

Ciudad de México, 16 de mayo de 2017.

Versión estenográfica de la Sesión Plenaria “La obsesión por la simplicidad: el camino al éxito”, dictada por Ken Segall, en el marco de la 27 Convención de Aseguradores, llevada a cabo en el Salón *Valparaíso* del Centro Banamex, en esta ciudad.

Juan Patricio Riverol: Como penúltimo evento de nuestra Convención tenemos el honor que esté con nosotros este gran conferencista, que va a ser seguramente sumamente interesante e impactante.

Ken Segall es uno de los ejecutivos creativos como publicista independiente más reconocido en la industria del marketing en Estados Unidos y en el mundo.

Ha sido creativo en forma independiente como publicista para IBM, Intel, compañías Dell y BMW.

Y es autor del libro “Think Simple”, que es la continuación de su otro best seller “Amazing Simple”.

Fue alguien muy cercano en el desarrollo creativo de Apple, trabajando muy de cerca con Steve Jobs, y colaboró, entre otras cosas, con la campaña Think Diferente, y él es el responsable de la “i” en todos los productos Apple, que es iMac. Marcando así toda la generación de los productos Apple.

En el mundo Steve Jobs contribuyó a que Apple se convirtiera en la compañía más valiosa del mundo. Y en nuestra Convención nos compartirá el concepto de simplicidad aplicado a la marca y cómo esto puede impulsar el desarrollo en las empresas.

Los dejo con Ken y al final tendremos una sesión de preguntas. Entonces los que tienen preguntas háganlas llegar a través de la aplicación.

Ken, bienvenido.

Ken Segall: Gracias. Hola.

He venido varias veces a México, pero ahora me siento muy emocionado porque me invitaron aquí, y pensé que sería importante llegar aquí antes de que alguien construya un muro ¿verdad? Pero me encanta la Ciudad de México, y hace más calor que en Nueva York.

Voy a empezar con mis antecedentes, para que ustedes comprendan por qué digo las cosas que estoy diciendo. Yo trabajé con Steve Jobs en Apple durante cuatro años, cuando regresó en 1997, y también trabajé con él durante ocho años antes de que se fuera en Next, una compañía que él creó cuando lo sacaron de Apple en 1985.

Trabajé con Steve básicamente 12 años y estoy seguro que escucharon lo que era un jefe muy difícil. Yo estoy de acuerdo con eso. A lo largo de estos 12 años me da gusto que nada más me pegó dos veces, y sí lo analizas el número es impresionante.

Entonces estoy muy orgulloso de mi record con Steve, pese a lo que han escuchado si te gusta tu trabajo y trabajas muy bien con él, te puedes llevar muy bien con él.

Obviamente fui testigo de muchos alegatos muy serios, pero realmente salí ileso de ahí. Además de mi tiempo con Steve trabajé como Director Creativo global en Intel, y mi experiencia con estas compañías me impulsó a escribir el libro llamado “El poder de la simplicidad”, porque todas estas compañías que tienen procesos tan pesados, era todo menos sencillo.

Y realmente trabajamos muy bien con Apple y lo hicimos más rápido y más barato. Así que la simplicidad resultó ser algo muy poderoso para el mundo, para que ponga atención a la simplicidad.

Así que escribí, es un libro llamado “Insanely Simple”, y éste habla, el primer libro, acerca de Steve Jobs y la simplicidad; y el segundo habla acerca de las industrias que han aprovechado el poder de la simplicidad de empresas.

Bueno, antes de empezar tengo un ejercicio de calentamiento, pero vine con un regalo y voy a hacer que trabajen por este regalo, porque nada más tengo uno, y ese regalo es mi libro. No es tan fabuloso, lo

siento, pero una persona muy afortunada va a tener mi libro. Entonces, voy a hacer una prueba de elección múltiple.

Tengo muchas historias que quiero contarles dentro de Apple, que quizás los divierta y quizás puedan aprender algo acerca de esto.

Uno, antes de que introdujera el iPhone, que fue en 2000 y tantos, hubo un problema Cisco estaba haciendo un producto llamado iPhone, y cada semana Steve Jobs nos decía que no vamos a ir con iPhone y estaba negociando los procesos tras bambalinas y realmente nunca supimos cómo se iba a llamar el producto, así que teníamos unos cuantos nombres para que pudieran usarse, que le podía dar a Steve con alternativas.

Les diré cuáles son los nombres que pudo haber tenido iPhone, uno de ellos que no se consideró. Si pudieran identificar el nombre que no se consideró, entonces se van a ganar el fabuloso regalo.

Sé que parece ser complicado para una presentación que tiene que ver con la simplicidad, pero cuando veamos más adelante, van a ver que sí tiene sentido.

Uno de ellos era Mobi, que era corto para Mobile; otro era el iTalk el número dos, así que el iPhone vino después del éxito del iPad, la gente pensó que iba a venir una iThing, pero le pusimos iTalk. Y después del iPad, la idea fue TriPod, porque había tres cosas: había un teléfono, había un dispositivo a internet y también un dispositivo para música, y luego TelePod, porque eran dos cosas, era una combinación de TelePod y Pod.

Y cinco años antes de que apareciera el iPad en el mundo, iPad era el nombre que tuvimos para el iPhone.

