

# ¿QuestionMarks? 2022

#02

Nuevos interrogantes,  
nuevas culturas & nuevas marcas.

[wequestionmarks.com](http://wequestionmarks.com)

# Marcas y Personas: Ver el Futuro, mirando al Presente.

Nadie

CLUB MATADOR

MADRID  
DESIGN  
FESTIVAL  
22

**Question Marks, la tribuna creada por Nadie, fue una vez más el escaparate en el que nombres relevantes de la creación y gestión de marcas, la innovación y el cambio social — de Telefónica a Cosentino, pasando por nuevos valores como Becomely o Too Good To Go — debatieron sobre el manifiesto potencial que gravita alrededor de la ecuación “marcas y personas”.**

**Un camino hacia los nuevos imprescindibles, aquellos sobre los que tarde o temprano van a girar los intereses de compañías que ya no pueden renunciar a conectar con los sentimientos de la calle.**

**Un cambio que parece imparable.  
Y un destino que se hace necesario.**

◀ Una síntesis de lo que allí se dijo, escrita por Abraham Rivera. ▶

# ¿QuestionMarks?2022

Primavera en Madrid. Una mañana de lluvia. Un espacio más que acogedor. Una atmósfera que invita a cuestionar y debatir en confianza. Responsables y creadores de firmas exploran y comentan cómo las personas cada vez son más determinantes en las transformaciones que sus marcas acometen día tras día para construir su relevancia.

**“¿Qué es una persona?  
Si supiera la respuesta,  
podría programar  
una persona artificial  
en un ordenador.  
Pero no puedo.  
Una persona no es una  
fórmula fácil, sino una  
aventura, un misterio,  
un salto hacia la fe”.**

---

**Jaron Lanier**

"Contra el rebaño digital"

.

---

Hace una década, el filósofo y gurú digital Jaron Lanier se adentraba en las relaciones entre tecnología y ciudadanía en ‘Contra el rebaño digital’, un lúcido manifiesto sobre el poder de las redes y el potencial humano que puede transformarlas. Al comienzo de aquel ensayo, el informático neoyorquino se hacía una pregunta que aún resuena en la cabeza de muchos: “¿Qué es una persona? Si supiera la respuesta, podría programar una persona artificial en un ordenador. Pero no puedo. Una persona no es una fórmula fácil, sino una aventura, un misterio, un salto hacia la fe”.

Este año, Question Marks, el encuentro de creadores y gestores de marcas comisariado por Nadie en el marco del Madrid Design Festival, ha querido sumergirse en este imaginario: aquel que ve a las personas como el único centro posible sobre el que deben gravitar las marcas. Una aventura, como Lanier las definió, que ayuda a entender el viaje que estas últimas están transitando. Y que ha permitido abordar cuestiones muy diversas, siempre intentando trascender la dimensión empresarial y aproximándose a aquello que las personas sienten, viven, desean y piensan en su relación con las marcas.

Un antiguo palacete de mediados del siglo XIX, ubicado en el número cinco de la calle Jorge Juan, en Madrid, fue el encargado de dar la bienvenida a más de una veintena de gestores del ámbito de la moda, el arte, la gastronomía, las telecomunicaciones, el diseño y la edición, entre otros. Proyectos consolidados se mezclaban con valores emergentes, estableciendo un intercambio de ideas que resultaba altamente

productivo; atacando y abrazando propuestas que podían parecer en muchos casos antitéticas. En seguida comenzó el estimulante toma y daca. Aquí se había venido a participar y todos lo hicieron.

Antonella Broglia actuó de agitadora de mentes, realizando conexiones con el contexto global del emprendimiento social. Experta en innovación social, puso en valor las ideas que los emprendedores sociales aportan para mejorar el mundo: “Las marcas ciudadanas se sienten dentro del sistema y necesitan ofrecer sus conocimientos para que todo el mundo pueda evolucionar. De esta forma pueden influir en los cambios que suceden a su alrededor”. La reflexión iba mucho más allá, dando importancia a términos como la generosidad o lo colaborativo, tan propios de las nuevas generaciones y sus nuevas demandas.

