

# ¿QuestionMarks?

## 2024

## # 04

Nuevos interrogantes,  
nuevas culturas & nuevas marcas.

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

# Familia, Diseño y Marca.

Diseñar el futuro,  
Gestionar el legado,  
Cultivar el afecto.

Nadie

CLUB MATADOR

MADRID  
DESIGN  
FESTIVAL  
24

**El diseño estratégico de marcas contemporáneas ha situado progresivamente en una posición central factores de carácter inmaterial y emocional, como la autenticidad, el arraigo, la creación y conexión con la comunidad de usuarios o el compromiso con el largo plazo. Elementos que juegan un rol estructural en las marcas creadas por compañías de origen familiar, en las que la identificación entre el vínculo afectivo y la actividad empresarial genera dinámicas e identidades con una clara unicidad identitaria, un carácter diferencial, muy difícil de alcanzar desde la neutralidad del diseño o la gestión convencionales. Cuando el afecto, el vínculo, el compromiso, la visión más allá de los horizontes económicos del corto o medio plazo son ingredientes cada vez más valiosos en la identidad de marcas contemporáneas, dirigir una mirada específica a la cultura de marcas de diseño de éxito creadas y gestionadas por compañías familiares es un movimiento lleno de sentido. En el que identificar principios y estrategias trasladables a proyectos y ámbitos situados más allá de lo familiar e incluso de lo empresarial. Este fue el objetivo de la edición 2024 de Question Marks.**

# QuestionMarks2024

---



# FAMILIAS, COMPAÑÍAS, MARCAS: OTRA GENÉTICA CORPORATIVA.

**El diseño y la creación de marca tienen hoy como capítulo irrenunciable la actuación estratégica sobre la compañía en la que la marca sustenta su acción empresarial: su estructura de valores, sus afectos, la integración en su cultura corporativa de lo personal, los cuidados, lo colectivo. Un mandato no escrito emitido por el mercado, la sociedad y las nuevas audiencias que exige integrar en las entidades empresariales los ingredientes estratégicos de las marcas que les representan en el mercado.**

**Algo nada fácil. Pero es ya el mercado quien exige esa integración: quien demanda compañías que compartan de verdad valores y filosofías de gestión con sus marcas comerciales. Esta ecuación de identificación marca-compañía tiene muy a menudo una representación natural, orgánica, intrínseca, en empresas de gestión familiar. En una genética corporativa vivida como natural, irrenunciable, activada como un nosotros, como una forma propia de ser en el hacer, mucho más que como una mera estrategia.**

# Familiar, emocional, real.

Lo emocional es hoy el gran motor del consumo. El gran interfaz que moviliza la demanda y la fidelidad de usuarios, clientes, consumidores. Un universo complejo de “razones emocionales” que se articulan combinando a la vez afecto y exigencias de autenticidad, de realidad, de tangibilidad. Preguntándose acerca del quién, el cómo, el por qué con el que los consumidores diseñan y construyen sus identidades personales. Unas preguntas que pueden encontrar respuestas cargadas de naturalidad en las marcas dotadas de un bagaje familiar, de una épica personal. Porque todos vemos en ellas una garantía de realidad, una raíz consistente, una “personificación” con la que nos gusta identificarnos hoy mucho más que con las marcas que percibimos como banales, superficiales, construidas, “diseñadas”. Porque la familia es para todos el entorno natural de generación de lo afectivo, lo difícilmente explicable, que incuba, que alimenta lo único a partir de “lo propio”.

# Otro momento, otras familias.

¿La familia como modelo, hoy? “Una apuesta incierta”, responderán muchos. Y no les falta razón. Las dificultades de gestionar afectos e identidades de cualquier proyecto empresarial pueden multiplicarse en un modelo familiar, qué duda cabe. Pero nuestro objetivo en este encuentro fue trabajar a posteriori: desgranar los aprendizajes de una tipología de gestión con una gran profundidad en el tejido familiar de nuestro país, así como los aprendizajes potenciales que podemos derivar de ella y compartir. Y en ningún caso hacerlo desde la ingenuidad. Sino asumiendo la visión autocrítica, consciente, de las familias contemporáneas, de gestores de marcas familiares que han vivido ya en primera persona las tensiones naturales de la convivencia o el trance del relevo. Y que se han enfrentado al reto de diseñar y hacer realidad un futuro capaz de integrar eficacia empresarial y gestión del legado sin romper la cuerda de la continuidad generacional. Asumiendo como propia, incluso, la necesidad de rediseñar el pasado, la carga genética empresarial recibida, para conectarla con los nuevos cánones, con los nuevos parámetros de sociedad y personas, con el nuevo ecosistema de marcas.

