

# 1

## **El coolhunting en la empresa**

### **PRIMER PASO, PRIMER ESCOLLO: LA INEXISTENCIA DE UN MÉTODO**

El coolhunting es una disciplina muy reciente y, por tanto, poco madura. Ni siquiera hay consenso sobre cuestiones elementales. Hace unos meses creé, junto a Luis Tamayo —pionero del coolhunting español—, un grupo de cazadores de tendencias en Facebook con el que pretendíamos poner una primera semilla para la institucionalización de la profesión. ¿Se imaginan cuál fue el primer tema sobre el que se discutió en el foro abierto? ¡¡Definir qué es una tendencia!!!

La primera tarea que emprendí cuando me encargué del Proyecto Nyx —que, recordemos, tenía como objetivo anticipar las tendencias en los jóvenes— consistió en recabar documentación sobre la nueva disciplina. Buscaba un método de detección de tendencias definitivo y validado. ¡Qué iluso!

A pesar del interés que el coolhunting había despertado por entonces en los medios de comunicación —incluso españoles— y de que se podían contar por decenas los artículos publicados sobre el tema en los más prestigiosos diarios y revistas especializadas del mundo, apenas existía literatura que lo abordase desde una perspectiva técnica. De hecho, en el momento de escribir estas líneas, en Amazon, el gigante de la

venta *on-line* de libros, el número de referencias bibliográficas que versaban monográficamente sobre el coolhunting no superaba el de los dedos de una mano.

## **ENTRE LA CIENCIA Y LA VIDENCIA. TRANSPARENCIA Y TRAZABILIDAD**

Podemos cuestionarnos hasta qué punto es posible determinar con exactitud los bienes concretos o marcas que demandarán los consumidores a medio plazo. La misión del coolhunting es menos ambiciosa, pero no por ello menos atractiva para las empresas: con un lógico margen de error, nos permite saber si un mercado se encuentra maduro para asumir algún tipo de innovación, ya sea a nivel de producto, comunicación, marca o distribución.

Cuando, a mediados de 2006, presenté los resultados del primer estudio de tendencias que se llevaba a cabo en España sobre el consumo de vídeo *on-line*, resultaba del todo imposible prever que YouTube se convertiría, al poco tiempo, en uno de los grandes *players* de Internet. La penetración del vídeo en línea era muy limitada, pero ya existían indicios que evidenciaban no estar ante un fenómeno pasajero. El trabajo del coolhunter consiste en saber detectar esos indicios de cambio, interpretar qué factores favorecen su emergencia y determinar qué impacto tiene la tendencia sobre el negocio de la organización.

Declaro abiertamente cierto escepticismo respecto de las posibilidades predictivas del coolhunting. Me niego a vender humo y a generar falsas expectativas. Creo que debemos ser

## *El coolhunting en la empresa*

muy conscientes de sus posibilidades, pero también se deben considerar las limitaciones de esta nueva disciplina. En el rumbo que toma una innovación hasta convertirse en tendencia y, posteriormente, en moda, intervienen, como veremos más adelante, infinidad de variables. No somos amebas, y aunque nuestro comportamiento social es mucho más predecible que el individual, anticiparlo no es tarea sencilla.

Puede que mi escepticismo responda a experiencias poco satisfactorias con los informes de tendencias que, a lo largo de estos años, han ido cayendo en mis manos, algunos de ellos elaborados por grandes consultoras especializadas. Por lo general, estas compañías son poco transparentes a la hora de argumentar qué datos, indicios o análisis les llevan a formular sus predicciones. La credibilidad que cada cual les concede se acaba convirtiendo en un acto de fe. En ocasiones, sus informes carecen de elementos que permitan comprobar la trazabilidad de la tendencia. ¿De dónde parte el diagnóstico?, ¿qué indicios o pruebas han conducido hasta la formulación de la tendencia? Tal es el oscurantismo que no ha faltado quien se ha cuestionado si verdaderamente alguna de estas compañías tiene capacidad para anticipar lo que será moda mañana o si, por el contrario, es tal su influencia que, lejos de predecir el futuro, lo que hacen es dibujarlo. Ya saben, es aquello de la «autoprofecía cumplida»: ¿hasta qué punto las revistas de moda vaticinan o más bien fijan lo que se llevará la próxima temporada?