La conexión con el contexto social, humano y ético, fue destacada por Elena Valderrábano, Global Chief Sustainability Officer de Telefónica: “El gran reto que tenemos las marcas, comentaba, es conectar de verdad con la sociedad. La banalización de la terminología está haciendo que se produzca una gran desconfianza”. Por otro lado, Santiago Alfonso, VP de Consentino, integraba en su discurso estratégico grandes ideas sobre culturas de gestión aumentadas. “Uno de nuestros principales objetivos, afirmó, es inspirar a las personas a través de espacios innovadores y sostenibles. Ahora nos encontramos en ese viaje de aterrizarlo y de que sea creíble; que la marca sea merecedora de eso”.

A woman with long dark hair, wearing a dark sweater over a collared shirt, is seated at a round table and speaking into a microphone. She is looking towards the camera. The table in front of her has a laptop, a glass of water, and a cup of coffee. Other people are seated around the table, but they are out of focus. The background shows a room with ornate wall decorations. The entire image has a green color overlay.

**“El gran reto que  
tenemos las marcas  
es conectar  
con la sociedad.”**

**Elena Valderrábano**

Global Chief Sustainability Officer en Telefónica

---

Alfonso mencionaba en su participación un ensayo reciente, “¡Excelencia ahora! Humanismo extremo”, obra de Tom Peters, uno de los personajes que han definido el pensamiento empresarial del último medio siglo, catalogado por The Economist como el “gurú de gurús”. Peters, a sus 78 años, lanzaba una proclama en favor de las personas. Una cita, pronunciada por Mihály Csíkszentmihályi, antiguo Jefe del Departamento de Psicología en la Universidad de Chicago, abría su agudo texto: “Las empresas existen para mejorar el bienestar humano”. Posteriormente, el también responsable del multiventas ‘En busca de la excelencia’, entraba de lleno en su defensa y compromiso con uno de los leitmotiv de Question Marks: “Cuidar a las personas: formarlas y capacitarlas, tratarlas con amabilidad y respeto, y ayudarlas a prepararse para el mañana”.

Una perspectiva conceptual desarrollada por Nadie en su modelo estratégico que presenta a las marcas como instituciones socioeconómicas y socioculturales, como verdaderos motores del cambio. Una transformación que está teniendo lugar y que está relacionada con la evolución social, como también resuena en algunas de las frases y contenidos de las intervenciones. Las personas hoy quieren saber qué hacen, dicen y piensan estas marcas para sentir las más o menos suyas. “Los consumidores nos evalúan emocionalmente. Y no es fácil estar a la altura de esas expectativas”, se oye decir en la sala. Algunas de ellas hablan de tiempo, de adaptación. Otras parece que han nacido con ello y no necesitan esos años de asimilación. Los gestores representantes de la generación millennial, donde puede

incluirse a Oriol Reull y Lorena Serrano, fundadores respectivamente de Too Good To Go y Nina Mûr, asentían ante este reto: sin duda, nacieron con él. Los primeros han conseguido, en un espacio relativamente pequeño de tiempo, convertirse en algo más que una aplicación, que actúa como intermediaria entre usuarios y restaurantes para que no se tire la comida que no se vaya a utilizar. Too Good To Go es ya un movimiento que combate uno de los males de la sociedad contemporánea: el desperdicio alimentario. Lo que no es decir poco dentro de los actuales marcos relacionales entre personas y marcas.

Reull afirmaba que su clave siempre había sido la honestidad: “Y hemos sido muy fieles a ello, desde cómo comunicamos a cómo trabajamos internamente. Honestidad y ser muy extremos”. Ponía como ejemplo el no uso de trayectos en avión, realizando viajes en tren de más de diez horas, o el alquiler de hostels cuando no se va a utilizar la habitación más de ocho horas. Valores y compromisos que forman parte, cada día más, de las problemáticas que la sociedad está asumiendo como necesarias en las compañías que hay detrás de las marcas. Impacto positivo.

