para las compañías globales orientadas hacia el consumidor en los próximos diez años.

El aumento de esta clase media inicial ya está teniendo un efecto significativo en los mercados de consumo globales. Por ejemplo, la proliferación de la tecnología móvil para consumidores de ingreso relativamente bajo en los países emergentes ha hecho que estos mercados cobren una mayor importancia para los fabricantes de teléfonos celulares que en los países desarrollados. Otros factores también están haciendo que estos mercados sean importantes. Consideremos lo siguiente:

- A medida que los países avanzan en su desarrollo, crece la oportunidad de que las mujeres tengan mayor educación, incrementando así la participación femenina en la mano de obra. Por ejemplo, esto está

sucediendo en India actualmente. El aumento en el número de hogares con dos ingresos produce un incremento en la demanda de productos modernos de conveniencia. Este fenómeno también generó un aumento en la demanda de productos y servicios que ahorran tiempo, muchos de los cuales se pueden vender fácilmente en modernas tiendas minoristas. También se da un incremento en la demanda de alimentos procesados, comida preparada y alimentos servidos fuera del hogar.

- A medida que se hace más grande la clase media, con frecuencia hay un incremento en la disponibilidad del crédito al consumo. En algunos mercados emergentes como México, los bancos y los vendedores minoristas ya han reconocido cuántas utilidades genera prestar pequeñas cantidades de dinero a un número grande de consumidores de bajos ingresos. Esto produce un aumento en las compras de artículos de alto valor, como electrónicos, muebles y automóviles.
- Ya que el número de automóviles crece rápidamente en los principales mercados emergentes, el estilo de vida puede cambiar radicalmente. Poseer un vehículo permite una mayor libertad para elegir dónde hacer compras o ir a divertirse. Permite además gastar mayores cantidades en cada salida de compras y, por lo tanto, hacer adquisiciones más lejos del hogar. Por último, permite dar mayor importancia a la diversión y al tiempo libre. Como tal, puede acrecentar significativamente la demanda de servicios de viajes y entretenimiento.
- Los consumidores de la clase media con un poder de gasto discrecional tienen la capacidad de apartar algo de su ingreso para necesidades futuras, como la jubilación, atención médica o educación de los hijos. Una mayor capacidad de ahorro produce una demanda mayor de servicios financieros.

¿Qué sucede con Europa y Japón?

Hasta ahora gran parte de lo abordado ha sido en torno a Estados Unidos, por un lado, y China y otros mercados emergentes importantes, por el otro. Pero, ¿qué ha sucedido con Europa y Japón? Después de todo, se trata de dos de los mercados de consumo más grandes del mundo.

La respuesta es que, aunque Europa y Japón tienen mercados inmensos, no desempeñaron un papel significativo en el gran desequilibrio que sufrió la economía global en la pasada década. Lo más importante para los próximos diez años es el retroceso de ese inmenso desequilibrio generado principalmente por Estados Unidos y China.

Sin embargo, a medida que la recuperación económica se afianza en Europa y Japón, los mercados de consumo de estos países seguirán teniendo una importancia crítica para los principales vendedores minoristas del mundo y sus proveedores. ¿Qué podemos esperar?



Aunque Europa ha comenzado a recuperarse de la crisis global, continúa enfrentando una crisis propia. Los problemas que comenzaron con las dudas acerca de la deuda soberana de Grecia en 2010 resultaron en una enorme barrera financiera para los países con altos déficits del sur de Europa. Si bien esta medida tuvo buen resultado para evitar el incumplimiento, no compensó el desequilibrio resultante en Europa. Específicamente, durante la última década los países del sur del continente sufrieron un aumento en los costos unitarios de mano de obra, además de haber solicitado más préstamos al exterior. Alemania, por otro lado, tuvo una disminución de los costos unitarios de mano de obra, ya que su productividad se incrementó. Además, los consumidores alemanes ahorraron activamente. Si este desequilibrio no se contrarresta, Europa se deslizará de una crisis a otra. Si no hubiera una "zona europea", la solución estaría en parte, en la depreciación monetaria en la región sur del continente, pero esto no puede suceder ahora que hay una moneda común. Lo que debe suceder es que Alemania consuma más y los países del sur de Europa consuman menos.

Al igual que Estados Unidos, los prestatarios de Europa ahora enfrentan un periodo prolongado de crecimiento lento en el gasto del consumidor. Los gigantes exportadores, como Alemania, tendrán que encontrar nuevos mercados de exportación (China e India, por ejemplo) o cambiar el paso y estimular la demanda interna, es decir, el gasto del consumidor. Emprender esta transición tomará su tiempo. Por lo tanto, se puede esperar que el gasto del consumidor tenga un crecimiento modesto en la década por venir, especialmente en tiempos de lento o nulo crecimiento poblacional. La fuente de este incremento podría cambiar del sur de Europa y el Reino Unido hacia Alemania y otros países del norte de Europa. Sin embargo, eso depende

en gran medida del régimen político prevaletante en cada país.

Por otro lado, Japón enfrenta algunos de los mismos retos que Alemania. Durante años la economía japonesa se enfocó en gran medida en las exportaciones. En la reciente crisis, este país sufrió graves daños provenientes de la recesión en Estados Unidos, especialmente debido a que ha perdido parte de su participación en el mercado de otras economías asiáticas, como China. En el proceso, Japón ha cambiado su mercado hacia productos de valor agregado más alto. El resultado es que la demanda de exportaciones de Japón es más sensible a las vicisitudes económicas de lo que fue en el pasado.

En el futuro, la solución para Japón es cambiar a la venta de bienes a China (proceso que ya se está dando), así como dirigirse a la demanda del consumidor. Existe un consenso general de que ésta última será la mejor manera de garantizar un crecimiento económico adecuado, aunque pudiera no ocurrir. Un mayor incremento del gasto del consumidor en Japón requeriría menos ahorros, lo que a su vez implicaría que los japoneses obtuvieran mejores rendimientos sobre sus activos. Sin embargo, debido a las políticas monetarias exageradamente estrictas, el rendimiento sobre el capital ha sido menor. La menor inflación ha sido resultado de las bajas tasas de interés. Un gasto de consumo más fuerte también requeriría la liberación del deficiente sistema de distribución entre los consumidores que tiene Japón. No queda claro si existe el apoyo político suficiente para que esto pueda suceder.

Por lo tanto, se puede esperar que el mercado de consumo de Japón crezca a un ritmo lento, especialmente si se considera que la población no está aumentando y está envejeciendo.

Nacimiento, juventud y edad: los cambios en la demografía del consumidor

La crisis económica global de 2008 y 2009 y la actual explosión de una nueva clase media en los mercados emergentes tendrán implicaciones importantes para el cambio de la demografía del consumidor. En los mercados desarrollados, la crisis erosionó la confianza del consumidor en el futuro, causando que algunos no sólo se abstuvieran de hacer gastos innecesarios, sino que también formaran nuevas familias. En los mercados emergentes, el cambio en la demografía del consumidor y los cambios resultantes en el consumo son un reflejo de lo que ocurre en los mercados desarrollados.

Menos nacimientos y poblaciones envejeciendo

A medida que los países avanzan en su desarrollo, una variedad de factores influye en que sus pobladores tengan menos hijos. Mientras la población se reduce, la fuerza laboral y el poder de consumo nacional se contraerán proporcionalmente, debilitando el potencial de crecimiento del PIB real del país. Los problemas sólo se están multiplicando con el mejoramiento rápido de la expectativa de vida, lo que está provocando un desequilibrio en la distribución por edad.

La disminución en el índice de natalidad

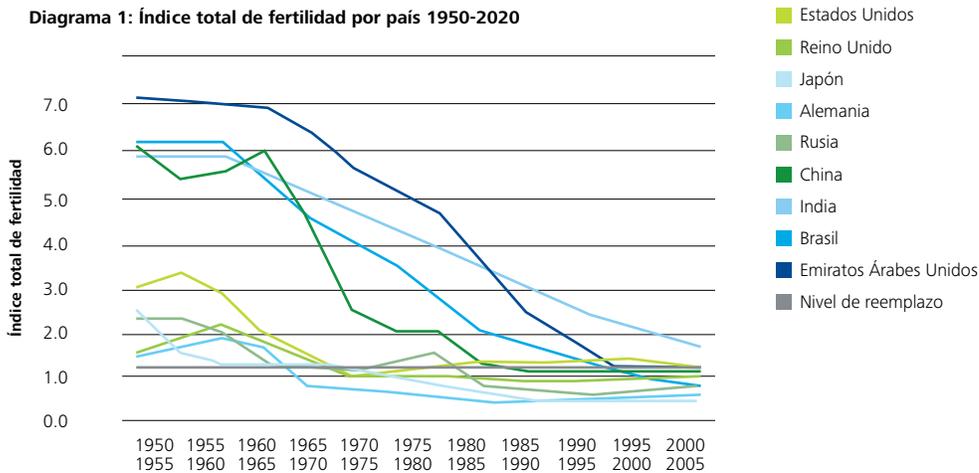
Una ventaja del desarrollo es que ofrece más oportunidades para que las mujeres alcancen mayor educación y participen en la fuerza laboral. Sin embargo, mientras más mujeres adquieren empleos, tienden a casarse y tener pocos hijos más tarde. Además, cuanto más sofisticado se hace un país, "las habilidades necesarias en un trabajador se vuelven más desarrolladas y variadas", lo que exige un mayor grado de educación (Kato, 2010). Conforme aumenta el costo de la educación, así como otros costos de la subsistencia, característica típica del desarrollo, los padres se ven desalentados para procrear o tener más hijos.