Sucedieron cosas más extrañas, así que ustedes saben que todo es posible. Así que díganme: A ver, ¿Cuál de estos nombres no fue considerado?

Pero antes de eso, les voy a dar unos minutos para que lo piensen y después levanten la mano.

Ya.

¿Quién quiere adivinar?

A ver, señor, allá atrás.

iPod. TelePod.

¿Sabes? Me chocó y me encantó cuando la gente lo menciona. No saben cuántas veces es lo primero que dice la gente, y esa fue mi sugerencia.

Así que, ¿Cómo te atreves a pensar que ese era un nombre muy malo? Lo siento, no vas a ganarte el regalo.

Pero me gustaba ese nombre porque tenía algo que ver con la ciencia ficción o algo parecido.

Mobi. No, lo siento, perdiste.

Prometo que no vamos a hacer más de cinco rondas.

A ver, la señorita con el saco blanco. Tenemos una ganadora.

Muy bien, vamos a darle un aplauso.

El motivo por el cual hicimos este ejercicio, es que iPad realmente fue un nombre que tuvimos para el iPhone, tres años antes de que apareció la iPad.

¿No es maravilloso? Quizás puedan ganar dinero con ese conocimiento en algún bar o algún lado, pero finalmente aquí inicia la presentación.

Y quiero decirles que no existe nada como la simplicidad. Yo creo que eso proviene de mis valores de decir la verdad, pero las cosas sencillas en el mundo, no es sencillo.

Cada vez que crean un producto o servicio o un sitio de internet, requiere todo este esfuerzo, todo un debate y alegar e investigar y lo que ven, parece ser sencillo, pero no lo es.

Así que pueden ver la naturaleza, pueden ver que un árbol es muy sencillo, pero las hojas tienen sistemas capilares y todo eso que parece ser sencillo, pero no lo es.

Pero cuando hablamos, pero la percepción de la simplicidad, no importa qué tan complicado sean sus productos o sus servicios, pueden parecer sencillos, pero cuando alguien termina una experiencia, dice: "Ah, eso fue sencillo".

Quizás puedan decirlo, no importa qué tan difícil fue llegar a esa solución.

Hay una base científica. Siempre me adelanto en las diapositivas, vamos a regresar. Él es un psicólogo húngaro y da conferencias y es profesor y tiene un concepto increíble llamado flow, que me pareció una explicación científica de por qué funciona la simplicidad.

Y lo que es flow es que cuando estás haciendo algo, cuando estás inmerso en una actividad o en un sitio de Internet, estás viajando por este camino.

Y dado que estás en este estado, todo tiene sentido y estás interesado, nada te distrae, entonces pasas, fluyes a través de otras cosas, como es la ansiedad, el estrés, la aburrición.

Cuando algo es sencillo, se logra lo mismo, la teoría de flow se aplica muy bien a la verdadera simplicidad.

Hablo acerca de algunos principios que aparecen en algunos libros y hoy voy a compartirlos con ustedes, uno de ellos es la autenticidad es más sencillo.

Cuando uno no trata de hacer otra cosa y ser lo que es, es mejor. Yo soy alguien que está en publicidad, y he trabajado con mucha gente que me dice que quieren crear una nueva personalidad.

No funciona así, uno no puede hacer de cuenta que es otra persona, y eso lo hacen muchas empresas.

Al trabajar con Steve Jobs, era diferente. Él quería anuncios que no sonaran como anuncios, así que él quería tener algo auténtico. Y nos funcionó muy bien, porque obtuvimos esta idea de pensar diferente.

Ojalá pudiera decir que escribí estas palabras, pero realmente el que lo escribió capta lo que es Apple, que fue creado en un garaje, y eso se basó en pensar diferente.

Aun cuando no usan las palabras en *marketing*, esas palabras siempre surgen, cada vez que hablan con la compañía, así que “Piensa diferente” son dos palabras que capturaron la esencia verdadera de Apple y cada cosa que hicimos tenía que alinearse con la idea de pensar diferente. Si cada anuncio que hicimos, que no terminara lógicamente en las palabras “Piensa diferente”, no funcionaba. Entonces, simplificaba las cosas.

Pero quizá estén familiarizados con el primer anuncio que hicimos en la historia de Apple, se los iba a mostrar aquí nada más porque Steve Jobs hizo las voces, pero la historia detrás de esto es que este comercial no lo escribió Steve Jobs, fue un buen cliente y nos dio mucha retroalimentación. Pero cuando llegó el momento de grabar la voz le dijimos a Steve que él debía hacer la voz, que por qué íbamos a contratar a un actor que iba a hacer de cuenta que sí cree en estas palabras, pero él sí creía en ellas y sentía pasión por ellas.

Y Steve pensó que era una idea terrible, porque pensaba que iba a ser distractor y que la gente iba a pensar que era su ego que estaba trabajado. Él luchó en contra de eso, pero estuvo de acuerdo en grabar una sola vez, así que fui a Apple por mi personal de sonido, lo esperamos y de repente apareció en el auditorio de Apple, el micrófono ya estaba listo para él. Él iba de muy mal humor y dijo que estaba muy ocupado, que no tenía tiempo para hacer estas tonterías, dijo que no le gustaba la idea de hacer eso, pero que lo iba a hacer una vez y ya.