Por supuesto, cuando el diseñador Karl Lagerfeld afirma que, dentro de dos años, en la calle imperará la estética Sci-Fi, no realiza una predicción, sino que marca una dirección. Como ya señaló Peter Drucker, «la mejor forma de pre-

decir el futuro es creándolo tú mismo». Dada la autoridad de Lagerfeld en el mundo de la moda, sus opiniones tienen influencia tanto en el resto de diseñadores —muchos de los cuales apostarán, siguiendo la consigna de su maestro, por esa estética— como en los medios de comunicación, que se encargarán de predisponer a todo buen *fashionista* para que luzca prendas de aspecto futurista feliz y contento. En la aplicación del coolhunting, será una tarea importante identificar a las personas que generan o marcan tendencias en diferentes ámbitos, como Karl Lagerfeld en el mundo de la moda. Con el empleo de las correspondientes técnicas, podremos realizar predicciones contrastadas con el necesario rigor científico.

## MÁS ALLÁ DE LA MODA

Lo primero que nos proponemos en este libro es borrar la asociación del coolhunting al mundo de la moda. La mayoría de artículos profesionales y periodísticos publicados hacen referencia a la aplicación del coolhunting al ámbito de la moda, del atuendo; algo lógico, por otro lado, pues es uno de los sectores en los que más se encuentra difundido su uso.

Sin embargo, el método de trabajo de los coolhunters de la industria de la moda tiene unas peculiaridades que lo diferencian del que llevamos a cabo en otros sectores en los que las decisiones de compra de los consumidores se rigen por motivaciones muy distintas. La tarea de los coolhunters de moda consiste en identificar innovaciones o tendencias que puedan inspirar las nuevas colecciones de la industria de la indumentaria. En este sentido, su misión —estimular la creatividad del

artista, del diseñador— es diferente de la que se lleva a cabo en sectores menos pintorescos; de hecho, es distinta incluso de la que desempeñan los coolhunters que trabajan para cadenas de *fast fashion*, como las enseñas del grupo Inditex (Zara, Pull&Bear, Bershka, etc.), Mango o H&M, a pesar de estar en el mismo sector. Mientras que los primeros buscan ideas rupturistas e innovadoras que puedan aportar un toque distintivo a una colección que terminará presentándose en las pasarelas de París, Milán o Nueva York, los coolhunters de las cadenas de moda tienen como misión identificar los diseños y estilismos que triunfarán en las tiendas y en la calle.

## **DESDE AUTÓNOMOS A MULTINACIONALES**

Debemos desterrar la idea de que estamos ante herramientas a las que sólo tienen acceso las grandes corporaciones. El coolhunting es una disciplina que se desenvuelve mejor en organizaciones en las que las funciones con las que se imbrica (estrategia, investigación, I+D y marketing) no están monopolizadas por un departamento, como suele ser habitual en las grandes empresas. Tampoco tiene mucho sentido en aquellos transatlánticos organizacionales que no cuentan con mecanismos para reaccionar rápidamente a los cambios en el comportamiento del consumidor.

Su práctica no implica ni la contratación de los servicios de grandes consultoras ni la incorporación de coolhunters en plantilla. Más que una profesión, bajo mi punto de vista, el coolhunting es un conjunto de competencias que cabe incorporar a cualquier actividad profesional. Supone mantener

una actitud especial a la hora de contemplar aquellos fenómenos que pueden llegar a tener un impacto sobre el consumo y que suceden cotidiana y constantemente a nuestro alrededor, tanto a nivel macrosocial como micro. Es la búsqueda de inspiración para el desarrollo de ideas creativas de negocio.

Por supuesto, el coolhunting ha estado presente en las empresas mucho antes de que existiera el término. Por ejemplo, lo llevó a cabo quien decidió ampliar la oferta de ensaladas y fruta fresca de los restaurantes de comida rápida ante la constatación de un aumento de la preocupación por el cuidado de la salud a través de la dieta. Esta tendencia ha tenido decenas de declinaciones en otras tantas categorías de consumo. Por ejemplo, en el ámbito de la alimentación, se ha traducido en un aumento radical de la oferta de productos que se presentan como saludables e incluso pseudomedicinales: Actimel ayuda a nuestras defensas; Danacol nos permite controlar nuestro colesterol; Puleva Omega 3 y sus ácidos grasos nos previenen de varias patologías; Naturlínea aporta tonalín, que favorece la eliminación del tejido adiposo... También encontramos reflejos de la tendencia en otros ámbitos, como el del ocio, con la proliferación de *spas* urbanos, centros de *wellness*, etc.