Tener menos hijos y tenerlos en épocas más tardías de la vida significa acumular más ingreso disponible para gastar en productos y servicios para uno mismo, tales como salir a comer, decorar el hogar, viajar, divertirse, así como para cada hijo. No obstante, una disminución en la tasa de fertilidad –el número promedio de niños que cada mujer tiene a lo largo de su vida– también significa que menos niños requerirán productos y servicios (es decir, menos gastos generales en productos para niños y adolescentes, tales como ropa, juguetes y juegos electrónicos), lo que da como resultado menos consumidores en el periodo de una vida.

En muchos países industrializados la tasa de fertilidad ha caído por debajo de la tasa de reemplazo –el número promedio de niños que una pareja necesita tener para que los reemplace en la población– de 2.1 niños por mujer. (Véase diagrama 1: Índice total de fertilidad por país) (En países con alta tasa de mortalidad el número promedio de nacimientos necesita ser mucho más elevado).

En muchos países europeos el número de nacimientos está cayendo por debajo del nivel de reemplazo –que está entre 1.3 y 1.4 en países como Alemania, Italia o España– nivel en el que estos países permanecerían estables. En su totalidad, se espera que Europa pierda más de 60 millones de personas en las próximas cinco décadas (Hartwich, 2010).

Diagrama 1: Índice total de fertilidad por país 1950-2020



Fuente: Proyección de la Población Mundial de la ONU: Revisión 2008, fertilidad total, variante media

Una pareja promedio de Corea del Sur tenía 2.1 bebés en 1984, pero el año pasado el índice sólo fue de 1.15 (Jin-seo, 2010), el más bajo entre 193 países, inferior al promedio de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), que es de 1.73 (Sun-ah, 2010). La tasa total de fertilidad en Japón cayó a 1.57 en 1989 y alcanzó un nivel constante de 1.26 en 2005 (Kato, 2010). A pesar de los ligeros incrementos en años recientes, apenas alcanzó el 1.37 en 2008 y todavía se espera que llegue a 1.3 para 2020. Existe la preocupación de que un bajo índice de natalidad reduzca a la población en edad productiva, lo que produciría una disminución en la producción y por lo tanto en el crecimiento económico, haciendo a Japón menos competitivo en la economía global (Kato, 2010). Además, una disminución en el índice de nacimientos, combinada con una expectativa de vida más alta, ejerce presión financiera sobre la generación en edad productiva que dará respaldo a la población retirada.

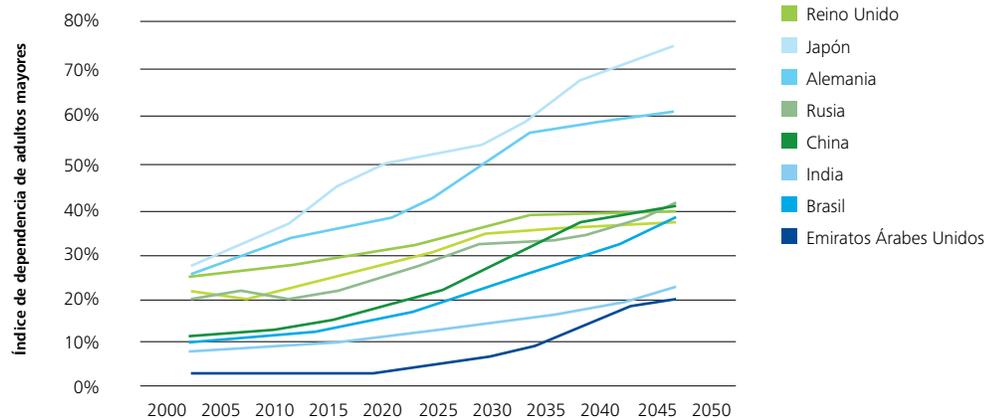
Como respuesta, Japón y Corea del Sur están ofreciendo subsidios y otros incentivos a las familias por tener más niños (Nikkei, 2010) (Jin-seo, 2010). Desafortunadamente no existe un método rápido para contrarrestar la disminución en la tasa de natalidad. Para el presente, los padres necesitan más opciones para la atención infantil, servicios médicos pediátricos y un ambiente en donde las mujeres puedan trabajar y criar a sus hijos. En Corea, la tasa de empleo femenino tiene una marcada reducción en las mujeres alrededor de 30 años debido a las dificultades para equilibrar el trabajo y el cuidado de los niños. Por consiguiente, el país ha implementado disposiciones laborales nuevas destinadas a elevar el bajo índice de nacimientos del país al permitir que las mujeres puedan laborar en su hogar o en un centro de trabajo equipado con instalaciones para el cuidado infantil (Asia Pulse Pty Limited, 2010). Japón está analizando disposiciones gubernamentales para permitir que las madres obtengan permisos por ausencia más largos para atender a los niños pequeños.

El desequilibrio de edades

La reducción demográfica constituirá un reto por sí misma, ya que la fuerza laboral y el poder de consumo nacional se contraerán de manera proporcional, debilitando el potencial de crecimiento del PIB real del país. Sin embargo, los problemas se multiplican al mejorar rápidamente la expectativa de vida, lo que ocasiona un desequilibrio en la distribución de la edad, ya que una parte de la población está envejeciendo, generando un alto índice de dependencia en la senectud –el número de personas mayores de 64 años que dependen de las personas en edad productiva (de aquellos entre los 15 y 64 años de edad). Aunque las generaciones más ancianas de la actualidad son más saludables en términos generales y más activas que las generaciones anteriores, también es verdad que una generación más anciana implica que hay menos personas que paguen impuestos y más pensiones y atención médica que pagar. Por lo tanto, cuanto más alta sea la proporción de personas que no están en edad productiva y menos personas estén trabajando y pagando impuestos, mayor será el número de personas que necesitarán atención y, por consiguiente, mayor será la carga (Tan, 2010).

Como se muestra en el diagrama 2, el índice de dependencia de la población de mayor edad se está incrementando en la mayoría de los países desarrollados. Por ejemplo, se proyecta que el índice de dependencia de la población de mayor edad en Estados Unidos se incremente rápidamente del 19 por ciento en 2010 a 25 por ciento en 2020 y 32 por ciento en 2030, ya que será entonces cuando los *baby boomers* (los nacidos durante un periodo de 18 años entre 1946 y 1964, según la definición de la Oficina del Censo de Estados Unidos) estarán alcanzando la categoría de 65 años de edad y mayores. Aunque este índice se elevará con mayor lentitud después de 2030, se espera que alcance 35 por ciento para 2050 (Naciones Unidas).

Diagrama 2: Índice de dependencia de adultos mayores por país 2000-2050



Fuente: Proyección de la Población Mundial de la ONU: Revisión 2008, población por edad, variante media



En Europa, la proporción entre adultos mayores y la población total es más alta que en cualquier otro continente, fenómeno que continuará presentándose en este siglo (Deutsche Welle, 2009). Esta creciente población de personas retiradas creará presiones económicas adicionales –un incremento en la necesidad de gastar en atención médica y pensiones– para los países que ya tienen niveles de deuda muy altos. Por lo tanto, la Unión Europea está estimulando a las personas a que trabajen más tiempo y proponiendo a los países que eleven la edad de retiro (Dow Jones & Company, Inc., 2010). Francia recientemente elevó la edad de retiro y la mayoría de los países desarrollados están considerando hacer lo mismo, si no es que ya lo han hecho (Keaten, 2010).