# Inmaterial, intangible, familiar: otra lógica.

Uno de los grandes retos a los que se enfrentan las marcas de diseño es la transmisión de sus identidades, sus cargas creativas, sus culturas de creación, a sus gestores, a sus equipos y, sobre todo, a las generaciones que no vivieron las fases germinales de la marca, su creación o desarrollo inicial. Un ámbito de ventaja diferencial clara de las marcas familiares, que han vivido en entornos no formales la configuración de sus valores, el flujo de sus grandes decisiones. Decisiones que en un marco familiar, en su conocimiento profundo de las identidades personales, los anhelos, las capacidades, el genio o simplemente, el magnetismo emocional de sus miembros, pueden convertirse en lógicas, o mejor, coherentes y llenas de sentido. Recibiendo por ello el soporte empresarial y la adhesión que ningún “gestor en su sano juicio” les brindaría.

Este es el universo conceptual que explora esta edición de Question Marks 2024 y que este paper recoge. Con la colaboración de Ianko López, que se ha ocupado del registro y la formalización de cuanto allí se dijo desde una perspectiva, como no podía ser de otra manera en un proyecto Nadie, personal, abierta, propia. Junto a su relato, los apuntes y reflexiones de algunos de los asistentes tras la “digestión” de lo que allí ocurrió. Esperamos que te resulte interesante. Y, sobre todo, que lo disfrutes. Y recuerda que esta es una conversación viva. Si quieres continuarla o formar parte de ella, no dejes de contactarnos.

**Club Matador. Madrid**

# & Y SI LA RESPUESTA ESTUVIERA EN LA FAMILIA?

**Quico Vidal** / Founder & Director. Nadie

---

La idea de qué es una marca se ha ido transformando radicalmente en los últimos años. Una transformación paralela a la evolución de la sensibilidad social. Aunque sería más acertado decir “las sensibilidades sociales”, pues son varias y muy diversas las perspectivas económicas, políticas, tecnológicas y, en gran medida, personales y emocionales, que están actuando como motores de transformación del contexto social en el que las marcas encuentran y definen su identidad y su sentido.

En estas nuevas coordenadas de realidad, sin duda emocionalmente sobrecargadas, las marcas familiares, las insignias gestionadas por familias, están adquiriendo una significación especial. Protagonizando, en muchos casos, una tipología enormemente rica de evolución y adaptación, que las hace muy relevantes a la hora de definir modelos actuales de gestión de marca. Dado el peso especial en sus arquitecturas conceptuales de activos como el legado, la identidad, lo personal, lo humano o lo afectivo. Amplificado por un momento que ha borrado los límites entre marca y compañía, en el que la transparencia y

la exposición total impuestas por las redes sociales convierten a cada gestor y trabajador en embajador y portavoz de una identidad ya absolutamente fluida y constantemente en proceso. Definitivamente, el retrato robot de muchos de los factores de aspiracionalidad de una marca hoy encaja con el de la familia y su traslado a lo empresarial. Cuidado, compromiso, largo plazo o conexión con el entorno inmediato, son formas de ser, estar y actuar que definen el hacer de la familia. Y en un mundo en el que lo “fast”, el impacto ambiental y social, la irresponsabilidad o la globalización que

a menudo se ocultaban tras las imágenes de marcas “de éxito” han encendido todas las alarmas, adquieren un altísimo, y en gran medida nuevo, evolucionado, potencial de creación y transmisión de valor.