Tuvimos que trabajar con eso, realmente lo hizo muy bien. Y después que murió esto surgió como una versión alternativa, y se vuelve más

triste porque nos dimos cuenta que sí lo hizo muy bien, él amaba esas palabras y pensó que captaban muy bien lo que era Apple.

Así que voy a enseñarles este comercial que tiene menor calidad que el original, estaría mucho mejor si tuviera subtítulos en español, pero bueno.

Ahora veamos el anuncio.

(Proyección de video)

Así que Steve nos dio esta lectura y salió de la sala diciendo: “Qué mala idea es”, pero qué bueno que ya lo tenemos. Su hijo de 10 años en su sepelio se puso de pié, su familia estaba dando un discurso, la hija leyó uno de los poemas favoritos de su papá y leyó las palabras de este comercial. Fue un momento muy emotivo, pero nunca he confesado esto ante un auditorio, así que voy a decirles que hay un terrible error en las palabras, y eso sucedió en la noche cuando estábamos haciendo la mezcla, cuando estábamos haciendo la mezcla. Realmente debió de haber sido. Lo que hicimos fue hacer recorte de las palabras para poder hacer que encajara bien. Digo, estábamos pensando diferente, cuando la gente pedía ese rol, pero nadie realmente preguntaba por eso.

Lo que pasa es que yo tenía el impulso de confesar este error que había en el comercial.

Realmente capturó el espíritu de Apple y fue una directriz para todo el marketing que hicimos, la elección. Elección es una palabra muy importante y es gran diferenciador porque Apple se volvió tan grande como lo es.

Hay algo que muchas empresas sienten, tienen el impulso de ofrecer muchas cosas, y le ofrecen a la gente demasiadas alternativas. Básicamente crecimos para distinguir las cosas que hay: bueno, mejor y el mejor. Y esa es la mejor manera de diferenciar los productos, por ejemplo, pequeño, mediano y grande. Pero en industria del cómputo donde dediqué mucho de mi tiempo, si ustedes están buscando una laptop, curiosamente si ustedes van al sitio de Dell, estos números tienen, son antiguos, pero tienen 26 modelos de laptops. No

solamente estoy hablando de tamaños, sino más bien tienen diferentes *specs*, y pensamos que ellos pudieran, HP fuera mejor, pero sacaron 41 modelos, y son distintos, y Apple solamente tiene tres productos.

Lo interesante es que ustedes conocen la participación de mercado. Apple no ha tenido más de 10 por ciento de participación, y cuando se habla de utilidades con estas tres opciones, Apple ganó más dinero que HP y Dell combinados. Así que estas tres opciones no les hizo daño.

Los clientes que compran con Apple no sienten que faltan opciones, y lo que pasa es que no se confunden, y eso hace que su compra sea más sencilla.

En nuestro libro que escribí hablé con cuatro líderes de negocios en el mundo. Una persona interesante viene de Australia, y él es el Director General de un banco importante en Australia Brand Hacher, y él es fan enorme de la simplicidad y me dijo que cuando entró a la compañía vio que había 28 tipos de tarjetas de crédito.

Si ustedes ven las tarjetas de crédito ven que hay miles y miles de opciones, y él pensó que era absurdo, porque uno tiene cierto tipo de clientes y cierto tipo de tarjetas. Entonces por qué no ponen una tarjeta en cada opción.

Y en el proceso él mató 50 por ciento de las tarjetas disponibles, y las ventas subieron, dijo.

Hay otros factores incluidos aquí. También no puedo decir que tiene que ver con las opciones; pero lo que esto hizo para el banco es que la gente que trabajaba en el banco pudo hacer las cosas más fácilmente, porque habían dos tarjetas. Ahora podían hablar de las diferencias de ellas. Entonces la gente, los clientes podían entender muy bien, así que había una opción clara para que la gente pudiera hacer la compra fácilmente, en lugar que tuvieran que irse a su casa y pensarlo y quién sabe qué iban a terminar comprando.

Así que de acuerdo con Antoine de Saint-Exupéry dijo que la perfección se logra no cuando no hay nada que agregar, sino más

bien cuando no hay nada que eliminar. Y eso es lo que hizo Apple con las características del producto y sus comerciales.

Hay que eliminar todas esas cosas que no se necesitan y eso se aplica a las líneas de productos y no ofrecer más cosas que lo que necesita la gente.

Hay que darles las opciones, claro, pero no hay que darles un exceso de opciones que no hacen nada más que dificultar el llegar a una conclusión.

Esto es mi cita, pero también quiero hablar acerca de Tivo, que elocuentemente dicen que la libertad de acción es lo que tienes, pero uno quiere tener la libertad de escoger.

Esto es cierto, porque parte de ser libre es no tener que molestarse con tantas opciones que no uno necesita estar tomando.

Creo que yo me quito el sombrero de plástico por lo que han dicho estos cuates.

Otra cosa que ha dicho Jobs es que nosotros teníamos que hacer que la gente ame a Apple, que tengan esta conexión emocional. Y hay tres motivos detrás de esto: si la gente tiene esa conexión con Apple, uno, seguirán comprando cosas, que es muy bueno; y dos, van a hablar acerca de estos productos con sus colegas, con sus amigos, etcétera. Pero incluso las compañías que experimentan estos puntos bajos de crisis, con alguna falla o que cometiste algún error, creo que es muy importante mantener esa relación con el cliente muy emocional y muy cercana.