El reto demográfico de China

Considerando la política de China de permitir el nacimiento de un solo hijo, la tasa de natalidad ha estado bajando en las últimas décadas y los investigadores estiman que para 2030 el número de personas con 65 años de edad o mayores en China alcanzará los 167 millones (Lawrence, 2010). Además, el crecimiento de la clase media en China ha producido familias con tiempo limitado, ingreso doble y disposición para mudarse a trabajar a cualquier parte del país o del exterior, lejos de sus familias de origen (Lawrence, 2010). Como resultado, los adultos mayores de China ya no pueden depender de sus hijos, nietos o familiares políticos para que los cuiden. Más aún, para un solo hijo, hacerse cargo de dos padres y cuatro abuelos resulta demasiado gravoso (lo que los investigadores han llamado el problema “1-2-4”). La demanda de centros de atención para adultos mayores ha excedido a la oferta, por lo que el gobierno pretende abrir más instalaciones de este tipo. El gobierno de China también está reevaluando cuidadosamente su política de permitir el nacimiento de un solo hijo y, con cierta cautela, ha hecho algunas excepciones (The Independent, 2010). Por ejemplo en la mayoría de las zonas urbanas de China, en donde la tasa de natalidad es menor, se permite que un hijo único casado con otra hija única tengan dos hijos (Hesketh, 2010).

China enfrenta otro dilema demográfico.

El desequilibrio entre el número de niños pequeños de sexo masculino y femenino se ha incrementado constantemente desde la década de 1980 debido a la política de un solo hijo y las preferencias culturales por los varones. Para 2020 habrá 24 millones más de hombres que de mujeres en edad de casarse (aproximadamente de 19 a 45 años). En otras palabras, 24 millones de varones chinos podrían encontrarse sin esposas para 2020 o importarlas de países con menores niveles salariales, como Corea del Norte y Myanmar (Rabinovitch, 2010). La ampliación de la brecha de género que está ocurriendo en China amenaza con causar "un daño irreversible a la unidad familiar tradicional y provocar un incremento en la incidencia de mujeres secuestradas, insertadas en una red de tráfico o vendidas con fines de matrimonio, prostitución y pornografía" (Na, 2010). La depresión y las enfermedades mentales también son más comunes en los hombres solteros que en los casados. La disparidad de género también es un problema para Taiwán, Vietnam y Corea del Sur.

Los retos que ofrecen estos cambios demográficos podrían llegar a ser enormes. Habrá menos contribuyentes que soporten un incremento sin precedentes en las instalaciones y gastos para la atención médica. A medida que se contrae la población en edad laboral, habrá escasez de oferta de mano de obra calificada, lo que a su vez empujará a la alza los salarios y precios, generando la necesidad de importar más inmigrantes con el fin de cuadrar los números. Además, al haber una disminución de los consumidores jóvenes que impulsen el gasto interno, los negocios tendrán que buscar en el exterior sus oportunidades de crecimiento. Por lo tanto, en la próxima década y después, la tasa de fertilidad en declive y la población de adultos mayores serán temas críticos que recibirán la atención cuidadosa de los gobiernos y las compañías que se propongan trabajar considerando los cambios en la demografía de los consumidores.

Mercados jóvenes, recursos limitados

Mientras que China y Europa, inmersas en un proceso de envejecimiento rápido, enfrentan la carga de soportar a una población de adultos mayores, "India es desproporcionadamente joven, ya que apenas la mitad de su población es menor de los 25 años de edad. Esta es una razón por la que algunos economistas pronostican que podría superar a China en el índice de crecimiento económico en los próximos cinco años. India tendrá una fuerza laboral joven y basta" y, por lo tanto, futuro con muchos consumidores cuyo ingreso disponible estará a la alza (Inquirer Interactive, Inc., 2010). Se espera que India llegue a ser el quinto mercado de consumo más grande del mundo para 2025 y que para 2020 tenga 50 millones de turistas que viajan al extranjero, lo que constituye oportunidades significativas para los negocios de consumo (Deloitte LLP, 2010).

De igual modo, África está viviendo el surgimiento de los jóvenes —ya que tiene la población de crecimiento más rápido en el mundo— lo que aportará al mercado una inmensa fuerza laboral. La África subsahariana tiene la población más joven del mundo y "se espera que esta condición siga manteniéndose por décadas". Para 2050 el continente africano tendrá 349 millones de personas entre los 15 y 24 años de edad, o sea, el 29 por ciento del total mundial (Johannesburg, 2009). África también tuvo el crecimiento económico más rápido en el 2009, aparte de China e India, lo que ha hecho que muchos consideren una oportunidad para que esta región siga a China e India, con su fortaleza de miles de millones, en alcanzar el crecimiento económico. Los africanos nacidos en la actualidad probablemente vivan en grandes ciudades y no en aldeas, ya que el índice de urbanización del continente es el más rápido que se ha visto en el mundo. Los africanos están comprando teléfonos celulares a un ritmo que ha roto récords mundiales; la suscripción en África ha crecido con una rapidez mayor que la de cualquier otra región del mundo (Nyondo, 2009). El Internet ha empoderado a la sociedad civil para exigir que los gobiernos tengan una rendición de cuentas

más clara que nunca antes. La tecnología de energías renovables, incluyendo la energía eólica y solar, los tanques de aguas pluviales y los hornos de biocombustibles prometen transformar la vida en las zonas rurales (Johannesburg, 2009).

Sin embargo, la población en ambas zonas está aumentando más allá de los niveles sostenibles. India sobrepasará a China como el país más poblado del mundo para 2030, y hasta ahora no ha podido cumplir con sus Metas de Desarrollo del Milenio destinadas a reducir su índice de natalidad para 2015 (Overdorf, 2010). El aumento poblacional continuo pone una gran presión sobre los recursos y el medio ambiente, además de presentar grandes desafíos para un gobierno que, de por sí, ha sido ineficiente a la hora de expandir la educación y otros servicios. Por lo tanto, gran parte de su población seguirá en la pobreza, lo que representa una amenaza para su demografía, que en lugar de ser un activo valioso se convierte en una carga paralizante (Inquirer Interactive, Inc., 2010), (Overdorf, 2010). Además, las sequías y prolongados problemas de abastecimiento del agua han suscitado pronósticos de que el país podría secarse para mediados de siglo (Veerapalam & Lubana Teku, 2009).

Existen preocupaciones similares acerca de África. Esta región alcanzó una población de mil millones en 2009 y se espera que casi se duplique a los 1,900 para 2050, lo que "ejercería una carga insostenible sobre los alimentos, empleos, escuelas, vivienda y atención médica" (Johannesburg, 2009). Los ciudadanos son vulnerables ante las sequías, inundaciones y desertificación ocasionadas por el cambio climático. Para 2020 más de 250 millones de personas en el continente podrían estar expuestas a la escasez de agua. Se pronostica que la producción agrícola se reduzca a la mitad en algunos países y 15 millones de niños podrían sufrir desnutrición. La calidad de la atención médica y la educación sigue siendo deficiente para la mayoría de los africanos, problema que constituye uno de los mayores impedimentos

para el crecimiento. El incremento poblacional podría producir una presión mayor en los escasos recursos e impedir aún más el desarrollo.

Qué esperar de los consumidores en la próxima década

En los países con sistemas de pensiones insuficientes la población de mayor edad tendrá que continuar trabajando y retirarse en una época más tardía de su vida. La demanda de servicios de entretenimiento, como por ejemplo el caso de los cruceros típicamente asociados con la población de mayor edad, será sustituida por el ahorro y la demanda de planeación financiera, así como de atención médica para permitir que un cuerpo que envejezca siga trabajando. Los consumidores en edad laboral no confían en que el gobierno y los sistemas de pensión laboral sean suficientes para sustentarlos después de su retiro, lo que los motivará a seguir trabajando para ahorrar para su propio retiro en lugar de disfrutar de su ingreso disponible.

Sin embargo, en algunos países el aumento en la edad de la población puede significar nuevas oportunidades en términos de mercados de consumo. Estas oportunidades de innovación son importantes, ya que los consumidores de mayor edad aprecian su tiempo más y buscan soluciones que les ayuden a mantener una buena calidad de vida. Esto sucede especialmente cuando tienen que enfrentarse a padecimientos y enfermedades crónicas y múltiples (por ejemplo, deterioro de las funciones cerebrales, problemas músculo esqueléticos, desequilibrios hormonales, de nutrición y estrés). Los consumidores de mayor edad también gastan más en sus nietos y en rubros como la atención médica, entretenimiento y servicios públicos, como calefacción y aire acondicionado, y no en bienes como muebles y aparatos domésticos. También surgen demandas nuevas de cosas tan simples como envases con letras más fáciles de leer (Newman, 2010) y medicamentos líquidos que se puedan beber, para quienes tienen dificultades al deglutir las píldoras según aumenta la edad (The New York Times, 2010).

