MALUWORLD · DOCTRINA DE DISEÑO · DOCUMENTO RAÍZ

Cómo pensamos

El diseño no es cómo se ve.
Es la totalidad de decisiones que determinan cómo se usa.

Destilado de cuatro investigaciones sobre Steve Jobs y Apple · Agosto 2026

“Design is
how it works.”

Steve Jobs · The New York Times Magazine, 30 de noviembre de 2003

QUÉ ES ESTE DOCUMENTO

Un manual y un mantra. Sobre todo, un mantra.

Cuatro investigaciones se destilan acá en veinte principios. Apple es el caso de estudio; Maluplast es el terreno. Lo que sigue es la forma en que decidimos qué producto existe, cómo se llama, qué promete, cómo se prueba, cómo se empaca y cómo se elige.

> Si una decisión de producto, de ficha, de nombre o de empaque no puede justificarse con uno de estos veinte principios, la decisión todavía no está tomada.

EL MAPA

Seis partes, veinte principios.

I

Cómo pensamos

Qué es diseñar. Siete principios de fundamento.

II

Cómo contamos

Narrar antes que informar. Seis principios.

III

Cómo decidimos

El flujo de elección. Cinco principios.

IV

La condición previa

El portafolio. Dos principios.

V

La cadena

Del nombre al empaque, aplicado.

VI

Los contrapesos

Cómo esto se corrompe.

Le vendemos a dos personas distintas.

EL COMPRADOR INDUSTRIAL

→ Cotiza volumen. Decide por ficha, precio, plazo y cumplimiento.

→ Le pesan la tolerancia, el lote y quién responde si sale fuera de medida.

→ Partes I, II y IV enteras. De la III solo: modos, ventana angosta, el “no” y el reaseguro.

EL CONSUMIDOR DE GÓNDOLA

→ Decide en tres segundos frente al anaquel, o en scroll.

→ Le pesan el nombre, la promesa y cómo se siente el producto.

→ Le aplican los veinte, y sobre todo la parte II y el flujo completo de la III.

> El mismo principio no vale igual para los dos. Aplicar el flujo de decisión a un cliente industrial exige decir por qué —si no, es ruido elegante sobre una cotización.

PARTE UNO

Cómo pensamos

Siete principios de fundamento.
Todo lo demás se deriva de acá.

PRINCIPIO 01

El diseño es cómo funciona.

Diseño es la totalidad de decisiones que determinan cómo se usa un producto: la arquitectura técnica, el material, el nombre, el precio, la caja en que llega. La apariencia es una consecuencia, no un entregable.

> Consecuencia operativa: el diseño deja de ser un departamento y pasa a ser la dirección del producto. Cada elemento tiene que jugar junto para hacer el mejor producto posible.

PRINCIPIO 02

La simplicidad es la última sofisticación.

Para reducir algo a su mínima expresión hay que entenderlo a la perfección. Lo simple es más difícil que lo complejo: exige trabajar hasta dejar limpio el propio pensamiento.

“To be truly simple,
you have to go really deep.”

Steve Jobs, en W. Isaacson, 2011

PRINCIPIO 03

La complejidad no se elimina. Se decide quién la carga.

Ley de Tesler: todo sistema tiene una complejidad irreducible. La única pregunta de diseño es si la paga el cliente o la pagamos nosotros. Simplificar es absorberla hacia adentro —más trabajo, más integración, más decisiones tomadas por defecto.

> Nuestro caso: el cliente que pide “una bolsa para 20 kilos” no tiene por qué saber de micraje, resina ni conversión de pulgadas a centímetros. Esa traducción la hacemos nosotros, en la herramienta —no en un correo de ida y vuelta.

APLICASTE EL PRINCIPIO

✓ El cliente tiene menos pasos y nosotros tuvimos más trabajo.

AMPUTASTE UNA FUNCIÓN

✕ El cliente tiene menos pasos y nosotros también.

PRINCIPIO 04

Empieza por la experiencia y camina hacia atrás.

01

Experiencia deseada

¿Adónde queremos llevar al cliente? ¿Qué queremos que sienta?

02

Producto

El que produce esa experiencia. Ni uno más.