Los diseñadores hacen eso con sus productos, crean productos de los que usted se enamora, y con el tiempo Apple tenía una magnífica reputación porque tenía todas estas cosas que proyectaban los valores de Apple, y entonces a la gente le encantaba poder ver estos anuncios con los valores y unirse a ellos.

Traje detallitos como, por ejemplo, que van a evaluar las personas tecnológicas como yo. Por ejemplo, el primer teléfono de Apple que tenía esta antena en los bordes, bueno, después de que un día de que

había esa antena, cuando usted sacaba el producto, al siguiente día de haberlo comprado, si lo sostenía de alguna manera, entonces se le cerraba la aplicación.

Entonces, bueno fue una gran falla, entonces todo mundo en el internet empezaron a compartir cosas y los fans de Apple, lo sostenían de cierta manera este teléfono, pues se le caía la llamada y entonces, la respuesta de Steve Jobs fue: “No lo agarre así”. Entonces, sí tenía un cierto sentido del humor, y las personas pensaban que era divertido, pero otros pensaban que era arrogante.

Cuando Steve llegaba a una conferencia de prensa, diciéndole que no había ningún problema de que Apple gastara su dinero en hacer realmente investigación y que ese no era el problema que la gente decía que existía.

Tener esta conferencia de prensa durante una hora, y nunca hacía nada antes o después.

Entonces, un día yo vi su hora de actuación, entonces vi que con mucha frecuencia sacaba la carta del amor. Y entonces, 45 segundos le llevaba hacer toda esta cosa del amor.

Y entonces una vez que una empresa tiene algún problema, porque bueno, el gran padre de todas las crisis es el Watergate, y creo que dentro de pronto vamos a tener un Trump Gate, saben, y de ahí se derivan todos estos casos muy mediáticos.

Y entonces, vean cómo maneja el ángulo del amor.

(Proyección de video)

La historia de amor en la conferencia de prensa.

Queremos hacer felices a todos nuestros usuarios. Nos encanta que todos nuestros usuarios estén felices.

Nos preocupa a todos y cada uno de nuestros usuarios. Queremos que todos nuestros usuarios estén felices, lo que nos motiva es que realmente amen a nuestros productos.

Amamos a nuestros usuarios tanto y hacemos esto porque realmente amamos a nuestros usuarios.

Amamos a nuestros clientes, porque realmente amamos a nuestros usuarios; realmente lo hacemos.

Entonces, aquellos que conocieron esto, saben que así actuaba y cada introducción de producto, iba a agarrar una frasesita que la iba a estar repitiendo constantemente durante toda la hora, y pues era frecuente verlo hacer cosas así.

Entonces, se llamaba el campo de distorsión de la realidad de Steve Jobs.

No sé si ustedes estén familiarizados con ese concepto, pero realmente es que les decía algo a las gentes y las gentes se lo creían.

Entonces, el lenguaje de la sencillez, es muy importante.

Al haber trabajado en Apple como un escritor joven y la manera en que realmente Apple les hablaba a las personas, era el creador del discurso que se le daba al cliente, realmente nos decía que teníamos que ser muy claros con las personas.

No muchas sílabas, pero también las letras tenían que ser muy importantes.

Ese es el momento en que yo realmente puedo hablar de mi logro de vida. Sé que existen muchas otras letras en el alfabeto, pero bueno, les voy a hablar de ésta.

Muchas oportunidades de ganar dinero, y porque la gente empieza a preguntarse por qué la “i” y de dónde sale la “i” y qué significa la “i”.

Entonces, muchos de los productos tienen la “i”, y todo alrededor del mundo empezaron a hacer los productos “i”, y entonces empezaron a darle el nombre del negocio de I para poder beneficiarse de esa reputación de la I. Aquí están los I y una de mis favoritas, que creo que captura de la mejor manera posible el significado de esta I.

En la primera I-Mac el concepto que tenías era una manera muy sencilla de entrar al Internet, porque en aquella época no era fácil acceder al Internet, tenías que hacer muchas configuraciones, que la gente normal no las sabía hacer.

Los estándares de hoy, se ven muy simpático, pero acuérdense que las computadoras en aquella época eran muy grandotas, tipo cajas y de repente vemos un plástico translúcido que te permite ver el interior de la circuitería de la computadora. Entonces, Steve le dio un nombre que le gustaba mucho y con frecuencia lo que hacía, pues tenía una manera de decirlo, era: "Si podemos hacerlo mejor, ¿por qué no hacerlo?"

Entonces empezó con Macman. Nosotros vimos eso y dijimos: "¿Qué? ¿En qué estás pensando? Es un poquito sexista" Sonaba como un juego, como el Pacman y claro que no era ningún juego, era una computadora seria, no era como Pacman o como juegos con los que podías andar durante el día. Dijo: "Bueno, si ustedes pueden hacer algo mejor que ese Macman, propónganme otro nombre".

Llevo dos minutos y en la primera reunión odio la I, en la segunda ocasión dijo: "Mira, no me gusta la I, pero ya no la odio", y un par de días después me comunicaron que Steve andaba con la empresa con la computadora, y decía que era una I-Mac. Algunos días después se convirtió en la I-Mac.

Realmente me gustó que la aceptaran en esa segunda reunión, porque normalmente mucha gente se desilusiona con el primer no de la primera reunión y ya no persisten en eso, pero una palabra importante es la persistencia, si no, imagínense que ahora se llamaría Podman.