En pos de la juventud

El sector más anciano de la generación de baby boomers de Estados Unidos apenas está alcanzando la edad de retiro (el sector más joven de este grupo se retirará alrededor de 2024) y su transición gradual al retiro abrirá nuevas oportunidades de abasto a una generación con una solvencia relativa y una gran disponibilidad de tiempo. Se pronostica que para 2015 los *baby boomers* de Estados Unidos posean 60 por ciento de la riqueza del país y produzcan el 40 por ciento del gasto. La clave para atraer a este sector es apelar a su actitud de “por siempre jóvenes”. Por ejemplo, los baby boomers solventes que se proponen compensar el paso del tiempo están encabezando una ola de ventas de productos anti edad; el mercado global de tales productos ya alcanzó un valor de US\$ 160,000 millones anuales, y se espera que alcance los US\$ 275,000 millones para 2013 (Walters, 2010). Entre éstos se encuentran productos comestibles para la belleza, como café con infusión de colágeno y agua anti edad, cuyo efecto es mejorar la piel; ropa interior con propiedades antiarrugas que ayuda a hidratar la piel; productos de belleza anti edad, tanto para hombres como para mujeres; así como ejercicios cerebrales ofrecidos en dispositivos móviles y en la red para ayudarlos a conservar su salud mental y estimular su productividad en etapas más avanzadas de la vida.

Además, los viajes son una gran prioridad para los *boomers* en retiro. Son viajeros con mayor experiencia y confianza que sus padres y están en busca de viajes vivenciales, como el “turismo de voluntariado” y viajes con temas de pasatiempos o educativos, así como experiencias no comunes, “auténticas” y de aventura (Deloitte LLP, 2010).



El menú variable de los consumidores



Probablemente uno de los cambios más marcados en el comportamiento del consumidor para los años por venir sea el cambio en el consumo de alimentos. Este cambio se vio impulsado por la creciente solvencia de la clase media de los mercados emergentes y la variable demografía de consumidores.

La creciente y variable demanda de alimentos

En los próximos diez años, cuando se espera que la población mundial se incremente un 11 por ciento, no sólo habrá 766 millones más de bocas que alimentar (Naciones Unidas), sino que también habrá un cambio en lo que esas bocas estarán comiendo. Se espera que por lo menos 70 millones de nuevos consumidores ingresen a la clase media global cada año, que serán 800 millones para 2020, principalmente debido al crecimiento en grandes mercados emergentes, como China. A medida que el ingreso se eleva, las personas típicamente cambian su dieta de una basada en granos por otra de alimentos "de alto valor" como carne, pescado, productos lácteos, frutas y vegetales (Foro Económico Mundial y Deloitte Touche Tohmatsu, 2009).

El crecimiento resultante de la cintura

Desafortunadamente, la dieta más variada también incluye una proporción más alta de grasas, grasas saturadas y azúcares. Al mismo tiempo, el desarrollo y la urbanización también implican empleos con menos demandas y actividades físicas, debido al uso mayor de la tecnología, transporte automatizado y medios de entretenimiento más pasivos, como ver la televisión. Estos cambios en el comportamiento del consumidor pueden producir mayores riesgos de obesidad.

En todo el mundo hay más de mil millones de adultos con sobrepeso y por lo menos 300 millones de ellos son obesos, según cifras de la Organización Mundial de Salud (WHO, 2010). La epidemia de obesidad está bien documentada en países desarrollados, como

Estados Unidos y el Reino Unido. Sin embargo, es un problema que también está cobrando importancia en los mercados emergentes debido al rápido crecimiento de su clase media. Irónicamente, mientras que estos países tienen altos índices de hambre y desnutrición, su nueva clase media, especialmente la de áreas urbanas, también está mostrando una tendencia creciente hacia la obesidad. Este aumento con frecuencia es más rápido en el mundo desarrollado.

Por ejemplo, entre 100 y 120 millones de chinos son obesos y aproximadamente la mitad de ellos son niños. A pesar de la recesión, la economía de China ha tenido un crecimiento de 9 a 10 por ciento anual. El resultante incremento rápido de los salarios ha estimulado el traslado de cada vez más chinos a las áreas urbanas, y muchos de ellos han asumido empleos más sedentarios. Esto ha propiciado un gasto mayor en alimentos, incluyendo comida rápida y bebidas grasosas y azucaradas estilo occidental, alimentos preparados y comida envasada –especialmente para niños, cuyo peso a menudo constituye un indicador adicional de salud y prosperidad futura (French & Crabbe, 2010). El rápido ritmo de incremento en la tasa de obesidad en China, del 30 al 50 por ciento anual –de 6 a 10 millones más cada año– ha alarmado a los funcionarios de las instituciones de salud (PBS, 2010).

La obesidad es un elemento importante para la carga global de enfermedades crónicas, como la diabetes y la incapacidad. Los gobiernos deben intervenir de una manera más persuasiva, ya que el costo de los problemas de salud relacionados con la obesidad afecta los fondos públicos y a los proveedores de atención médica. Por lo tanto, la tendencia hacia los hábitos alimenticios más saludables y la creciente demanda de alimentos nutritivos en los países con mayor riqueza probablemente dé como resultado un cambio similar en los patrones de consumo de los países en vías de desarrollo hacia alimentos frescos y reducción en el consumo de carne.

Aumento en los precios de los alimentos y su efecto

Los alimentos variados y de alto valor que se espera que formen parte del consumo para la siguiente década también requieren una gran cantidad de recursos. Por ejemplo, se necesitan más granos para alimentar animales y producir 1 kg de carne que 1 kg de pasta (Deloitte Touche Tohmatsu, 2008). La gran cantidad de granos necesarios para la producción de carne ha incrementado de manera desproporcionada su demanda.

Se espera que más de 800 millones de nuevos consumidores de la clase media ingresen a los mercados globales para 2020, lo que provocaría una presión importante sobre la producción agropecuaria y cárnica del mundo, manteniendo un alto nivel en los precios de los alimentos. Estos precios aumentarían aún más debido a la disponibilidad limitada de tierra y agua suficiente, así como la reducción del inventario de granos ocasionada por cosechas deficientes debido a la influencia del clima en diversas partes del mundo y la nueva demanda para la producción de biocombustible.

Por ejemplo, los biocombustibles han generado un aumento del 105 por ciento en los precios del maíz de enero de 2002 a febrero de 2008 (Case, 2008). Además, el alza en los precios de energéticos genera un aumento en el costo de la producción y transporte de alimentos, incrementando así su precio en la venta minorista.

Al aumentar, los precios de los alimentos redefinirán los valores del consumidor.

Para poder subsistir, muchos consumidores, tanto de economías desarrolladas como emergentes, tendrán que ser más cautelosos y selectivos en lo que compran, sino es que ya lo están siendo. Los consumidores no podrán gastar una parte tan grande de su presupuesto para alimentos en servicios alimentarios tales como restaurantes, y tal vez simplemente tengan que adquirir los ingredientes para la elaboración de su comida. Muchos tendrán que comprar

productos locales más baratos y de temporada, en lugar de comida importada de alto precio, alimentos especializados, alimentos orgánicos y alimentos preparados en las tiendas. Con precios mayores, los alimentos ocupan una parte importante en el gasto total del consumidor, dejando un ingreso disponible menor para gastar en otros artículos.

A medida que la cadena de suministro de alimentos se hace más global para satisfacer la demanda creciente en todo el mundo, se eleva el riesgo de contaminación a lo largo de la misma. Debido al número de devoluciones de alimentos globales de alto perfil, cada vez son más los consumidores que exigen mayor transparencia en cuanto al origen y contenido de los bienes que compran, que leen con mayor atención las etiquetas de los alimentos y además hacen compras con mayor eficiencia.

Dado que la conciencia y preparación sobre los precios de los alimentos, la seguridad y los temas de higiene han crecido en Europa Occidental y Estados Unidos, son menos los consumidores que toleran un comportamiento de desperdicio y prácticas irresponsables. Un mayor número de consumidores probablemente buscará una experiencia de compra más modesta, tal como la compra de la cantidad exacta de alimentos necesarios, y rechazará el desperdicio resultante de una compra excesiva, además de mostrarse más selectivo en cuanto al costo, valor nutritivo y origen de los alimentos que consumen. Estos cambios favorecerán la limitación del consumo de comida en la lucha contra la obesidad.

El efecto de la crisis alimentaria no sólo se hará sentir entre los consumidores y los negocios, sino que en muchos países llegará a afectar al gobierno. Cuando los consumidores de varias partes del mundo enfrenten el riesgo de encontrar anaqueles vacíos en las tiendas, probablemente presionarán a sus líderes para que de manera colectiva encuentren soluciones globales. En las situaciones más graves esto ocasionará inestabilidad política, inflación y, en algunos casos, agitaciones civiles por el reparto de alimentos, como las que ocurrieron en Haití, Marruecos, Pakistán y otros países en 2008 (Doyle, 2008). Estos penosos ejemplos dejaron claro que la demanda adicional de alimentos que requiere la nueva clase media exigirá un mejor manejo de la tierra, recursos hidráulicos y prácticas agrícolas que eviten el desperdicio.