De este mismo modo, Lorena, el alma de la firma de eyewear madrileña Nina Mûr, que produce gafas con el material más sostenible posible, la madera, y el diseño más avanzado, apuntaba hacia una de las claves de la jornada: “Nosotros nacimos desde el respeto y la responsabilidad, que va mucho más allá de la sostenibilidad. Para nosotros, este último, es un concepto que está desvirtuado. Todo el mundo se sube al carro

---

A photograph of a man and a woman in a professional setting. The man, on the left, is speaking into a microphone. The woman, on the right, is listening intently with her hand to her chin. The image has a green color overlay.

**“Debemos evolucionar y pensar en el ‘humanismo centric’.”**

---

**Salvi Plaja**

Design Director en Simon

•

---

de la sostenibilidad. Como activista no puedo con el mal uso que se hace de ella”. Serrano es crítica y a la vez pone sobre la mesa la construcción de un marco ético y de valores que le son propios, pero que también forman parte de una cultura mucho más amplia: ser responsable. Alrededor de este asunto, la ensayista Rebecca Solnit recogió en ‘Recuerdos de mi existencia’ que “a menudo se da por sentado que el motor de una tarea como esa es la ira, pero la mayor parte del activismo está impulsado por el amor”.

Es en ese momento en el que unas frases del pensador griego Cornelius Castoriadis, fallecido a finales de los noventa, sobrevuelan el encuentro. “Somos quienes creamos nuestras propias instituciones sociales; nos damos nuestras propias leyes: somos quienes podemos decidir cómo vivir en sociedad”, afirmó el filósofo, del que se cumplía en marzo de este año un siglo de su nacimiento en la ciudad de Estambul. Y es en ese “somos”, tan amplio y complejo, en el que se instalan algunas de las firmas más relevantes españolas con sus compromisos: Telefónica, pero también Correos, Adolfo Domínguez o Penguin Random House. Y lo hacen a través de su actividad cotidiana.

“Queremos abrir en la sociedad un debate de forma pedagógica sobre sostenibilidad ambiental y envíos responsables”, comenzaba diciendo Eva Pavo, Directora de Comunicación de la empresa estatal de envíos. “Creemos que es necesario animar a que se plantee cómo y quién hace esos envíos, qué compromiso ambiental y social

tienen, o si utilizan vehículos sostenibles. Como consumidores debemos plantearnos si todo es tan urgente para que nos lo traigan en menos de 24 horas”. Nuevamente una filosofía que autoexige ir mucho más allá de los modelos tradicionales. Correos planteando interrogantes y tratando de responder con nuevos enfoques a cuestiones que están en la calle.

“Hoy es utópico quien cree que todo puede seguir como antes”, escriben Pablo Servigne y Raphael Stevens en ‘Colapsología’, un discurso pluridisciplinar que se interesa por el derrumbe de nuestra civilización. Cambios y transformaciones que se están asumiendo como mandato, como constantemente se va transmitiendo en la lluviosa jornada, ubicada en uno de los amplios salones del Club Matador, coorganizador del encuentro.

Las marcas dan forma a cómo las personas comen, celebran, habitan y, cada vez más, a cómo sienten o actúan. A cómo viven, a cómo son. Broglia, respecto a esto, vuelve a la carga para recordar el ejemplo de un cocinero afín a la agenda 2030: “Un chef tiene un poder de cambio enorme. Porque, primero, es quien decide la materia prima que va a utilizar; después también aquella que no compra. De esta forma se priorizan proveedores y formas de trabajo. Por último, todo esto se ve reflejado en un plato”.

Lo que termina ofreciendo, sus elaboraciones y creaciones, son un manifiesto claro de responsabilidad, actitud y posibilidades de futuro, siempre a partir de un presente inmediato. Este es el modelo de decisiones que cada marca deberá construir pronto o tarde.