Entonces, la belleza es que tuvimos que hacer comerciales sin computadoras durante seis u ocho meses antes que saliera la I-Mac, fue el nuevo producto que iba a salir después que regresara Steve Jobs.

La belleza de todo esto es que decíamos: "Piensen diferente", vean las cosas diferentes, y hacíamos todo, espectaculares y todos estos

anuncios, las revistas, que la gente creyera que realmente había cambiado el mundo que estaba en los anuncios, pero nunca mostrábamos la computadora.

Cuando nosotros recibimos la computadora ya no necesitábamos palabras, necesitábamos ya mostrar la computadora con la mención “Piensa diferente” y con eso ya era suficiente, porque teníamos como un platillo volador, un router inalámbrico y la marca vendía productos que eran una cosa maravillosa, porque ninguna otra empresa lo podía hacer. Entonces las palabras eran importantes, y lo que hacen muchas empresas. Yo les comentaba que HP tiene 41 modelos de computadoras, y si ven los nombres Pro Book y HP Strim, Pavilion, y realmente no se relacionan entre ellas y no se relaciona a la inversa.

Cada nuevo producto que lanzan tienen que empezar desde el principio. Entonces tiene que ir contra la inercia.

Entonces cuando yo veo el nombre Human, siempre es una buena idea darle el nombre a un producto que sea o haga alusión a una película de terror.

Y luego llegamos a ésta que dice HP, y digo: “Qué, se le cayó la palabra o qué”. No, no, es una computadora que se llama HP. Pero, por lo menos, sí se relaciona con el nombre de la empresa. Pero si ustedes van al sitio web de Acer, ellos lo cambian con gran frecuencia, pero hace algunos meses cuando yo me metí a su sitio de internet había seis computadoras anunciadas, y sé exactamente lo que decía. Todo tenía que ver con las mayúsculas y las minúsculas.

A mí me gusta decir cosas, me encanta mi iPhone o tengo amigos que dice: “Me encanta mi Galaxy”. Pero no creo que nadie vaya a decir y esperar: “Ay, me encanta mi Acer 000H, no sé qué, GRR4”.

Y eso no sucede, esa es una de las cosas que a mí me encantó de Steve Jobs. Tenía esta lógica. Y entonces cuando las personas no usaban su sentido común. Entonces aquí los refrescaba y los aplacaba.

Y Apple tiene nada más tres laptops, y todas son Macbooks.

Hay algunas cosas, el Air, que es más ligerita y el Macbook Pro, que ahora en realidad es más elevada que la Air, pero ahí van a tener que hacer algunos ajustillos por ahí. Pero todo es un iBook, y no tiene que preocuparse por todos esos nombres kilométricos.

Y entonces tenemos un Mac Pro y todos los productos son “i” algo, y creo que a lo mejor ya vamos a sacar esa “i”, porque ahora vamos a tener Apple Music, Apple Watch, entonces ya vamos a perder esa “i”, porque tenemos muchísimos juicios que afrontar cada vez que sale un producto con “i”. entonces vamos a decir Apple y la cosa después. Entonces Apple Watch, Apple lo que sea.

Entonces estamos haciendo menos cosas, pero las cosas las hacemos mejor. Sí decía que la innovación, es decir no a miles de cosas. Hay una pauta filosófica muy importante, y eso es lo que nos distingue de otras empresas porque podríamos decir que existe una filosofía que si pone demasiadas cosas va a confundir a las personas que van a querer usar lo básico, y están distraídos por todas las demás cosas que están alrededor de lo básico.

Entonces nosotros tenemos que hacer como una apuesta. Entonces les vamos a decir cuál era el equilibrio perfecto. ¿Cuánto podemos quitarle a las cosas para que sean lo más puras posibles?

Creo que en su industria también aplicaría cuántas características quieren ustedes mencionar.

En 1997, Steve regresó en 1997, pero en el 98 hizo algo súper revolucionario. No nada más era una laptop o una desktop, cámaras, scanner, impresoras, todas esas cosas existían y todas eran medio mediocre, no se estaban vendiendo muy bien.

Entonces, Apple estaba dividiendo sus recursos en la fabricación de todos estos productos tratando de hacerlos bien y publicitarlos todos

Y entonces dijo, estaba a tres meses de ir a la quiebra, antes de que llegara Steve, la empresa; y dijo: “Bueno, estamos gastando mucho dinero, distribuyendo el dinero en todos estos productos”.

El día que introdujo la iMac, creo que fue la cosa más importante que hizo en la historia de Apple, dijo: “Vamos a matar a todos los productos que fabricamos, excepto por el desktop Pro y el Lap. No vamos a hacer nada más que eso, vamos a dejar que los que hacen las cámaras hagan las cámaras bien, los que hagan las impresoras las hagan bien, y nosotros nada más nos vamos a concentrar en laptop y un desktop y vamos a hacer de estos productos los líderes en calidad, en diseño, en innovación, que la gente esté dispuesta a pagar más para tener uno de nuestros productos, porque los hacemos a la perfección”.

Entonces, creo que eso ha sido el combustible del gran éxito de Apple, están dispuestos a pagar más. Muchos van a ver, las gentes piensan más, porque piensan que están recibiendo más y bueno, tienen todas estas razones de argumento que le van a decir que tienen algo diferente.