Promoción del consumo sustentable

En la próxima década se requerirán patrones de producción y consumo de alimentos más sustentables para todos los productos y servicios. Para 2030 casi 2000 millones de nuevos consumidores se habrán agregado a la clase media global (Foro Económico Mundial y Deloitte Touche Tohmatsu, 2009). Esta población con un mayor poder adquisitivo esperará disfrutar el estilo de vida de la clase media tradicional, por lo que también querrá poseer un automóvil y viajar por aire, así como tener hogares con aire acondicionado, aparatos eléctricos y dispositivos electrónicos. Sin embargo, un consumo mayor ocasionará menor disponibilidad de recursos.

De acuerdo con la OCDE, de seguir el curso actual, para 2030 3,900 millones de personas en el mundo vivirán en áreas con graves problemas de abastecimiento de agua, en contraste con los 2,800 millones actuales (Foro Económico Mundial y Deloitte Touche Tohmatsu, 2009). Si todos adoptaran los patrones de consumo y estilo de vida históricos del ciudadano promedio del Reino Unido se necesitarían tres planetas Tierra, y cinco si vivieran como el ciudadano estadounidense promedio (Foro Económico Mundial y Deloitte Touche Tohmatsu, 2009). Sin un consumo sustentable será cada vez más difícil satisfacer las necesidades y aspiraciones colectivas de los nuevos consumidores del mundo.

La realidad sustentable

Si bien el ritmo y grado de comportamiento sustentable diferirá según la región, los consumidores actuales cada vez están más conscientes de los grandes retos que enfrenta el mundo en materia de sustentabilidad. Los valores del consumidor en lo que se refiere a este aspecto permanecieron notablemente constantes durante la recesión y cada vez son más quienes se vuelven participantes activos en la creación de una economía más sustentable. En una encuesta realizada recientemente, el 95 por ciento de los consumidores estadounidenses afirmó que desearía "hacer compras ecológicas"; 44 por ciento aseguró que sus hábitos de "compras ecológicas" no han cambiado y más

de una tercera parte de ellos informó que es más probable que compren productos sustentables (Grocery Manufacturers Association and Deloitte Development LLC, 2009). Sin embargo, estos signos esperanzadores se ven contrarrestados por una realidad en competencia. Aunque los consumidores del mundo desarrollado cada vez se vuelven más sensibles a los conceptos de daño ambiental y sustentabilidad, los niveles de consumo en estos países ya son realmente altos y su comportamiento aún es dictado por el precio, calidad y conveniencia, más que por el origen de los productos y contenidos sustentables. El tema sigue siendo muy particular y la desproporción entre la conciencia y la acción es grave.

El mundo desarrollado presenta la siguiente paradoja: ciertamente es una buena noticia que más personas vayan de la pobreza a la clase media, pero al mismo tiempo, este nuevo poder adquisitivo a menudo provoca un consumo sobresaliente con poca conciencia sobre el impacto que éste tiene en el medio ambiente. Dado lo anterior, una clase media creciente y educada probablemente exigirá a sus gobiernos lo que sus contrapartes están demandando en los mercados desarrollados: más transparencia acerca de los productos alimenticios (desde el campo de cultivo hasta los anaqueles de las tiendas); la cuantificación de los esfuerzos corporativos hacia la responsabilidad ambiental; así como la validación de que se siguieron prácticas laborales seguras en el proceso de manufactura. También habrá un creciente interés del consumidor en el origen de los alimentos, con un énfasis mayor por los productos naturales y enteros, de proveniencia local, obtenidos considerando el bienestar animal, el impacto ambiental y las prácticas éticas. Además, las preocupaciones acerca del medio ambiente son tan marcadas en las personas del mundo desarrollado como en el mundo en vías de desarrollo. En algunas áreas son más marcadas aún en estos últimos países, ya que con frecuencia se ven afectados más directamente por problemas como la contaminación del agua.

Una gran parte de los resultados dependerá de la rapidez con que la mayoría de la clase media de los países emergentes se incline hacia patrones de consumo sustentable y deje la mentalidad de una "sociedad desechable". En este sentido, el mundo en vías de desarrollo tiene ante sí tanto la gran oportunidad de ser un mercado de consumo creciente como el reto más grande: alcanzar una mayor prosperidad sin entrar en una fase de consumo de productos cuya elaboración requiera de muchos insumos y su producción se haga en grandes volúmenes, rasgo que caracteriza al mundo desarrollado.

Además, con el mayor flujo de información y transparencia que han propiciado las tecnologías de información, es muy posible que la creciente clase media se muestre menos tolerante hacia las fallas sociales. Tal vez se revele en contra de la contaminación ambiental, esté más atenta a la seguridad e higiene de los productos que compra, y ponga más atención a los asuntos de salud pública y bienestar social en general. Considerando lo anterior, un proceso de globalización que no involucre a los consumidores de los mercados emergentes en estos temas podría poner en peligro a los negocios (Foro Económico Mundial y Deloitte Touche Tohmatsu, 2009).

Consumo sustentable, estemos listos o no

Sea cual sea el nivel de conciencia que tengan ahora, es muy probable que los consumidores en las siguientes décadas vivan de manera más sustentable, ya sea que lo quieran o no. Esto se debe a una variedad de factores, tales como:

- **Los costos de los recursos.** El efecto de los costos reales del abasto de recursos se reflejará en el precio de los productos y servicios (por ejemplo, la forma en que los precios de gasolina más altos afectan los costos de transportación de materia prima y productos terminados), haciendo que los productos y servicios no sustentables sean menos atractivos para los consumidores.

- **Conciencia y educación.** La educación podría desempeñar un papel significativo al promover un comportamiento socialmente aceptable y, por lo tanto, acelerar la adopción. Generalmente, una vez que los consumidores se vuelven "educados sobre la huella de carbono" cambian sus hábitos de consumo en varias categorías, incluyendo su elección de alimentos, energéticos, reciclamiento, transportación, ropa, maquillaje y electrónicos. A medida que adoptan hábitos más sustentables presionarán a sus amigos y familia a hacer lo mismo mediante el ejemplo o de alguna otra forma.

- **Interés en sí mismos.** La mayoría de los consumidores todavía piensan en sí mismos antes que en la sociedad y el medio ambiente, implícitamente preguntándose: "¿qué tiene de beneficio para mí o mi familia?". Sin embargo, es muy probable que cambie su comportamiento si se dan cuenta que ciertos productos, servicios o prácticas sustentables les benefician en términos de un mejor valor, precio más bajo, en salud, o bien, que su compra implique una declaración de su identidad, mostrando una imagen de cómo desean darse a conocer. Por ejemplo, los consumidores pueden comenzar a buscar el valor en el ahorro a largo plazo, como eficiencia de energía o cosas duraderas; o valor de reventa, especialmente en categorías como aparatos eléctricos, aparatos con dispositivos reemplazables, línea blanca y productos de lujo, cuya manufactura de alta calidad puede considerarse una inversión valiosa. Además, un estudio hecho por la Asociación de Fabricantes de Comestibles reveló que los consumidores de Estados Unidos tienen mayores probabilidades de asociar el valor con los productos consumibles "ecológicos" que con cualquier otra categoría actual de productos (Grocery Manufacturers Association and Deloitte Development LLC, 2009).

- **Sentido de ciudadanía.** Los consumidores no sólo reciben influencia de los mensajes de las compañías, gobierno y fuentes de influencia social, sino que también la reciben de su pertenencia a una comunidad más extendida. A pesar del interés en sí mismos se identifican como ciudadanos de sus sociedades. Por lo tanto, vincular las elecciones individuales sobre sustentabilidad con resultados más amplios y hacer de la sustentabilidad una norma social puede ser una estrategia poderosa para involucrar a los consumidores en su calidad de ciudadanos.



- **Incentivos positivos y negativos.**

La influencia externa en forma de incentivos puede presentarse bajo la apariencia de descuentos, factura de energía más baja y otros ahorros en la compra de vehículos híbridos y aparatos con uso eficiente de energía. Por otro lado, los incentivos también pueden ser negativos en el sentido de que la legislación local o federal puede obligar a las personas a reciclar imponiendo sanciones si no lo hacen.

- **Hábitos.** Una vez que los consumidores han incorporado la sustentabilidad en su estilo de vida (por ejemplo, reciclando o comprando en los mercados de los granjeros locales), consciente o inconscientemente se convierte en parte de su rutina.