En el modelo estratégico de Nadie, una marca es una cultura. En su sentido más estratégico y activo: un sistema operativo que define no solo el pensar o el comunicar de una compañía sino el hacer, que es en nuestra perspectiva el gran constructor de identidad. Este sentido, a la vez antropológico y activador, estructurante, de la cultura, se manifiesta en pocos entornos tan claramente como en la familia. ¿Qué es una familia sino una cultura compartida, propia, diferencial, que guía la actuación de sus miembros a partir de una potentísima arquitectura afectiva? Cuando esta unicidad radical en la que lo emocional y lo identitario de la familia dan el salto al terreno de lo empresarial y la marca, el modelo de la marca como cultura adquiere un peso y una dimensión especialmente significativos. Máxime cuando hoy las culturas de las marcas relevantes son compartidas con sus clientes y audiencias, que cada vez más dejan de ser target (un objetivo a abatir, uno de tantos términos militares en la gestión de marca tradicional) para ser “abrazados” por las marcas como miembros de pleno derecho de una gran familia unida en lo emocional, lo valorativo, incluso lo ideológico.

Pero este valor no se despliega, no se activa por sí solo. La familia, la empresa y la marca familiar pueden ser también, desde luego, grandes depósitos de lo tradicional y lo rígido, de los viejos modelos. Si bien el liderazgo en este universo está hoy marcado por patrones que apuntan lo contrario, como es el caso de las tres

marcas presentes en esta nueva edición de Question Marks. Camper, Cosentino y Ondarreta son referentes de una nueva mirada sobre la empresa familiar y las marcas familiares. Exponentes de éxito de nuevas culturas, nuevos modelos, nuevas actitudes, movilizados por una nueva generación de gestores que han crecido en este nuevo contexto: innovadores, responsables, comprometidos. Y que han hecho suyo, cada uno de ellos a su manera, los nuevos significados que esto tiene hoy. Impulsados, respaldados, por la generosidad y la experiencia de una generación anterior que vio en su alta formación, en su vocación internacional, la oportunidad de hacer realidad un sueño aún mayor, más rico, más capaz. Y, sobre todo, un sueño contemporáneo, el que es preciso soñar hoy, en el que el legado solo tiene sentido como llave del futuro, como palanca a usar sin complejos: una herramienta más a utilizar y a la que guardar el respeto justo, pero nunca absoluto.

La marca familiar, como estas y sus gestores actuales y previos hicieron y hacen, debe plantearse muchas nuevas preguntas. Aprender y atreverse a responderlas. Interrogantes que es preciso hacer y hacerse en la familia y en la empresa. Y también junto a sus nuevos gestores, a sus trabajadores y sus “partners”. Y con su sociedad. Con la apertura y la honestidad con la que se gestiona hoy una familia consciente, formada, responsable y empoderada. Muchas de estas preguntas surgieron, con una naturalidad y una transparencia fascinantes, en el largo y cálido diálogo que tuvimos la suerte de compartir en Club Matador con una audiencia muy especial de gestores de marcas, instituciones y fundaciones, expertos, consultores y una cuidada selección de invitados.

Una cita anual enmarcada en el Madrid Design Festival en la que revisamos, enriquecemos, compartimos nuestra visión de las marcas como unas de las grandes instituciones socioculturales de nuestro tiempo, no solo económicas. A partir del rol incuestionable que han adquirido como interfaces transmisores de valores, actitudes, hábitos a personas y ciudadanos, e incluso conocimientos, que no encuentran en las instituciones formales tradicionales portavoces suficientemente cualificados o atractivos (en el sentido estricto de la capacidad de atracción, de tracción). Una visión que Nadie. Progressive Brands ha desarrollado tras veinte

años de trabajo junto a grandes marcas familiares nacionales e internacionales, y también acompañando a creadores y emprendedores que son hoy la primera generación de nuevos proyectos empresariales de alto valor y gran relevancia cultural. Ayudando a sus marcas a responder al reto del futuro, resolviendo el presente con éxito y cultivando el valor y la riqueza del legado: un reto de diseño estratégico que guía nuestro día a día y que ha sido, sin duda, el motor estructural de nuestra propia marca, Nadie; y de nuestra perspectiva, Progressive Brands.