Practicó coolhunting quien lanzó un envase de leche de 330 mililitros para dar respuesta a la demanda creciente de *singles*, que ven como el de un litro no les resulta nada práctico, puesto que el contenido se degrada antes de que puedan finalizarlo. Puede que el clásico envase de un litro sea ideal para una familia numerosa o en la que se convive con niños en edad de crecimiento, quienes consumen leche en cantidades industriales. Pero ¿qué sucede si en el hogar reside un único miembro que, además, pasa la mayor parte de su tiempo

fuera de casa? Un litro le puede durar varias semanas, con el consiguiente riesgo de que el producto pierda propiedades nutritivas o que incluso llegue a degradarse.

Hacer coolhunting es saber detectar precozmente la concurrencia de determinados cambios en la esfera social que pueden suponer nuevas necesidades de los consumidores; necesidades que, con toda probabilidad, ni siquiera hayan sido formuladas explícitamente por éstos y que, por lo tanto, difícilmente van a ser detectadas a través de los mecanismos tradicionales de investigación del consumidor.

Con frecuencia, el coolhunting requiere mucha menos parafernalia de la que nos han vendido los medios de comunicación, que le atribuyen a nuestra actividad un componente esotérico bastante alejado de la realidad. Se puede hacer coolhunting realizando una actividad tan prosaica como leer las noticias del diario con otros ojos. ¡Sí, se puede hacer coolhunting simplemente leyendo el periódico!

También estamos haciendo coolhunting cuando aprendemos a leer los datos e indicadores de actividad de nuestra empresa con una actitud distinta. Pensemos en los datos de ventas. Con frecuencia se nos olvida que las tendencias se escriben con minúsculas y que, en cambio, hemos sido adiestrados para fijarnos en las mayúsculas. Cuando nos enfrentamos a los datos de evolución de las ventas, tendemos a despreciar aquellos rubros que tienen un peso inferior en la cuenta de resultados. Con esta actitud permitimos que ciertas oportunidades de negocio pasen desapercibidas. El responsable comercial de una empresa de lácteos tenderá a concentrar su atención en la cuota conseguida por volumen y valor en las categorías más importantes, como la leche o los yogures.

Dentro de estas categorías, dedicará más tiempo al análisis del comportamiento mostrado por las gamas básicas, que son las que mayor volumen de ventas aglutinan. Las categorías y gamas residuales sólo llamarán su atención si presentan alguna variación drástica. Con esta conducta tal vez se nos podría pasar por alto un crecimiento tímido pero sostenido en el tiempo (tendencia) en alguna categoría.

Para evitar que esto suceda basta con educar la mirada con el objetivo de sensibilizarla a las tendencias. Se puede y se hace coolhunting a través de un buen sistema de minería de datos aplicado sobre las ventas. En Zara, buque insignia del grupo Inditex, cuentan con un sofisticado sistema informático que permite ajustar casi al minuto la producción al comportamiento efectivo de los compradores. La explotación de los datos de venta de cada prenda permite saber al instante por dónde van las tendencias en todo momento y acomodar la producción a esas demandas.

El coolhunting, al menos como personalmente lo concibo, no sólo consiste en tratar de identificar una innovación o movimiento vanguardista en el mundo de la moda, música, arte o diseño. Como hemos visto, los indicios que pueden alumbrar una innovación proceden de varias fuentes, ya sean unas estadísticas con las ventas del mes o el titular de un diario. Se trata de un conjunto de competencias con el que han nacido notables visionarios; la pregunta es: ¿se puede cultivar o se trata de una habilidad innata?

Algunos de los colegas con los que he hablado sobre el asunto lo llaman «olfato», otros prefieren denominarlo «instinto»; no faltan quienes apelan a un «sexto sentido». Estamos ante elegantes maneras de ocultar una evidencia: desco-

nocemos en buen grado cuáles son los procesos mentales de diagnóstico y análisis de la realidad que conducen a anticipar las tendencias. Parece que, efectivamente, hay personas que disponen de una mayor capacidad para identificar patrones, puntos de conexión entre indicios aparentemente inconexos, pero me resisto a pensar que se trate exclusivamente de competencias innatas.

### **OUT-OF-BOX THINKING. COOLHUNTING PARA TODOS LOS SECTORES**

Tendemos a vincular el diagnóstico de tendencias con sectores muy activos —tanto desde el punto de vista de la oferta como de la demanda— en los que se lanzan novedades de forma continua. Es cierto que, en estos sectores, el coolhunting es un imperativo, pero también tiene cabida —e incluso más sentido— en esferas menos dinámicas y conservadoras. Se puede hacer coolhunting en cualquier sector, ya sea en *business to business* (B2B) o en *business to customer* (B2C). Poco a poco se van demostrando las grandes oportunidades que surgen simplemente exportando tendencias que han tenido éxito en otros sectores. Es lo que los anglosajones denominan *Out-of-box thinking*. Veamos un par de ejemplos españoles.