03

Tecnología y material

Lo que hace posible ese producto.

04

Lo que hay que inventar

Si la experiencia lo exige y no existe, se construye.

> La pregunta de producto no es “¿qué necesita el cliente?”. Es “¿adónde podemos llevarlo?”. Si la propuesta empieza con “tenemos esta máquina / esta resina / este stock…”, ya falló.

PRINCIPIO 05

Metáfora y consistencia: que se entienda sin instrucción.

METÁFORA

→ Usar asociaciones que la persona ya conoce.

→ El nombre, el ícono y la forma tienen que explicar el uso sin manual.

CONSISTENCIA

→ No es estética: es seguro contra el error.

→ Un hábito aprendido en una ficha no puede provocar un desastre en otra.

PRINCIPIO 06

Tan poco diseño como sea posible.

No es minimalismo como gusto. Es minimalismo como condición industrial: un objeto reducido a lo esencial es un objeto que se puede fabricar bien un millón de veces.

> La forma sigue a la función. Y cuando la función ya está resuelta y todos la resuelven igual, la forma sigue a la emoción.

PRINCIPIO 07

El estándar invisible.

El carpintero no pone triplay en la parte trasera de la cómoda aunque nadie la vea. Él sabe que está ahí.

DISCIPLINA

Lo que no se ve

El equipo que cuida lo que no se ve no negocia lo que sí se ve.

COHERENCIA

Aflora igual

La calidad interna sale tarde o temprano como fiabilidad, tolerancia y servicio.

IDENTIDAD

La vara

Define quién trabaja acá y con qué estándar. Es anterior a cualquier auditoría externa.

PRINCIPIO 07 · SU PRUEBA

La estética nunca vence al cómo funciona.

CUANDO APPLE LO ROMPIÓ

→ Ratón “puck”: redondo, bello, imposible de orientar a ciegas.

→ Power Mac G4 Cube: escultura sin tarea. Muerto en un año.

→ Antennagate: la forma ganó, la señal perdió.

LA REGLA QUE QUEDA

→ Cuando el uso real contradice al diseño, el diseño tiene la carga de la prueba —incluso contra su autor.

PARTE DOS

Cómo contamos

Narrar antes que informar.
Seis principios de comunicación de producto.

PRINCIPIO 08

Narrar antes que informar.

El dato aparece como prueba de un beneficio, nunca como protagonista. El spec no abre: cierra.

> Primero la promesa, después la evidencia. Una ficha que arranca con la especificación técnica está pidiéndole al lector que arme solo el argumento que nosotros deberíamos haberle armado.

PRINCIPIO 09

Cuatro capas: se lee en 30 segundos o en 15 minutos.

CAPA 1

Titular

Una idea por pantalla. Vende el resultado, no el atributo.

CAPA 2

Beneficio

Una frase de valor, en el lenguaje del cliente. Un párrafo, máximo.

CAPA 3

Cifra

Un solo número-prueba por claim, en cuerpo grande.

CAPA 4

Nota al pie

Condiciones de medición y letra chica. Al final, nunca en el cuerpo.

Aplicado a una bolsa: **titular** — aguanta la mudanza entera; **beneficio** — no se rasga al levantarla llena ni contra el filo de una caja; **cifra** — el micraje y la resistencia medidos; **nota** — con qué método y con qué tolerancia se midieron.

PRINCIPIO 10

Primero el beneficio, después la prueba, al final la letra chica.

01 · PROMESA

Aguanta la mudanza entera

El beneficio, en el idioma del que la va a usar.

02 · EVIDENCIA

La cifra medida

Micraje, resistencia, carga máxima. Un solo número.

03 · RESPALDO

Método y tolerancia

Con qué norma se midió y con qué rango se cumple.

> El que dice “3× más resistente” sin decir contra qué y medido cómo no tiene un claim: tiene un adjetivo. La audacia de la promesa se paga con la auditabilidad del dato.

PRINCIPIO 11

Jerarquía tipográfica = jerarquía de importancia.

En la cara de un empaque hay tres segundos. Si algo es grande, es lo único que importa ahí —y solo hay una cosa importante a la vez.