# FOTO DE FAMILIA: LA CULTURA TRAS LA IMAGEN.

Ianko López

**“A little more than kin and less than kind”** es como el Hamlet de Shakespeare define a Claudio, su tío y padrastro. Es un retruécano malicioso casi imposible de traducir, aunque se ha hecho como “Algo más que pariente y menos que amigo”. Lo primero, por el doble vínculo; lo segundo, por las oscuras sospechas que Hamlet alberga sobre Claudio. La familia real de Dinamarca, tal y como Shakespeare la pintaba, estaba muy lejos de ser ejemplar, pero, si ignoramos este pequeño detalle, la frase puede aplicarse a otros casos que sí lo son e ilustrar sobre sus dinámicas. Una marca familiar es una como cualquier otra, porque en ella operan factores –por ejemplo, los conflictos intergeneracionales o la importancia de la identidad– que están presentes en las demás, pero que, por su propia naturaleza, se hacen más patentes y manifiestos.

Además, en estas compañías la marca queda automáticamente unida, a veces de forma inseparable, a la propia familia que la creó, lo que aporta un extra de credibilidad. Aunque también implica ciertos deberes y peajes. Por otro lado, no es raro en este caso que los criterios de rentabilidad económica que propulsan el funcionamiento de toda empresa se pongan en segundo plano frente a otro tipo de valores que quedan fuera del ámbito de lo material. Por eso se puede concluir que, si bien la marca familiar es en cierto modo un poco menos empresa, desde luego es más que una marca.

El foro de reflexión sobre marcas Question Marks se celebra anualmente en el Club Matador de Madrid. En él, creadores y gestores de marcas se dan cita para poner en común cuestiones de tipología variada –operativas, estratégicas, oportunidades, retos, inquietudes, perspectivas– que les atañen también de maneras diversas, y extraer conclusiones sobre ellas. Se integra en el marco del Madrid Design Festival, que se celebra en la capital española desde 2018 y que en este tiempo se ha convertido en el principal encuentro de diseño a nivel nacional.

Question Marks está organizado por Nadie, consultora que se distingue por sumar un enfoque cultural, relativo al encaje de la marca en el zeitgeist sociocultural, a las habituales cuestiones estrictamente funcionales, organizativas o financieras. En el sector de la consultoría no resulta común esta capacidad para reflexionar sobre factores que podrían parecer más bien abstractos y, por tanto inabordables desde las metodologías tradicionales y que, por otro lado determinan manifiestamente el potencial de éxito de las marcas. Tal posicionamiento guía, asimismo, el desarrollo de Question Marks, que en su edición de 2024, la cuarta desde su creación, giró en torno a las marcas familiares.

Para discutir sobre sus especificidades, modelos de gestión, retos y ventajas, adoptó un formato de mesa redonda que favorece el dinamismo y la interacción. Además del moderador, Quico Vidal, fundador y director de Nadie, el encuentro contó con tres participantes. Se trata de Pilar Martínez-Cosentino, Vicepresidenta Ejecutiva del Grupo Cosentino (compañía dedicada al diseño y la elaboración de superficies originaria de Almería, con una imagen notablemente sólida tanto en el sector de la construcción como en el del interiorismo a escala global); Miguel Fluxà, CEO de Camper (empresa de calzado y moda con sede en Inca, Mallorca, que lleva décadas posicionada mundialmente por la originalidad de su diseño); y Nora Arratibel, CEO de Ondarreta (firma donostiarra de mobiliario que ha merecido el Premio Nacional de Diseño de 2023, y que en el ámbito internacional ha adquirido una relevancia creciente.

Todos ellos tienen en común dos particularidades: pertenecer a una generación similar –con edades en torno a la década de la cuarentena– y desempeñar puestos directivos en empresas creadas por miembros de generaciones anteriores de su propia familia. A lo largo de la conversación se pondrá de manifiesto la influencia que ambos rasgos comunes tienen en su manera de afrontar tanto las funciones de gestión como su propia concepción de la marca. Como vínculo entre un mundo en el que el trabajo lo era todo —y todo se debía a la empresa, percibida como criatura propia, como “una hija más”— y las generaciones más jóvenes que prefieren repartir su tiempo y sus esfuerzos bajo otros parámetros, los invitados han tenido que lidiar con paradigmas culturales muy diversos, y asegurar la transición entre uno y otro sin concesiones inasumibles o quiebras traumáticas para ninguna de las partes.