Y bueno, yo les digo que Apple no está dirigida a toda la población en general, tan solo al 10 por ciento de los consumidores.

Entonces, bueno, cada cliente de Apple entendió perfectamente bien lo que él pretendía, Apple, y Apple pudo concentrar todos sus recursos en cuatro cosas y cada una de esas cuatro cosas hacerlas muy bien.

Entonces, esa es la trayectoria de Apple, estoy tratando de volver al caminito y, bueno, minimizar, eso es algo importantísimo.

Podemos decir que es la esencia de la simplificación.

En Apple tienen algo que se llama Apple University, es una universidad que inició Jobs y que los ejecutivos pasaron a esta universidad haciendo un periodo de capacitación, de por qué toman ese tipo de decisiones, para que entendieran los valores de Apple, para que pudieran aplicarlos en otras cosas.

Una de las ayudas visuales que utilizan ahí es los dibujos de Picasso, 11 que están aquí, para poder darle el crédito a Picasso, en el último de los dibujos, empezó con una realmente imagen lo más detallada posible del toro y terminé con algo mucho muy simplificado, en pocas

líneas, decía “toro”; no había error. Y era lo que estaba tratando de comentar.

Entonces, el principio que retoma Apple, que usted puede es quitarle todas las cosas, hacerlo de lo más sencillo, pero va a transmitir de manera más audaz y más recordable, lo mismo.

Entonces, es el mismo principio que se aplica a las presentaciones, a la publicidad, y a todas esas cosas. Está quitando las cosas, como diríamos nosotros, la paja.

Todas las cosas superfluas y pueden decir que Picasso hizo eso con su torito.

Entonces, todo lo que están haciendo, vemos que alrededor del mundo hay tantas cosas tan superfluas.

Entonces, llegar con las cosas puras, es la esencia de la simplificación.

La sencillez está en el aire. Esto tiene que ver con la cultura.

Apple tiene la cultura de la sencillez.

Hay muchos libros que se han escrito sobre la sencillez, pero dentro de Apple tenemos esto, que si tú estabas haciendo una presentación a Steve, tenías esto de que había un nivel de complejidad que podría hacer que te sacaran de la sala de reunión rapidísimo.

Entonces, la gente se iba a ayudar cuando decían: “Oye, no, le estás poniendo demasiadas cosas, tienes que aligerarlo”.

Entonces, los empleados se entreayudaban para tomar las buenas decisiones.

Steve decía: “Nada más de lo que dejó el inicio, porque creo que es muy gracioso, pero tenemos por ejemplo un periodista que le pregunta, el único problema con Microsoft, es que no tienen buen gusto”. No, tienen buen gusto y entonces esto lo que significa y no lo digo de

manera sencilla, sino de manera importante, en el sentido que no tienen ideas originales, y no traen cultura a sus productos.

No me refiero a eso de manera chiquita, sino grande. Creo que hay muchas cosas que han cambiado en estos años de cuando se dio esta entrevista.

Steve realmente tenía muy buen gusto en todo el diseño de sus productos, y eso y muchas empresas realmente les cuesta mucho trabajo, porque el gusto es algo que todas las personas en el mundo piensan que tienen.

Entonces, aquí tenemos que lidiar con un CO, o con un Director, y tú no puedes llegar a decirles: "Oiga, tiene mal gusto". Tiene que tener una manera muy amigable de decirle: "Oye, como que andas medio perdido".

Entonces, cuando su cultura es la sencillez, esto es un valor que uno va a valorar y uno se va a concentrar en eso. Entonces, la gente se entrea y el resultado es un enfoque muy centrado y una asistencia de unos entre otros que va a ser de gran beneficio.

Aquí, por ejemplo, tenemos a Ted Chiange, que es Vicepresidente de la empresa en Corea del Sur.

Cuando él tomó este puesto, estaban perdiendo 2 mil millones, ahora ganan más de 1 mil millones de dólares al año.

Entonces, es una historia de éxito. Ted es un ero en la prensa de los negocios, y también tiene una gran historia que contar.

Su historia tiene que ver con la cultura, porque no había cultura cuando él llegó a esta empresa de tarjetas de crédito, él generó la cultura que valoraba el diseño.

Bueno, es algo difícil que lo relaciones con una empresa de tarjetas de crédito, pero las tarjetas de crédito eran muy minimalistas, muy bonitas y cuando traten de comprar algo de Surcorea les van a decir: "Oye, ¿qué es esto?" porque ni siquiera parece una tarjeta de crédito, pero

era una cuestión de estilo de vida y patrocinaban muchos eventos que tenían que ver con el estilo de vida.

Entonces, remodeló por completo la empresa, incluso la cafetería, las sillas de la cafetería tienen diseños maravillosos. Algunas de las cosas que pusieron ahí en los pasillos son hechas por diseñadores que tienen una reputación mundial, diciéndole al mundo: “El diseño es una parte del estilo de vida que promovemos, es lo que nos gusta” y todo eso lo hace posible nuestra tarjeta de crédito. Claro que les ha funcionado, aunque parezca extraño.

Otro punto importante es pensar fuera de la burbuja, me refiero a sus empresas. Nosotros trabajamos dentro de esta burbuja de la empresa y nunca nos ponemos a pensar en salirnos de la burbuja para vernos hacia adentro. Entonces, mi ejemplo es Conqworks, una empresa que tiene un grupo que no sigue las reglas, que siempre están trabajando fuera del sistema para lograr una meta diferente.