**“Es necesario profundizar en las conversaciones y subir la calidad del debate.”**

---

**Pilar Reyes**

Directora Editorial de Penguin Random House

.

---

Por su parte, Adriana Domínguez, Consejera Delegada de Adolfo Domínguez, transmite historia, valores y mucha emoción. “Nuestra sensibilidad por lo ecológico nace con el valor del fundador”, apunta de una manera de relacionarse con el entorno que tiende sus manos en unos principios éticos puros. Su relato sobre el uso del lino como material prácticamente en desaparición, pero que su padre rescató en la década de los ochenta para realizar camisetitas, chaquetas y pantalones, resulta cercano e íntimo. “Vivir en el campo te ancla a cosas de verdad”, continúa expresando. “Lo local o el kilómetro cero no son una objetualización. El impulso ecológico viene de una sensibilidad poética hacia el lugar y lo que pertenece a una cultura”. Unos principios que, como bien reconoce, ahora se ven aumentados por las exigencias de sus clientes, formando parte de esos presupuestos iniciales de la fundación de Adolfo Domínguez y llevándolos hacia lugares que en origen no podían imaginar.

El progreso tecnológico y sus nuevos modelos de comunicación, también han hecho que la centralidad de las personas pueda tener efectos perniciosos en algunas marcas. Este pensamiento lo aterriza Pilar Reyes, Directora Editorial de Penguin Random House, que le da un nombre en boca de todos: “Estamos viviendo una cultura de la cancelación que es muy compleja. Y los editores tenemos la responsabilidad de imponer otras conversaciones y mantener una calidad del debate. Es necesario profundizar en las conversaciones”.

Poniendo de relieve las dificultades que hay para generar debates que vayan más allá de la polarización de las redes. Una cuestión sobre la que la norteamericana Anna Wiener ha reflexionado recientemente en ‘Valle inquietante’, donde se adentra en la cara oscura de Silicon Valley —los falsos ideales, las interminables jornadas, el corporativismo alienante, la misoginia endémica— y el inexorable control sobre nosotros de las aplicaciones. “La tecnología estaba erosionando las relaciones, la comunidad, la identidad, los espacios públicos. Quizás la nostalgia fuera una respuesta instintiva a la sensación de que la materialidad estaba desapareciendo del mundo”, comenta en una de las páginas del libro.

Lanzando una perspectiva muy diferente acerca del rol y los compromisos, tan cuestionados —también en Question Marks— de las grandes plataformas digitales, se escuchó a uno de los principales protagonistas de nuestro país en el recorrido y el presente de la industria tecnológica. Bernardo Hernández, inversor, business angel y nombre clave en el universo de las startups y en marcas tan asentadas en el imaginario popular como Google e Idealista, de la que fue fundador, lo tiene claro: “Rompo una lanza por los grandes players, porque han creado mucha sostenibilidad financiera y son más responsables de lo que pudiera pensarse. Ellos se juegan su credibilidad todos los días”. Y se preguntaba: “Si no fuera así, ¿les confiaríamos todo lo que les confiamos?”.

---



**“Estamos en  
un momento  
que exige  
conocimiento.”**

---

**Martha Thorne**

Decana de IE School of Architecture and Design

**“Las empresas  
tenemos que crear  
ciudadanos.”**

---

**Telmo Rodríguez**

Fundador de Compañía de Vinos Telmo Rodríguez

.

---

Un crédito que Quique Vidal, creador de Becomely, la marca de moda que trabaja bajo demanda, administra con soltura y tranquilidad; con una perspectiva radicalmente diferente. El joven diseñador, de 26 años, materializa un discurso que echa un vistazo a los modos de Cristóbal Balenciaga y su atelier, disponible y cercano, pero que no abandona la inmediatez del Zoom y el WhatsApp. “Nosotros trabajamos de forma digital, pero con los procesos de siempre. Intentamos hacer todo muy personalizado, que vean nuestra cara y nos conozcan”, cuenta tranquilo y seguro, a la vez que se hace responsable de dinámicas en las que el aprovechamiento y el “espigado”, en homenaje a Agnes Varda, son importantes y necesarios dentro de sus prendas. “Tenemos la responsabilidad de ser sostenibles en la cadena de producción. Por ello, optamos por trabajar con proveedores a los que les sobran excedentes, rollos de tela que tenían abandonados en sus talleres y que terminaban tirando... Esto se ha convertido en nuestra principal arma. Buscar y rescatar estos tejidos, materia prima que ya existe y que está en desuso”.