## Quico Vidal / Nadie

En tanto que marcas, algo que también comparten las tres empresas representadas es su vocación de acceso a un mercado internacional, desde un entorno destacadamente local y periférico, que permea tanto a su cultura corporativa como a su imagen externa. También las distingue su atención al diseño, y el hecho de ofrecer, a través de él, soluciones que son al mismo tiempo novedosas y muy reconocibles como producto material. Y, por supuesto, tratarse de proyectos familiares: concebidos y creados dentro de las respectivas dinastías, no han abandonado este ámbito a lo largo de las generaciones. En un momento en el que los consumidores valoran especialmente la sujeción de las marcas a un ideario en el que se pueda reconocer un factor humano, la narrativa de la empresa familiar es un activo indiscutible, por su credibilidad y potencial de vinculación. Pero también implica modos de hacer que pueden servir como ejemplo para otro tipo de organizaciones.

Esto es lo que resume Quico Vidal al abrir la conversación con la siguiente declaración de

intenciones: “Las marcas son hoy instituciones, son actores en la sociedad. Los consumidores ven en ellas emblemas de valores, como la sostenibilidad o la ejemplaridad. Las marcas ya no son imagen sino cultura. Y una familia es uno de los ejemplos más bellos de lo que es una cultura”.

### El origen y la identidad

En la presentación de toda estirpe familiar, resulta importante establecer unos orígenes fundacionales. Por lo que se refiere a las empresas familiares y sus estrategias de comunicación, se tiende a recalcar una localización geográfica muy determinada y la vinculación con un ámbito profesional preferentemente modesto, pues ambos factores aportan un componente de credibilidad a la imagen de marca. Sucede que, en todos estos casos, semejante tarea resulta más sencilla que en otro tipo de organizaciones, ya que se corresponde de manera precisa con sus primeros pasos. Es, por así decirlo, un elemento que viene dado desde el principio.

En el caso de Ondarreta se habla de la “carpintería del abuelo”, en referencia al taller de ebanistería ubicado en las inmediaciones de la playa donostiarra que da nombre a la empresa. En el de Camper se alude a la tradición zapatera de la saga familiar, que reinventaría Lorenzo Fluxá en 1975 sin abandonar su enraizamiento en la isla de Mallorca. Por su parte, para Cosentino el arranque resulta ser particularmente telúrico y ancestral, al ubicarse en una cantera de mármol de Macael, en la provincia de Almería.

Estos orígenes son el soporte sobre el que puede construirse la identidad corporativa, pero por sí solos no bastan para definirla. Es necesario enunciar también un conjunto de valores con los que la marca se identifique y que también facilite, a su vez, la identificación por parte de los clientes. Por volver a la enunciación de Quico Vidal, un proyecto de cultura. Así, cuando toca el turno de describir cada una de las familias-empresas-marcas, Pilar Martínez-Cosentino reivindica “el mix de empresa familiar, innovación y diseño español, del que debemos sentirnos orgullosos como país, porque ha llegado a los 5 continentes”, y después añade la voluntad de “inspirar a las personas, comprometidos a transformar los hogares para hacer una sociedad mejor”. Innovación, diseño y compromiso con valores como la sostenibilidad, además del asentamiento en el contexto local, son rasgos que los tres ponentes comparten en su discurso, lo que haría pensar que todos estos modelos empresariales convergen en uno solo.