Martín en 1940 fue llamado por el departamento de Defensa para contrarrestar la amenaza alemana, querían hacer un avión rápidamente para poder salvar al mundo. Entonces, Martín dijo: “Vamos a hacer una operación externa para no involucrarnos con toda nuestra burocracia”. Hicieron el taller en el estacionamiento, crearon el avión a tiempo y dentro del presupuesto.

Pero una vez vi a un comediante que tenía un *sketch* de estos de cómo una caja negra de los aviones podía resistir cualquier accidente, que siempre iba a estar intacta, entonces cuando pensé en Stone Works pensé en esa caja negra indestructible. Así que pensé por qué no hacer el avión de ese material para que sea indestructible, por qué no a toda la empresa hacerla así.

A los líderes que entrevisté para este libro, olvidémonos de los procesos que hacen que la empresa funcione, si ustedes van a construir una empresa desde cero en este momento y no tuvieran que implicarse con todos esos procesos, ¿qué harían? Pues esa es la manera en que muchas personas se han puesto a pensar y tienen éxito.

Cuando la gente viene conmigo y me pregunta cómo hacemos algo, les contesto que nada más hagan una casita, una tienda de circo, así, una carpa de circo. Olvídense de la racionalización, de la justificación de por qué tienen que hacer las cosas de tal manera por esto y por lo otro. Steve decía: “Cero compromisos”.

¿Qué es lo que hace que la experiencia del cliente sea la mejor?

Y entonces todo lo demás que nos distraiga de esto lo tenemos que descartar, si no van a estar en problemas. Entonces tienen que tener estos dos lugares, dos cosas. Jobs era el gran amante de la sencillez, pero también de la complejidad, porque hay muchas anécdotas sobre su carácter. Esos episodios que hacían que las cosas fueran más complicada. Por ejemplo, la gente que no utilizaba la lógica, los valores a los que él se aferraba cuando tenía que hacer valer sus cosas ante otras personas. Era lo que hacía que de repente te diera un manazo.

Es como un sentido común, por qué tenemos que pasar por cuatro niveles de aprobación si tenemos un equipo maravilloso, y por qué no nada más conectamos ya con nosotros, y cosas así y a la gente le encanta cuando le dices: “Oye, vamos a hacer que este lugar se haga más sencillo”. Nadie les va a decir que no.

Uno de esos líderes con los que yo estaba hablando, que es la sencillez es cómo la maternidad. Todo mundo está a favor de ésta. Entonces cuando tú dices tiende a ser sencilla esta empresa, pues entonces todo mundo se une, porque todo mundo piensa que la empresa es muy compleja, y hay miles de maneras de hacer las cosas de manera más sencilla. Entonces cuando ustedes se lanzan a simplificar, pues entonces le salen muchos adeptos.

Sencillo puede seré mucho más difícil que complejo, porque tiene que tener un pensamiento muy limpio. Pero vale la pena al final, porque una vez que llega ahí, usted puede realmente mover montañas.

Y si alguien viene y me dice: “Ay, pues le agradezco tu sabiduría, y vamos a seguir adelante”. Pero si ponemos esto en perspectiva era la filosofía de Steve Jobs y que lo llevó de la quiebra a llegar a ser la empresa más importante a nivel mundial en tan solo 14 años.

Entonces creo que es una cita muy importante, puede simplificarse. Entonces ahí le hice un favorcito a Steve, pero su versión, creo, que tiene mucho más elocuencia que la mía. Entonces voy a conservar la de él en estos momentos.

Esto parece ser el fin, pero es un fin falso, porque no porque a todos nos guste divertirnos, y voy a compartir algo divertido aquí al final con ustedes. Bueno, mi socio de diseño creamos un sitio que está basado en el humor de Apple, se llama *Scupertino*, y tú pensarías que no hay un gran mercado para esto, pero tuvimos ya más de cinco millones de visitantes desde que lo hicimos. Algunos aman a Apple, otros odios a Apple.

Y nosotros empezamos a crear nuevas ideas de cosas que están sucediendo en la actualidad, y temas en común que utilizamos desde Apple: “No se interesa de ti, nada más quieren tu dinero, son egoístas, nada más van y se roban las ideas”. Y cosas que no creemos, pero que mucha gente sí, entonces nos divertimos con ellas.

Entonces voy a mostrarle algunos de estos *Scupertinos*. Quizás fuera de los Estados Unidos Mexicanos a lo mejor no tenga tanto, pero todo está en *Scupertino*. Esto hace referencia al lugar en donde se encuentra Apple, entonces sí tiene lógica el nombre que le dimos de *Scupertino*.

Entonces, es la idea, ¿se acuerdan de ese teléfono que se apagaba si ustedes lo sostenían de cierta manera?, bueno, era el ihand, que era una mano de madera y entonces así el teléfono no se iba a apagar.

Entonces, lo pusimos ahí en la parte inferior derecha.

Tuvimos la ranita, la ranita verde.

Y tenías un palo para que usted pudiera mantener la manita que lo sostenía también el teléfono y que también se lo podía poner en la oreja del compañero.