- **Falta de otras opciones.** Muchos consumidores simplemente adoptan un comportamiento sustentable mientras el mundo en torno a ellos cambia. Por ejemplo, las normas de construcción del Reino Unido prohíben productos que contengan formaldehído en sus adhesivos. Una compañía ha lanzado una nueva bolsa para sus botanas que en cuestión de semanas se convertirá en composta. En casos como éstos, los consumidores no tendrán otra opción que hacer compras "sustentables".

El papel esencial de los negocios

Los consumidores están siendo participantes más activos en la creación de una economía más sustentable, y más conscientes del gran reto de sustentabilidad que enfrenta el mundo. Para los próximos diez años más consumidores habrán adoptado un comportamiento sustentable en sus vidas, ya sea que esto signifique reciclar rutinariamente o buscar productos sustentables. Un número cada vez mayor promoverá la sustentabilidad y la exigirá en los productos y prácticas.

Sin embargo, en el caso de los consumidores aún quedan algunas barreras importantes que superar. Una investigación realizada por Unilever demostró que aunque los consumidores desean

comprar productos sustentables y vivir de manera más sustentable, se sienten impotentes para hacer una diferencia, ya que la dimensión del reto es demasiado grande y sus acciones individuales demasiado pequeñas (Unilever, 2009). Además, la mayoría de los compradores se muestran escépticos o confundidos acerca del origen ecológico de diferentes productos y servicios, y dudan seriamente que puedan hacer una aportación importante para cambiar la economía global. Si no hay una definición claramente expuesta, congruente y práctica sobre el significado del consumo sustentable, mucho menos sabemos cuál es su apariencia.

Dado lo anterior, a pesar de la gran importancia que este tema tiene y los esfuerzos de los científicos, autoridades, organizaciones no gubernamentales y otras entidades, la adopción de estilos de vida más sustentables por parte del consumidor hasta ahora se encuentra limitada. Por lo tanto, hay grandes posibilidades de que el mayor impulso al consumo sustentable para los próximos diez años no provenga de los consumidores mismos, sino de las industrias de consumo, las cuales deberán asumir el liderazgo, comprometer a los clientes a cambiar sus patrones de consumo e innovar para satisfacer las demandas del mañana.

Esto requerirá un cambio fundamental en la forma en que las industrias piensan y operan, en el que las compañías necesitarán utilizar la sustentabilidad como una base para aplicar la innovación en el desarrollo de nuevos productos y servicios, así como en la comunicación con los consumidores. Desde el punto de vista externo, los negocios pueden desempeñar un papel esencial al involucrar a gobiernos y autoridades para ayudar a influir en el comportamiento del consumidor. No será suficiente reaccionar ante las necesidades y demandas de los consumidores, las compañías vanguardistas buscarán involucrar a los consumidores lo más pronto posible para ayudar a acelerar el cambio hacia un comportamiento más sustentable.

Comunicar, conectar y socializar

Involucrar a los consumidores, ya sea para adoptar un comportamiento más sustentable o sólo comprar más productos y servicios, no sólo consistirá en hacer mercadotecnia y comunicarse con ellos, sino establecer un vínculo y socializar. En las últimas dos décadas, internet y las tecnologías como los dispositivos móviles han revolucionado las industrias dirigidas a los consumidores. Con el comercio electrónico las compañías comenzaron a vender directamente a los consumidores, quienes ahora tienen el poder de información en la punta de sus dedos, literalmente, lo que les permite hacer compras por comparación en cualquier momento y en cualquier lugar, además de filtrar y bloquear los mensajes no deseados.

La revolución social y los consumidores

Sin embargo, la verdadera revolución ha sido la utilización de "internet para conectarse entre sí en formas nuevas y crecientemente interminables" (Kozinets, 2010). Las tecnologías y herramientas de medios sociales como Facebook, Twitter y blogs, han brindado a los consumidores una plataforma masiva que no sólo sirve para transmitir información entre cada participante sino para interactuar y socializar.

Se calcula que si Facebook fuera un país "sería el tercero más grande del mundo". 50 por ciento del tráfico de internet móvil en el Reino Unido proviene de esta plataforma; YouTube es el segundo motor de búsqueda más grande del mundo (Qualman). Sin embargo, en esta revolución lo importante no es la tecnología sino el hecho de que la gente es humana y los humanos son sociables por naturaleza, tienen "un instinto innato de vivir en grupos, trabajar juntos para metas comunes, comprometerse, hacer favores, valorar el trato justo, preocuparse por lo que los otros piensan acerca de ellos y vincularse más con aquellos con intereses comunes que con aquellos con genes comunes" (Moran & Gossieaux, 2010). La tecnología simplemente está facilitando la conexión social, permitiendo a las personas actuar socialmente en una escala mayor y a un ritmo más rápido. No sólo están socializando con quienes conocen

sino con cualquier persona en el mundo con la que puedan comunicarse, y también pueden hacerlo casi instantáneamente. Por consiguiente, la tecnología y la revolución social han transformado para siempre las demandas y expectativas de los consumidores.

Conocimiento instantáneo

Los consumidores continuarán esperando cada vez más información de cualquier parte. En este sentido, probablemente la comunicación móvil sea una tecnología que se transforme aún más en el futuro, ya que ofrece acceso independiente a la información y es eficiente para la recopilación de información en movimiento (Coca-Cola Retailing Research Council Europe, 2009).

Los consumidores siempre estarán interesados y esperarán cada vez más gratificación instantánea, tendrán un acceso mayor a información acerca de las compañías, productos, servicios, precios y disponibilidad, además se enterarán instantáneamente de los problemas, devoluciones y escándalos. Cada vez esperarán más que el conocimiento de los asociados de ventas sea igual o mayor al suyo, un nivel que podría llegar exceder la capacidad de muchas tiendas minoristas de instruir a su personal.

Confianza

Considerando los diversos escándalos mundiales que ocasionaron el colapso de los mercados de la vivienda e instituciones financieras, devoluciones en industrias alimentarias y automotrices, y los desastres ambientales provocados por incidentes en compañías productoras de energéticos, podríamos esperar que la confianza continúe siendo un tema importante para los consumidores en la próxima década. Continuarán confiando más en las recomendaciones de conocidos que en la información de la compañía y es más probable que perciban cuándo las empresas no están siendo sinceras y auténticas. Ya que poseen una educación más alta y mejor conectividad a internet debido a su creciente solvencia, serán más los consumidores que analicen los productos, servicios y compañías. Éstos esperarán y exigirán

transparencia en cuanto a la calidad de los productos y servicios, en los precios, así como en las políticas y procedimientos de las compañías.

Lealtad

Los negocios de consumo no podrán depender durante mucho tiempo de los consumidores de mayor edad, que son los ideales. La siguiente generación de consumidores más jóvenes tendrá una lealtad que puede distraerse con mayor facilidad, de un plazo más corto y que recibe la influencia de redes de "amigos". Éstas no sólo incluyen a los que conocen en persona, sino a docenas, centenas y hasta millares de personas en todo el mundo con los que se han comunicado, y no tanto de las campañas oficiales de las compañías. Considerando lo anterior, las compañías corren el riesgo de perder la lealtad y el valor de la marca de la noche a la mañana si llegan a dar un paso en falso.

Creadores

Los consumidores no se limitarán a ser receptores pasivos de información. Cada vez es mayor el número de personas que también se dedica a actualizar y generar contenido, como tomar y cargar fotos y video, escribir blogs y agregar comentarios, así como crear comunidades. Mientras que los consumidores mayores utilizan los medios para ver y actualizar el contenido,

además de mantenerse en contacto con los amigos extendiendo su mundo a medida que pierden más movilidad, los consumidores jóvenes tienen más posibilidades de generar contenido acerca de experiencias de productos, marcas y servicios dado que cuentan con más tiempo y tienen mayor conocimiento de la tecnología. "[25 por ciento] de los resultados de la investigación acerca de las 20 marcas más importantes del mundo son vínculos a contenidos generados por los usuarios. [34 por ciento] de los participantes de blogs agregan opiniones acerca de productos [y] marcas" (Qualman). Además, los consumidores no sólo serán defensores o críticos de las marcas, sino que cada vez esperarán tener mayor injerencia en el desarrollo de nuevos productos y servicios, lo que sucederá particularmente con las compañías hacia las que sienten lealtad.

Comunidades

Dado que las herramientas de redes sociales están abiertas a cualquiera que tenga conexión a internet y son gratuitas en su mayoría, los consumidores pueden cultivar fácilmente vínculos personales y formar comunidades en torno a los valores e intereses compartidos. Por lo tanto, las conversaciones más importantes de los consumidores pueden darse con mayor frecuencia entre personas que pertenezcan a dichas redes, no entre la compañía y el consumidor.