REGLA

Un número gigante

Cada claim tiene una sola cifra-prueba. Dos números del mismo tamaño se anulan entre sí.

REGLA

Jerarquía declarada

Nombre > claim > marca, o el orden que se decida —pero se decide antes de diagramar, no después.

REGLA

La forma prueba el orden

Si en la etiqueta el dato técnico es lo más grande, invertimos el principio 08 sin darnos cuenta.

PRINCIPIO 12

El que nombra el atributo controla la comparación.

HOY DECIMOS

→ “Bolsa reforzada”

→ “Esponja doble cara”

→ “Alta densidad”

→ Todos genéricos. Cualquiera los puede escribir igual.

POR QUÉ IMPORTA

→ El competidor puede igualar el micraje, pero no puede ocupar el nombre.

→ En toda tabla comparativa, la fila la define quien bautizó el atributo.

→ Superbag ya es marca propia: falta que sus atributos también lo sean.

Ejercicio pendiente: bautizar los dos o tres atributos donde de verdad somos distintos. Mientras el atributo se llame como lo llama todo el mercado, la comparación se juega en cancha ajena.

PRINCIPIO 13

El porqué antes del qué.

Todo producto necesita una narrativa que explique **por qué necesita existir** y **cómo resuelve el problema del cliente**. Eso vale para la ficha técnica, para la ficha de beneficios y para el empaque.

CONDICIÓN 1

Racional y emocional

Hay que venderle a los dos lados. El que solo argumenta razones no cierra.

CONDICIÓN 2

Complejo a simple

Tomar el concepto difícil y volverlo entendible sin perderlo.

CONDICIÓN 3

Recordar el problema

Quien te encuentra por primera vez no tiene tu contexto. No lo golpees con el qué antes del porqué.

Si no puedes contar la historia, no tienes el producto. El trabajo de mensaje empieza antes de que el producto exista, no después.

PARTE TRES

Cómo decidimos

La arquitectura de una decisión.
Cinco principios sobre el flujo de elección.

PRINCIPIO 14

Separar los modos: la pieza que seduce nunca es la que decide.

EL DESEO

Catálogo

Narrativa, beneficio, prueba. Cero fricción comercial. No pide decidir nada.

LA TRANSACCIÓN

Cotizador · Malushape

Cero storytelling. Solo administra decisiones, una a la vez, con el precio corriendo.

LA VALIDACIÓN

Ficha técnica

La única tabla del sistema, en cuarentena. Existe para el que la busca al final: compras, calidad, el cliente que audita.

Persuasión y transacción tienen densidades incompatibles: mezclarlas degrada a las dos. Cada superficie hace un solo trabajo mental.

PRINCIPIO 15

Una decisión por paso, en un orden que el cliente no elige.

IDENTIDAD

Para qué la usas

Tipo y uso. Fácil, grata, sin precio a la vista todavía.

NECESIDAD

Medida · Material

Cuánto tiene que aguantar. Acá recién empieza a haber costo.

DINERO

Cantidad · Precio

El costo aparece cuando ya hay una configuración propia en pantalla.

RIESGO

Plazo · Tolerancia

¿Y si sale fuera de medida? ¿Y si no llega? Al final, cuando ya decidió.

En góndola manda este orden completo. En venta industrial el precio entra antes —y está bien—; lo que no cambia nunca es que sea **una decisión por paso** y que el riesgo se responda al final, no al principio.

PRINCIPIO 16

Catálogo ancho, ventana angosta.

NUESTRO SURTIDO

411

bolsas homologadas, más 204 productos de aseo. Ese es el ancho real del catálogo.

LA VENTANA

≤ 4

opciones visibles por decisión. Nunca más de cuatro botones frente al ojo, aunque atrás haya cuatrocientas.

> La variedad existe para el catálogo; la simplicidad, para el ojo. El surtido es una base de datos: lo que se diseña es la ventana.

PRINCIPIO 17

El “no” es de primera clase.

SALIDA HONESTA

Sin impresión, sin fuelle

Cada salida tiene la misma jerarquía visual que el sí. Se puede decir no a todo y el flujo trata igual de bien a quien lo hace.

SIN DEFAULTS

Elección activa

Medida, material y acabado se eligen. Nada preseleccionado en lo esencial: elegir genera compromiso y evita el reclamo posterior.