Y, por último, dos apuntes enunciados por Quico Vidal, fundador de Nadie, una marca claramente diferencial en el ecosistema de la consultoría, compañero de Broglia

en el difícil arte de lidiar presentando el encuentro, y mente detrás del concepto “Progressive Brands”. El primero, una provocación: “Hoy comprar es votar. Elegir los valores, las actitudes, las acciones de una marca concreta”. El segundo, una realidad: “La apuesta por lo local, la transparencia, la integridad, el respeto, la sensibilidad, la creatividad, la escucha, la igualdad, el largo plazo, la sostenibilidad, la co-responsabilidad, la diversidad, son términos cada vez más presentes en las hojas de ruta de esta nueva generación de marcas”. No como una exigencia empresarial más: como nuevas demandas estructurales, de cada vez más personas que no son solo consumidores, clientes o clientas. Que saben más, que exigen más y se guían, cada vez más, por lo que sienten, por sus “razones emocionales”. Nuevos elementos en la ecuación del consumo que obligan a transformar, a redireccionar incuestionablemente la hoja de ruta de las marcas.

Marcas y personas integradas en una sola narrativa, aquella que tiene la virtud de descubrir y explorar lo inesperado. Pero sobre todo lo necesario, los nuevos imprescindibles. En un encuentro, Question Marks, nacido para co-explorar los nuevos territorios de las culturas de marca contemporáneas.

**Abraham Rivera**, periodista, escribe de cultura, música, gastronomía y viajes, entre otras muchas cosas. Lo ha hecho y lo hace en medios como El País, El País Semanal, El Confidencial, Guía Repsol, Traveler, El Diario o Vanity Fair.

Entre ese “multitasking” tan contemporáneo también le ha dado tiempo a coordinar exposiciones de arte sonoro en La Casa Encendida, comisariar ciclos de cine en el Museo Reina Sofía, dirigir festivales de música (los últimos cinco años, hasta que llegó la pandemia fue el máximo responsable de “Electrónica en Abril”) y presentar radio en Radio 3, donde tuvo un programa llamado “Retromanía” durante casi una década.

# ¿Question Marks 2022

Integridad / credibilidad  
transparencia.

Nuevos interrogantes, Inteligencia colectiva  
nuevas culturas & nuevas marcas.

Consumidora - lectora

Personas - marcas → ¿sellos?

Diseño / "en el libro a la lectura?  
propuestas de lectura" ¿lectura?

Pandemia

Innovación

Personas son el centro de grupos  
de trabajo

Marketing

Marketing  
Marketing  
Marketing

**“Hoy es  
utópico quien  
cree que  
todo puede  
seguir como  
antes”.**

---

**Pablo Servigne y Raphael Stevens**

"Colapsología"

.

## Question Marks 2022 contó con las voces de:

### **Adriana Domínguez**

Consejera Delegada

**ADOLFO DOMÍNGUEZ**

[www.adolfdominguez.com](http://www.adolfdominguez.com)

### **Quique Vidal**

Founder

**BECOMELY**

[www.instagram.com/becomely](http://www.instagram.com/becomely)

### **Bernardo Hernández**

Inversor en nuevas tecnologías

**BERNARDO HERNÁNDEZ**

[www.bernardohernandez.com](http://www.bernardohernandez.com)

### **Francisco Salvador**

Asesor de Alcaldía

**CIUDAD DE MÁLAGA**

### **Eva Pavo**

Directora de Comunicación y Marketing

**CORREOS**

[www.correos.com](http://www.correos.com)