También Apple Water que, bueno, se adelantó a su tiempo, porque nosotros ya le quitamos la i, y esto lo hicimos hace tres años, no sé por

qué no le pusimos iWater, pero tenemos esta visión que teníamos que llamarla Apple Water, sencilla mojada, nada más de Apple.

Entonces, no sé si la puedan ver, pero es como si Apple fabricada agua, cómo sería el agua de Apple. Entonces dice: La perfección molecular. Realmente tantos átomos de Hidrógeno como, nada más la calidad, tan solo los ingenieros de Apple podían crearla.

Entonces, hicimos el comercial de Apple Water, entonces si ustedes son un fan de Apple, entonces pueden tener Apple en el exterior y Apple en el interior.

Hicimos este producto hermana que se llama Apple Water, con el garrafón.

Y bueno, eso es lo más divertido que podemos tener. Entonces, cupertino.com realmente en estos momentos está pasando por algunos problemas técnicos, pero si quieren un día divertirse, pues vayan y visítenlo.

Pero es un sitio con humos de Apple, nada más.

Creo que esto ya es el final y esto es a lo que quería referir. Les quiero agradecer a todos ustedes por haber posible que viajara yo aquí a la Ciudad de México y espero que tengan un lindo día.

Lic. Juan Patricio Riverol: Hemos recibido algunas preguntas que a lo mejor van a hacer que te pongan a pensar muchísimo.

¿Qué tan sencillo se puede ser en una industria del seguro?

Ken Segall: Es muy curioso, porque he hablado con un par de empresas de seguros. He hablado con muchos bancos y hay ciertas industrias que parecieran que están llenas de complejidad y creo que la suya es una de esas.

Yo soy un comprador de seguros, entonces les puedo decir lo mismo que les digo a todos. Los principios de los que yo les hablo son cosas que hizo Apple pero que se aplican a todas las industrias.

Entonces, yo creo que ustedes tienen que ponerse en los zapatos del cliente y realmente ser brutales en lo que la persona está experimentando y cómo pueden hacerlo más sencillo para ellos.

Realmente pienso que la sencillez es un poder que se puede apalancar de tantísimas maneras, entonces eso es lo que te daría como respuesta.

¿Cuáles serían las tres claves para la cultura de innovación y sencillez, dentro de una empresa? Pues es difícil de contestar, porque hay muchos libros que se han escrito acerca del cambio de cultura.

Pero alguna de las empresas con las que trabajé, sobre todo al inicio de estas grandes empresas, eran muy frustrantes, porque aquellos que se levantaron y decían, incluso los directores en las empresas decían: “Sí, vamos a cambiar todo y lo vamos a hacer de esta manera, y seis meses después, ya los habían corrido de la empresa, porque fueron en contra de las maneras tradicionales de la empresa.

Una manera maravillosa de hacerlos es que los líderes de la empresa diga: “Esto es lo que estamos haciendo” y a los que no les gusta, pues van a pagar las consecuencias.

Pero también pueden crear pequeñitos caminos de sencillez, porque todas las empresas tienen sus gerentes, sus directores y es muy fácil que las personas se unan a este proceso de sencillez, de simplificación, y recompensar a las personas por tener estas buenas sugerencias y hacerlos que participen.

Algo de lo que yo no hablé, que es lo de Telecomm en Australia. Una empresa sumamente compleja.

Hicieron un trabajo maravilloso, simplificando, dándole el empoderamiento a las personas que no lo tenían. Por ejemplo, los instaladores, que estaban escuchando los comentarios del cliente, directo de la cara del cliente.

Entonces, a ellos los subieron y los invitaron a sentarse a la mesa, y les enseñó a todas aquellas personas que estaban en el front line, que les preocupaba la sencillez.

Entonces, una de las claves, es hacer que el compromiso de la dirección por buscar la sencillez, esté visible ante todos los empleados.

¿Cuál sería uno de los factores más cruciales para cumplir o exceder las expectativas del cliente? A ver, me la repites, por favor.

¿Cuáles serían los factores cruciales en la publicidad? Bueno, digamos que tenemos un principio central, que al ser persona de marketing, tienes que hacer un brief, y este brief o borrador te dice qué es lo que piensan ahora las personas y qué es lo que nosotros les vamos a decir para que cambien su forma de pensar.

Entonces, un estado normal sería: el cliente nos va a decir, bueno el resultado que nosotros queremos es que el producto me llegue de inmediato.

Tienen que ser mucho más realistas para las expectativas. Entonces, creo que si tú mantienes las metas logrables, es algo muy bueno, con respecto a la opinión del cliente.

Uno de los líderes con los que yo hablé, me decían la necesidad que tenía de tener metas, que fueran demasiado ambiciosas, en vez de decir: "Ay, mi meta era un 3 por ciento de aumento ese año", no, era de 50.

Pero entonces los clientes creen lo que creen y como nosotros decimos con piensa sencillo, la misma idea, si tú la repites de manera constante, y pruebas y demuestras este mismo concepto con diferentes producto en repetidas ocasiones, en cada oportunidad que tú tienes de hablar con el cliente va a mantener la autenticidad y la verdad de ese producto ante el cliente.

Llc. Juan Patricio Riverol: Muchísimas gracias, ha sido un placer tenerlo. Creo que muchos de nosotros hemos aprovechado mucho su conferencia.

Muchísimas gracias y disfrute México.

--o0o--