Escuchar

La idea de que las compañías generen comunicaciones unidireccionales destinadas a promover la distribución ya parece anticuada, pero lo será aún más a medida que crezca la nueva generación de consumidores con posibilidades tecnológicas. Éstos exigirán que las compañías dejen de transmitir y vender para ponerse a escuchar, atender y colaborar con ellos. Las reglas de etiqueta estándar seguirán aplicándose: ya sea que las sugerencias, ideas y preguntas de los consumidores se reciban por teléfono, correo electrónico o en medios sociales, los consumidores desearán una respuesta aunque ésta no cumpla con las metas de la compañía.



Conclusión: involucrando al consumidor de 2020

La convergencia de las fuerzas económicas, demográficas y tecnológicas mencionadas en este informe producirá cambios sin precedentes en el comportamiento del consumidor. Aunque no hay una bola de cristal que ayude a pronosticar con precisión cuál será el resultado práctico, es muy claro que los negocios tendrán que asumir un papel más activo en la comunicación que tengan con los consumidores. Quienes lo consigan, con toda seguridad estarán en mejor posición para aprovechar las oportunidades del futuro. Para lograrlo necesitarán involucrar a los consumidores en varios temas clave.

Alinear el valor con los valores

Los consumidores de 2020 definirán sus decisiones de compra y consumo con base en sus valores y creencias, fundamentadas en una época en la que el mundo reconocía que había límites: límites sobre cuánta deuda se puede contraer, cuánta agua se puede utilizar y cuánta energía y alimentos se pueden producir. En los mercados desarrollados, golpeados por la crisis económica, las compañías necesitarán lograr su crecimiento mediante el aumento de su participación en el mercado y no simplemente aferrándose a un mercado creciente. Los consumidores continuarán en busca de mayor valor, pero también esperarán que se consideren sus valores en lo que compran –ya sea alimentos y productos más sanos, sustentabilidad o cualquier número de intereses personales. Llevar a cabo esto requerirá una buena gestión de marca, mejor experiencia del consumidor y una diferenciación de la competencia destinada a evitar el duelo de precios que sólo puede ocasionar la ruina.

Muchos negocios de consumo cambiarán sus prioridades de desarrollo hacia el exterior para aprovechar el rápido crecimiento de la clase media de los mercados emergentes. Por lo tanto, esos negocios tendrán que adaptarse y desarrollar nuevos productos y servicios adecuados a los estilos de vida, preferencias y definiciones de valor en los mercados emergentes. El simple impacto de casi 2 mil millones de nuevos consumidores de clase media para 2030 implicará la redefinición

de la cartera de productos en todo el mundo con el fin de satisfacer este requerimiento en los mercados emergentes y establecidos.

Por consiguiente, los consumidores de los mercados emergentes determinarán los cambios en el consumo e innovación de los productos globales.

Promover el consumo sustentable

Los negocios de consumo desempeñan un papel esencial para influir activamente en los consumidores, estimulándolos a llevar estilos de vida más sustentables y elegir productos y servicios sustentables, y no de otro tipo, a pesar del precio. La buena noticia es que nadie es mejor en atraer a los consumidores a diferentes canales para que reciban el mensaje antes, durante y después de su visita al punto de compra. Las compañías están muy bien posicionadas para involucrar a los consumidores y ayudarles a entender cómo la elección de la marca y las pequeñas acciones, cuando se suman a las de otros, pueden hacer una gran diferencia.

Los consumidores necesitan ayuda para hacer elecciones sustentables. Dado que no siempre están conscientes de las ventajas sociales y ambientales, necesitan información de refuerzo en el punto de venta, como etiquetas claras y sencillas. Por ejemplo, Procter & Gamble (P&G) está expandiendo su programa educativo, llamado Future Friendly, que enseña a los consumidores a utilizar los productos P&G en beneficio del medio ambiente. (Greenbiz.com, 2010).

La conveniencia también es clave para que el consumidor adopte prácticas sustentables. Incluso los mismos consumidores comprometidos lo pensarán dos veces si el proceso de reciclamiento o compra de productos ecológicos no es tan sencillo. Por ejemplo, algunas ciudades ofrecen depósitos para artículos reciclables, los cuales están colocados junto a los botes de basura, lo que hace que el reciclaje sea una rutina sencilla que las personas pueden realizar sin tener que trasladar su basura.

Además, sigue prevaleciendo la percepción del consumidor acerca de los precios. Los productos ecológicos no tienen que costar más. Reducir el empaquetado para cubrir los costos de los productos más ecológicos simplifica la adopción por parte del consumidor. Los mercados desarrollados actuales se enorgullecen de la abundancia de tamaños, formatos, sabores y colores de sus productos. Sin embargo, hay presiones para reducir la huella ecológica de carbono mediante la racionalización de la unidad de mantenimiento de existencias, menos empaquetado y la eliminación de tamaños extra grandes, ya que el excedente simplemente se desperdicia. Un tamaño menor de productos también funciona al dirigirse a los mercados emergentes, especialmente China e India. Este cambio en los patrones de compras de alimentos en el occidente implica una compra más frecuente, o tal vez diaria, para limitar el desperdicio, adquirir productos más frescos y propiciar el consumo en cantidades adecuadas y no excesivas.

Los negocios también necesitarán ser congruentes entre lo que dicen y hacen. Por ejemplo, de acuerdo con el Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente (PNUMA), casi el 50 por ciento de la cosecha comestible del mundo no llega a los hogares para su consumo (Naciones Unidas, 2009). Ya no se tolerarán el desperdicio y las prácticas dañinas; el consumidor y las autoridades presionarán a las compañías para reducir el desperdicio e implementar nuevas prácticas de manufactura. Las empresas tendrán que buscar nuevas fuentes de materia prima y cadenas de suministro más integradas –el desperdicio de una fábrica puede ser el tesoro de otra–, así como nuevos modelos de negocios. Con el fin de enfrentar esta nueva realidad, los negocios deben ver a la sustentabilidad como la base para la innovación, relevancia de la marca, crecimiento y creación de valor.

Sin embargo, los negocios por sí solos no pueden impulsar el consumo sustentable. Necesitan trabajar en colaboración con los gobiernos, quienes cada vez muestran más preocupación

por la salud de los consumidores y la peligrosa presión sobre los recursos limitados del mundo. Gracias a su capacidad para establecer marcos reglamentarios nacionales e internacionales, los gobiernos pueden ofrecer orientación y estímulo para acelerar el surgimiento de una economía más sustentable y hacer del comportamiento y consumo sustentable la "norma social". Por ejemplo, la publicidad, etiquetado y restricciones sobre ciertos ingredientes y materiales pueden ayudar a definir nuevas normas y conjuntos de valores sociales, influyendo así positivamente en la elección que haga el consumidor antes, durante y después de la compra.

Vaya a todos lados a donde se dirijan sus consumidores

Antes de internet y el comercio electrónico, los consumidores iban a las tiendas para ver, comparar, elegir y comprar productos y servicios. En la actualidad, un consumidor puede ver un producto en una revista; tomarle una foto mediante su teléfono inteligente; utilizar una aplicación para reconocer el producto de la foto y recopilar información sobre éste; buscar más información; leer blogs de usuarios y comentarios acerca del producto; utilizar otra aplicación para saber sobre su disponibilidad en las tiendas; ir a la tienda más cercana para probarlo; tomarse una foto con el producto y enviarla a una red de amigos para que voten si debe comprarlo; revisar los votos y comentarios y comparar los precios en línea mediante su computadora portátil; ir a la página de un vendedor minorista en Facebook para suscribirse con el fin de obtener promociones; recibir un código de descuentos en su correo electrónico; compararlo en el sitio de la tienda en internet; y llenar una encuesta de terceros sobre su experiencia de compra, así como mandar mensajes en Twitter acerca de la experiencia de compra y del producto.

La experiencia puede resultar satisfactoria o negativa en cualquier punto durante el proceso de compra del consumidor. Dado lo anterior, es esencial que las organizaciones sigan

a sus clientes en toda esta serie de interacciones, no importa que se trate de medios viejos o nuevos, en cualquier parte donde se encuentren los clientes. Las compañías necesitan estar presentes a donde quiera que vayan sus clientes y asegurarse de que tengan una experiencia positiva en cualquier punto.

Cuide a su gente

La forma más fácil que tienen las compañías para atraer consumidores (así como para perderlos) es a través de sus empleados. Éstos no sólo se comunican e interactúan directamente con los consumidores como parte de su trabajo, sino que también se conectan y socializan con otros empleados y consumidores fuera del trabajo –hablando acerca de la compañía y sus productos, servicios, políticas, gente y más, mediante correo electrónico, Facebook y puntos de encuentro– ya sean virtuales o de otro tipo. Si las acciones y palabras de los empleados no son congruentes con las de la compañía entonces, ¿cómo se puede esperar que los consumidores confíen en esta? Los negocios de consumo deben ver a sus empleados como embajadores de marca y dotarlos de habilidades para involucrarse positivamente con los consumidores.