### **Santiago Alfonso**

VP Strategic Communication  
& Corporate Reputation

**COSENTINO**

[www.cosentino.com](http://www.cosentino.com)

### **Jorge Segado**

CEO

**CUIDKERS**

[www.cuidkers.com](http://www.cuidkers.com)

### **Marta Gil Delgado**

Comunicación

**ENISA**

[www.enisa.es](http://www.enisa.es)

### **Clara Díez**

CoFounder

**FORMAJE**

[www.formaje.com](http://www.formaje.com)

### **Martha Thorne**

Decana

**IE School of Architecture and Design**

[www.ie.edu/school-architecture-design](http://www.ie.edu/school-architecture-design)

### **Cristina Mateo**

Associate Dean

**IE School of Architecture and Design**

[www.ie.edu/school-architecture-design](http://www.ie.edu/school-architecture-design)

### **Óscar Becerra**

CEO

**LA FÁBRICA**

[www.lafabrica.com](http://www.lafabrica.com)

### **Iria Rodríguez**

Dirección General

**LA MEXICANA**

[www.lamexicana.es](http://www.lamexicana.es)

### **Álvaro Matías**

Director

**MADRID DESIGN FESTIVAL**

[www.lafabrica.com/madriddesignfestival](http://www.lafabrica.com/madriddesignfestival)

### **Felipe Turell**

CEO & CoFounder

**MO DE MOVIMIENTO**

[www.modemovimiento.com](http://www.modemovimiento.com)

### **Enrique Naharro**

Founder

**NAHARRO**

[www.naharro.com](http://www.naharro.com)

### **Lorena Serrano**

CoFounder and Creative Director

**NINA MÛR**

[www.ninamur.com](http://www.ninamur.com)

### **Rocío Osborne**

Directora Comunicación y PR

**OSBORNE**

[www.osborne.es](http://www.osborne.es)

### **Pilar Reyes**

Directora editorial

**PENGUIN RANDOM HOUSE**

[www.penguinrandomhousegrupoeditorial.com](http://www.penguinrandomhousegrupoeditorial.com)

### **Oriol Reull**

Ex VP Too Good To & CoFounder Roots

**ROOTS MINDFOODNESS**

[www.rootsmindfoodness.com](http://www.rootsmindfoodness.com)

### **Salvi Plaja**

Design Director

**SIMON**

[www.simonelectric.com](http://www.simonelectric.com)

### **Rodrigo González Lama**

Country Sales Director

**SPOTIFY**

[www.spotify.com](http://www.spotify.com)

### **Elena Valderrábano**

Global Chief Sustainability Officer

**TELEFÓNICA**

[www.telefonica.com](http://www.telefonica.com)

### **Telmo Rodríguez**

Founder

**TELMO RODRÍGUEZ**

[www.telmorodriguez.com](http://www.telmorodriguez.com)

### **Carlos Soler**

CEO

**TOUS**

[www.tous.com](http://www.tous.com)

### **Belén González**

CMO

**WETACA**

[www.wetaca.com](http://www.wetaca.com)

### **& Antonella Broglia**

Experta en Innovación Social

---

# QUÉ ES NADIE.

Somos una consultora de estrategia de marca, innovación y transformación con un enfoque único. Desarrollamos procesos de innovación enriquecidos por una diversidad radical, altamente productivos, que impulsan un nuevo concepto de marcas: Progressive Brands. Marcas capaces de responder a los nuevos entornos contemporáneos de incertidumbre empresarial, social y sobre todo personal, multiplicados por la transformación tecnológica. Sensibles a sus nuevas demandas, frente a las que las marcas necesitan adoptar un nuevo marco de análisis y actuación.

Nadie integra las aportaciones de la investigación, la sociología del consumo, el management, el diseño y la creatividad. Unimos a expertos en negocio, marketing, researchers, sociólogos y antropólogos con creadores, arquitectos, comisarios, diseñadores, escritores y content creators para construir identidades relevantes, diferenciales y competitivas.