Clickseguros es una joven aseguradora española que sólo opera a través de Internet. Intenta abrirse hueco en este competitivo mercado favoreciendo que sus clientes confeccionen a medida las coberturas de sus pólizas. Pueden añadir las que consideran relevantes y prescindir de las superfluas. ¿Por qué pagar por cubrir contingencias que estimamos altamente im-

probables? Lo que han hecho los responsables de producto de esta compañía es importar para la categoría de los seguros la macrotendencia de la *customización*. Ésta satisface las demandas de un perfil de consumidor maduro, que está dispuesto a pagar únicamente por aquellas funcionalidades a las que cree que sacará provecho o que desea personalizar el producto de acuerdo con sus gustos, a su medida. Se trata de una tendencia que se viene explotando desde hace años en otros sectores muy distantes. NikeiD es una tienda *on-line* de la popular firma deportiva a través de la cual los clientes pueden configurar a su gusto los materiales y colores de sus futuras zapatillas. Dell, firma líder en la distribución de hardware a través de Internet, también ofrece similares posibilidades de personalización de los productos que comercializa. Vemos pues que Clickseguros no ha inventado nada. Sin embargo, su propuesta supone una importante innovación en la categoría en la que compete.

Caja Navarra, en otro sector no menos tradicional que el de los seguros como es el bancario, desarrolló en 2006 el concepto de *banca cívica*, todo un soplo de aire fresco que ha revolucionado la forma tradicional de entender la obra social de las cajas de ahorro. Por ejemplo, cada cliente recibe información puntual sobre los beneficios que Caja Navarra obtiene a través de los servicios que le presta. Asimismo, éste puede proponer y votar qué proyectos de obra social se deben apoyar, acabando así con una larga tradición de despotismo ilustrado («todo para el pueblo, pero sin el pueblo») ejercido por las cajas de ahorro, que no tenían en cuenta las preferencias de sus clientes a hora de decidir el destino de los beneficios. Como Clickseguros, esta entidad ha mostrado también

gran perspicacia a la hora de extrapolar a su negocio tendencias que ya estaban despuntando en otros sectores.

## **EL ALCANCE DE LA DISCIPLINA: FUNCIÓN Y MISIÓN EN LA ORGANIZACIÓN**

El coolhunting es una nueva función de las organizaciones que se posiciona en la intersección de otras cuatro: estrategia, marketing, investigación de consumidor e I+D. Toma prestadas competencias de cada una de estas áreas operativas y a todas ellas aporta un valor.

### DIBUJO

*El coolhunting tiene como misión principal proveer información válida y relevante sobre innovaciones y tendencias que pueden tener un impacto positivo (oportunidades) o negativo (amenazas) sobre el negocio actual o potencial de la organización.*

## COOLHUNTING

Partiendo de un conocimiento global del negocio en todas sus áreas (producción, distribución, comercialización, comunicación, etc.), la labor del coolhunter consiste en *detectar cambios e innovaciones en el entorno que puedan inspirar una acción orientada a la mejora de la competitividad de la organización*. Esta acción puede ser un nuevo producto, la optimización de los ya existentes, un eslogan, una nueva forma de distribución, un *packaging*...

## DIBUJO

La clave del éxito en coolhunting radica, primero, en saber cómo identificar los cambios y las innovaciones y, segundo, en extraer aquello que es relevante para nuestro negocio. **Coolhunting es investigación (observación y análisis) y creatividad estratégica al servicio de la innovación.**

Definimos coolhunting como el proceso que permite anticipar los gustos e intereses de un grupo de consumidores a partir de la detección temprana y la correcta interpretación de indicios de cambio en sus patrones de consumo y en los

## *El coolhunting en la empresa*

valores que los inspiran. Desde aquí entendemos el coolhunting más como un conjunto de competencias que como una profesión. Consiste en detectar tendencias que acabarán convirtiéndose en fenómenos adoptados por un grupo social de nuestro interés.

El objetivo final del coolhunting, de acuerdo con nuestra definición, sería proveer de información que ayude a las organizaciones a adaptar la comunicación, el *branding* y sus productos o servicios a las demandas futuras de sus consumidores. Entendido de esta forma, el coolhunting se erige como una fuente de información al servicio de la creatividad y la innovación de las empresas, dos valores en alza tanto en mercados hiperdinámicos y saturados de oferta como en mercados tradicionalmente muy estables y conservadores.



COOLHUNTING