## Errores y ventajas de la empresa familiar

Sin embargo, en un punto de la conversación, Quico Vidal recordará el inicio de Ana Karenina, de León Tolstói, que afirma que “todas las familias felices se parecen, pero las infelices lo son cada una a su manera”. Desde este principio, resulta especialmente revelador el apunte de Nora Arratibel, que primero cita

la perseverancia como parte de la identidad familiar, y después destaca cómo sus padres conformaron un “binomio que seguía adelante, siempre haciendo: equivocándose, pero haciendo”. El reconocimiento de la posibilidad del error como parte del aprendizaje y de la búsqueda de la excelencia, y también de emprender proyectos –o de rechazarlos– por motivos no únicamente empresariales sino pasionales, por lo general ausente en las grandes corporaciones, podrían convertirse en rasgos distintivos de las marcas familiares, más preparadas para asumir la imperfección ocasional y obtener enseñanzas de ella. Lo que no equivale a decir que esta sea una tarea sencilla, como apunta Miguel Fluxá, para quien la posibilidad del fracaso es fuente de preocupaciones, aunque “en un momento dado se asume, porque lo que nunca me perdonaría es no intentarlo”.

Del mismo modo, se destacan la transparencia y la obtención de vínculos emocionales con el consumidor. “Que los consumidores se sientan orgullosos de adquirir nuestros productos”, resume Pilar Martínez-Cosentino. Se genera con ello una identificación entre compañía, marca y familia que requiere unos particulares criterios de gestión.

En este sentido, la posibilidad de asociar la marca con caras visibles y con una rica historia familiar es percibida como una ventaja por su capacidad de favorecer esos vínculos emocionales. “El consumidor hoy lo pide todo, sostenibilidad, calidad y buen precio, y tiene razón al hacerlo”, indica Miguel Fluxá. “Pero también buscan vínculos emocionales, y a eso ayuda tener caras detrás, además del arraigo y la relación con la comunidad”. En similares términos se expresa Nora Arratibel: “Yo he crecido con nuestra gente, y ellos me han visto crecer”. Lo que, de nuevo, presenta como contrapartida una responsabilidad adicional que puede pesar en un momento dado, y que quizá limite la autonomía necesaria para ciertas decisiones de gestión.



**Pilar Martínez-Cosentino** / Grupo Cosentino

## La genética y el legado familiar

Miguel Fluxà considera que, por su naturaleza, las marcas familiares proyectan una mirada a largo plazo, que llega más allá de los resultados económicos coyunturales: “Se piensa no en trimestres sino en generaciones, lo que obliga a hacer las cosas mejor, por la conciencia de dejar un legado”. En este sentido, resulta interesante cómo, en un momento u otro, todos mencionarán el “ADN de la compañía”. Para las ciencias biológicas, el ADN no solo encapsula el conjunto de rasgos propios de la familia de sangre, sino que constituye el legado que se transfiere de generación en generación. Supone la única herencia totalmente irrenunciable. Y, trasladado al ámbito empresarial, es el instrumento que mejor preserva y transmite los valores que hace únicas a las familias-marcas. El ADN de Camper incluiría la “capacidad para cuestionarse las cosas y además hacerlas de manera diferente, además de humildad, capacidad de sacrificio y visión a largo plazo”. El de Ondarreta, “el espíritu luchador, la fortaleza”. Y el de Cosentino se preserva evaluando quién formará parte de la “gran familia” de la compañía a través de los procesos de selección de personal. “A mucha gente talentosa no le ha ido bien con nosotros por no tener ese ADN”, afirma Pilar Martínez-Cosentino. “Buscamos gente que sepa, pero también que sienta”. Por tanto, al cuidarse la pervivencia de este ADN se garantiza el mantenimiento de una cierta esencia con la que la marca se siente cómoda y que también sus clientes valoran de forma determinante. Como toda herencia, la de este ADN implica la asunción de unos compromisos: es decir, de nuevo, una responsabilidad. Nora Arratibel menciona su educación, en la que se remarcaba la importancia de patrones laborales como ser la primera en llegar y la última en salir cada día, una carga que pudo relativizar cuando asumió que “no era una superwoman”, y que hay

también otras formas de transmitir al equipo, con humildad, el deseo de aportar algo al desarrollo de la firma. “Sí es una responsabilidad extra, pero también una oportunidad”, añade Miguel Fluxà. “La idea es intentar dar siempre lo mejor de ti y de liderar con el ejemplo, haciendo algo en lo que se cree”.