JUST-IN-TIME

Ayuda donde duele

“¿Qué micraje necesito para 20 kilos?” se responde en el momento exacto de esa decisión, sin sacar a nadie del flujo.

> La honestidad del camino de salida es exactamente lo que nos permite pedir tanto.

PRINCIPIO 18

El reaseguro vive exactamente donde nace la duda.

La objeción no se discute: se le construye una habitación propia, en el punto del recorrido donde aparece. Y en esa habitación no entra ni un argumento de producto — esa batalla ya se ganó antes.

> La fricción final casi nunca es de producto: es de confianza y de proceso. Nuestras dudas reales son otras que las de Apple —tolerancia de medida, lote mínimo, plazo de entrega, qué pasa si el lote sale fuera de spec, quién responde. Cada una necesita su propia habitación.

PARTE CUATRO

La condición previa

Antes del diseño está el portafolio.
Dos principios que se deciden en otra mesa.

PRINCIPIO 19

La claridad nace del portafolio, no del diseño.

La mitad del “diseño” es disciplina de oferta anterior al diseño: pocas variantes, nombres propios, precios en escalera.

BOLSAS

411 homologadas · 656 en el ERP

504 sin ficha.

ASEO

204 homologados · 318 en el ERP

216 sin ficha.

Ese es nuestro ancho real. La primera decisión de experiencia no ocurre en la web: ocurre en el catálogo —y hoy no está tomada.

PRINCIPIO 20

Lo técnico y lo funcional viven en piezas distintas.

LADO FUNCIONAL

→ Qué hace por ti, en tu lenguaje.

→ Beneficio, claim, prueba.

→ Es lo que se comunica.

LADO TÉCNICO

→ Micraje, resina, tolerancia, medida.

→ Tabla completa, sin narrativa.

→ Es lo que se verifica.

> Los dos lados salen del mismo dato maestro. Lo que cambia es el trabajo mental de cada pieza —y por eso no pueden ser el mismo documento.

PARTE CINCO

La cadena

Del nombre al empaque.
Dónde entra cada principio en lo que estamos construyendo.

LA CADENA DE MALUWORLD

Cada eslabón hereda del anterior.

01
Nomenclatura
El nombre fija el eje de comparación. P12.

02
Ficha técnica
El dato maestro. Verifica, no vende. P20.

03
Ficha de beneficios
Titular, beneficio, cifra, nota. P09, P10.

04
Ficha de claims
Todo superlativo con su nota. P10.

05
Empaque
Por qué existe y cómo te resuelve. P13, P11.

06
Configurador
Una decisión por paso. P14–P17.

Ningún eslabón inventa información: la traduce al trabajo mental que le toca. Si el empaque dice algo que la ficha técnica no sostiene, el error está en la cadena, no en el empaque.

Qué gobierna cada eslabón.

ESLABÓN	SU ÚNICO TRABAJO	LA REGLA QUE NO SE NEGOCIA
Nomenclatura	Que el nombre explique el uso sin manual.	Marca primero. Nombre propio para el atributo diferencial.
Ficha técnica	Que un tercero pueda verificar.	Cero narrativa. Es la única tabla del sistema.
Ficha de beneficios	Que el cliente entienda qué gana.	Titular → beneficio → cifra → nota. En ese orden.
Ficha de claims	Que la promesa sea defendible.	Ningún superlativo sin su condición de medición.
Empaque	Que en tres segundos se sepa por qué existe.	Lo importante va grande. Jerarquía = importancia.
Configurador	Que elegir no canse.	Una decisión por paso, ≤4 opciones visibles, identidad antes que dinero.

LA HERRAMIENTA DE DESARROLLO DE PRODUCTO

El universo completo, en pocos ejes.

Malushape ya tiene 7 categorías y 55 modelos. Un modelo se describe entero con uso, medida, material y acabado. La vara: sin variantes fantasma —cada celda del surtido existe, se puede fabricar y se puede cotizar.

LO QUE SE EXIGE DEL SURTIDO

→ Ejes explícitos y pocos.

→ Cero combinaciones muertas.

→ Escalera de precios legible.