Sin duda alguna, los retos para los próximos diez años serán enormes. Los consumidores no sólo están cambiando, sino que lo están haciendo con rapidez. Sin embargo, las compañías que participen en el proceso de cambio, que sigan siendo ágiles y se muestren atentas con todos sus participantes, tendrán más probabilidades de conservar su importancia y atraer el interés de los consumidores, además de ser diferenciadas positivamente en el mercado.



Bibliografía

- Asia Pulse Pty Limited. (22 de julio de 2010). 'Smart Work' in South Korea. Asia Pulse.
- Case, M. (11 de julio de 2008). Food before fuel. Recopilado de guardian.co.uk: <http://www.guardian.co.uk/commentisfree/2008/jul/11/biofuels.food>
- Coca-Cola Retailing Research Council Europe. (2009). Exploring the third dimension: Relevant and timely information to empower shopper choice.
- Deloitte LLP. (2010). Hospitality 2015: Game changers or spectators?
- Deloitte Touche Tohmatsu. (2008). Food and beverage 2012: A taste of things to come.
- Deutsche Welle. (15 de octubre de 2009). Europe needs to find ways to age gracefully. Deutsche Welle.
- Dow Jones & Company, Inc. (8 de julio de 2010). EU report calls for later retirement. The Wall Street Journal Europe.
- Doyle, L. (10 de abril de 2008). Starving Haitians riot as food prices soar. The Independent.
- French, P., & Crabbe, M. (11 de agosto de 2010). Welcome to Fat China...A Literally Expanding Market. Advertising Age.
- Greenbiz.com. (15 de marzo de 2010). P&G Launches U.S. Campaign to Highlight 'Future Friendly' Products. Retrieved from Greenbiz.com: <http://www.greenbiz.com/news/2010/03/15/pg-launches-us-campaign-highlight-future-friendly-products>
- Grocery Manufacturers Association and Deloitte Development LLC. (2009). Finding the green in today's shoppers: Sustainability trends and new shopper insights. Recopilado de Grocery Manufacturers Association: <http://www.gmabrands.com/publications/greenshopper09.pdf>
- Hartwich, O. M. (23 de julio de 2010). Europe shows the alternative to growth is decline. The Australian.
- Hesketh, T. (24 de octubre de 2010). China's one child policy is slowly being eased. Retrieved from guardian.co.uk: <http://www.guardian.co.uk/commentisfree/2010/oct/24/china-one-child-policy-eased>
- Inquirer Interactive, Inc. (23 de agosto de 2010). India gov't pays couples to wait. Philippine Daily Inquirer.
- Jin-seo, C. (16 de julio de 2010). Low birthrate is double-edged sword. Korea Times.
- Johannesburg, D. S. (29 de diciembre de 2009). Population: A child is born ... but what does the future hold for the billionth African?: Population growth could bring unbearable strains - or a new economic dynamism. The Guardian.
- Kato, M. (5 de enero de 2010). Experts say Japan must change how it is handling low birthrate. The Japan Times.
- Keaten, J. (10 de noviembre de 2010). Sarkozy signs law raising French retirement age to 62. Recopilado de The Washington Times: <http://www.washingtontimes.com/news/2010/nov/10/sarkozy-signs-law-raising-french-retirement-age-62/>
- Kozinets, R. V. (2010). Foreword: Hyper-Social Revolutions and Revelations. In E. Moran, & F. Gossieaux, The Hyper - Social Organization: Eclipse Your Competition By Leveraging Social Media. McGraw-Hill.
- Lawrence, P. (19 de julio de 2010). Younger Chinese generation has fewer children to care for aging parents. Centre Daily Times.
- Moran, E., & Gossieaux, F. (2010). The Hyper-Social Organization: Eclipse Your Competition By Leveraging Social Media. McGraw-Hill.
- Na, H. (23 de agosto de 2010). Brides and prejudice in China. China Daily - Hong Kong Edition.
- Newman, A. A. (15 de junio de 2010). Glucosamine and Chondroitin, Drinks to Unlimber With. The New York Times.
- Nikkei. (3 de junio de 2010). Stalled Birthrate In '09 Spurs Need For Govt Action. Nikkei Report.
- Nyondo, L. (27 de octubre de 2009). Africa mobile phone subscription grows. Daily Mail Zambia.
- Overdorf, J. (17 de julio de 2010). Swelling birthrate too much to bear. The Advertiser.
- PBS. (1 de junio de 2010). For China's Growing Middle Class, Expanding Waistlines Pose Problems.
- Qualman, E. (n.d.). Video - Social Media Revolution 2. Retrieved from Socialnomics: <http://socialnomics.net/video/>
- Rabinovitch, S. (3 de junio de 2010). China takes baby steps in narrowing gender imbalance. Reuters Health E-Line.

- Sun-ah, S. (21 de julio de 2010).
Gov't to relax regulations on child-care leave.
Organisation of Asia-Pacific News Agencies.
- Tan, L. (2 de mayo de 2010).
Er, what is an age dependency ratio? Straits Times.
- The Independent. (12 de septiembre de 2010).
China rethinks its controversial one-child policy.
Recuperado de The Independent:
<http://www.independent.co.uk/news/world/asia/china-rethinks-its-controversial-onechild-policy-2077152.html>
- The New York Times. (20 de junio de 2010).
Product appeals to vanity, but pitch is for altruism.
The Grand Rapids Press.
- Unilever. (2009). Sustainable Development Overview 2009:
Creating a better future every day.
Recuperado de Unilever.com:
http://www.unilever.com/images/sd_UnileverSDReport170310_amended_tcm13-212972.pdf
- United Nations. (2009, February).
The Environmental Food Crisis.
Recuperado de United Nations Environment Programme:
http://www.unep.org/pdf/FoodCrisis_lores.pdf
- United Nations. (n.d.). World Population Prospects:
The 2008 Revision. Recuperado de Population Division
of the Department of Economic and Social Affairs of
the United Nations Secretariat: <http://esa.un.org/unpp>
- Veeralapalam, A. P., & Lubana Teku, P. (10 de septiembre
de 2009). When the rains fail. The Economist.
- Walters, J. (16 de enero de 2010).
Buying time; Consumers are spending billions trying
to reverse the ravages of aging. The Hamilton Spectator.
- WHO. (2010). Obesity and overweight.
Recuperado de World Health Organization:
<http://www.who.int/dietphysicalactivity/publications/facts/obesity/en/>
- World Economic Forum and Deloitte Touche Tohmatsu.
(2009). Sustainability for Tomorrow's Consumer:
The Business Case for Sustainability.

Sobre la Industria de Consumo de Deloitte México

Comprendemos las necesidades específicas de la industria y le ayudamos a encontrar las soluciones adecuadas para enfrentar los retos y oportunidades. Elevamos la productividad de las operaciones y optimizamos los recursos humanos y financieros de nuestros clientes a través de soluciones integrales basadas en las mejores prácticas de la industria de consumo.

Para mayor información de los servicios visite: www.deloitte.com/mx/industrias/consumo

Contacto:

Omar Camacho
+52 (55) 5080 7081
ocamacho@deloittemx.com

www.deloitte.com/mx

Deloitte se refiere a Deloitte Touche Tohmatsu Limited, sociedad privada de responsabilidad limitada en el Reino Unido, y a su red de firmas miembro, cada una de ellas como una entidad legal única e independiente. Conozca en www.deloitte.com/mx/conozcanos la descripción detallada de la estructura legal de Deloitte Touche Tohmatsu Limited y sus firmas miembro.

Deloitte presta servicios profesionales de auditoría, impuestos, consultoría y asesoría financiera, a organizaciones públicas y privadas de diversas industrias. Con una red global de firmas miembro en más de 150 países, Deloitte brinda su experiencia y profesionalismo de clase mundial para ayudar a que sus clientes alcancen el éxito desde cualquier lugar del mundo en donde operen. Los aproximadamente 170,000 profesionales de la firma están comprometidos con la visión de ser el modelo de excelencia.

Limitación de responsabilidad

Esta publicación sólo contiene información general y ni Deloitte Touche Tohmatsu Limited, ni sus firmas miembro, ni ninguna de sus respectivas afiliadas (en conjunto la "Red Deloitte"), presta asesoría o servicios por medio de esta publicación. Antes de tomar cualquier decisión o medida que pueda afectar sus finanzas o negocio, debe consultar a un asesor profesional calificado. Ninguna entidad de la Red Deloitte, será responsable de la pérdida que pueda sufrir cualquier persona que consulte esta publicación.