LO QUE SE EXIGE DEL FLUJO

→ Los pasos futuros se ven, pero apagados.

→ Cada decisión abre la siguiente.

→ Nunca dos preguntas compitiendo en pantalla.

PARTE SEIS

Los contrapesos

Los mismos criterios que construyen la excelencia
la destruyen cuando pierden su contrapeso.

CÓMO ESTO SE CORROMPE

Cuatro formas exactas.

01

Belleza sin auditoría

Lo bonito se percibe como más usable aunque no lo sea. Mide el desempeño real por separado de la percepción.

02

Foco sin escucha

“No le preguntamos al cliente” vale para categorías nuevas. En mejoras, mandan los datos de uso y la queja.

03

Simplicidad sin profundidad

Quitar opciones es fácil y produce un producto pobre. Absorber la complejidad es caro. No es lo mismo.

04

Gusto sin corrección

Sin mecanismo para matar lo que no funciona, el criterio es terquedad con marco teórico.

La prueba operativa: si una decisión no reduce fricción para nadie y solo eleva el costo de salir, dejó de ser diseño de experiencia y se volvió diseño de retención.

EL PROCEDIMIENTO

Siete preguntas. En este orden.

1. ¿Qué trabajo contrata el cliente y adónde queremos llevarlo?
2. ¿Viola algún principio no negociable?
3. ¿Quién carga la complejidad: él o nosotros?
4. ¿Qué capa hay que controlar para que esto sea posible?
5. ¿Existe algo que se pueda usar y tocar, o solo una descripción?
6. ¿Qué matamos para hacer esto?
7. ¿Se puede contar el porqué en una frase, antes del qué?

> Cada pregunta puede matar la propuesta y evita gastar el trabajo de las siguientes. La 6 va antes de la narrativa y después de la demo: ahí todavía hay evidencia para comparar y no hay tanta inversión emocional como para que comparar sea imposible.

HONESTIDAD DE ESTADO

Esto es una base, no un cierre.

FALTA 01

La cadena está sin probar

Las reglas por eslabón son hipótesis nuestras, no hallazgo de la investigación. Se validan contra una ficha real o no valen.

FALTA 02

Los atributos siguen genéricos

Ningún atributo diferencial está bautizado todavía. Hasta que lo esté, jugamos la comparación en cancha ajena.

FALTA 03

El portafolio no se ha tocado

Sin decisiones de cartera, el resto es maquillaje sobre 411 bolsas y 204 productos de aseo.

Cómo se prueba: tomar una ficha de bolsa y una etiqueta reales, pasarlas por las siete preguntas y rehacerlas. Si mejoran visiblemente, el documento se ganó su lugar. Si no, sabremos qué principio sobra. Ninguna decisión sobre descripciones.

EL MANTRA

Un trabajo por pieza.
Una idea por pantalla.
Una decisión por paso.

Beneficio antes que prueba. Prueba antes que letra chica.
Emoción antes que dinero. Dinero antes que riesgo.
Y el portafolio antes que todo lo demás.

Para ser realmente simple,
hay que ir realmente profundo.
Todo lo demás —el foco, el estándar invisible,
la integración— es el precio que se paga
para que esa frase sea verdad en un producto
concreto.

DE DÓNDE SALE ESTO

Cuatro investigaciones, una doctrina.

DOCUMENTO	QUÉ APORTA A ESTA DOCTRINA
La experiencia como arquitectura Tesis · 9 capítulos, 33 referencias	Los principios 01–07, 13 y los contrapesos. Genealogía, criterios operativos y crítica.
El diseño es cómo funciona Tesis breve · Jobs 1977–2011	Los principios 01, 02, 03, 04, 06, 07 y 19. Fuentes primarias fechadas.
La arquitectura de una decisión Análisis · iPhone 17 Pro Max	Los principios 08–12 y 14–19. Diez hallazgos con su mecanismo teórico.
Cómo vende Apple Hallazgos · apple.com	Los principios 09, 11, 14, 16, 17 y 20. La gramática de sección y del configurador.

Maluworld · Doctrina de diseño · Agosto 2026. Documento raíz: cualquier principio nuevo se agrega acá o no existe.