## Conflictos generacionales (en ambas direcciones)

La firmeza de la cultura corporativa se percibe como una ventaja característica de este tipo de organizaciones. Sin embargo, también puede presentar contrapartidas en forma de resistencias al cambio, que por lo general adoptan la forma de unos conflictos generacionales que se transmiten de la familia a la compañía o viceversa. Gestionar estos conflictos de manera constructiva y no traumática es uno de los grandes retos de la marca familiar. “Lo más complejo es desaprender, sobre todo en la actividad cotidiana”, valora Nora Arratibel. “Te das cuenta de eso cuando trabajas con el mismo equipo con el que trabajó tu padre, y ellos observan que el día a día no es el mismo. Además, para mis padres la empresa era como otra hija y querían seguir pasando tiempo en ella, algo propio de esa generación en la que se empezaba a trabajar desde muy joven”. Del mismo modo, a Miguel Fluxà su padre le permitió tomar decisiones libremente, pero eso no sucedió sin conflictos y desgaste. “En una empresa familiar, además de transmitir unos valores a la siguiente generación, hay otra responsabilidad: saber irse”, expone. En el caso de Cosentino, el relevo generacional es un proceso aún en curso que todas las partes experimentan “con generosidad”.

Del mismo modo, debe tenerse en cuenta la integración en la cultura empresarial de las siguientes generaciones, a las que a menudo se atribuye un menor compromiso con el trabajo. Nora Arratibel afirma que en su caso se ha incorporado un equipo nuevo muy eficiente y con



## Miguel Fluxà / Camper

grandes ideas, al que se debe transmitir la ilusión que ella y sus hermanas tienen en el proyecto, respetando al mismo tiempo sus formas distintas de trabajar, que incluyen una mayor valoración del tiempo libre. “Soy muy defensor de las generaciones jóvenes, que tienen muchos valores, y no tiene por qué ser malo no trabajar todo el rato”, aporta Miguel Fluxà. “Lo importante es generar vínculos con ellos para involucrarlos en el proyecto. Por ejemplo, celebrando. Con el tiempo he aprendido que es bueno celebrar que las cosas van bien, o que se va a lanzar un nuevo producto. Hay que decir cuándo algo se hace mal, pero también cuándo se hace bien, porque el feedback positivo tiene más impacto que el negativo”.

### ¿Cómo introducir elementos externos?

Al igual que ocurre en la unidad familiar, la introducción de elementos considerados externos en los centros de decisión puede constituir un reto considerable. De nuevo, hablamos de culturas muy

fuertes y arraigadas en las que toda nueva incorporación se pone a prueba de inmediato. Como ya se ha indicado, en Grupo Cosentino ha habido casos en los que la adaptación no se ha producido de forma satisfactoria por no compartirse el ADN de la marca. Miguel Fluxà afirma que, personalmente, prefiere trabajar con empleados ascendidos desde dentro de la propia compañía que con gente traída de fuera por headhunters. Una de las marcas del Grupo Camper tiene, de hecho, un CEO que, sin pertenecer a la familia, lleva 20 años trabajando en la firma. Lo que no es incompatible con que en ocasiones resulte complicado dar espacio en puestos de decisión de la empresa a todos los miembros de la familia: “Las familias crecen, y todos se creen con derecho a decidir, pero es difícil dar espacio a todos, con lo que se producen roces”. En el caso de Ondarreta, según Nora Arratibel, hubo un momento en que se planteó la posibilidad de contratar también un CEO externo, pero no se hizo por falta de sintonía con el espíritu “romántico” con que la familia percibe la empresa.

“Es complicado encontrar un gran equipo de profesionales ajenos a la familia, que sientan el proyecto como ella”, zanja. Pilar Martínez-Cosentino cree también que, aunque se discute mucho el rol de la familia en la empresa, es importante mantener criterios de gobierno corporativo, una herramienta que permite seguir creciendo de forma adecuada a las necesidades de cada momento, algo a lo que quizá en el mundo anglosajón están más acostumbrados.

## Valores de género

Si la familia occidental se ha basado durante siglos en esquemas patriarcales que en los últimos tiempos han tendido a desactivarse en pos de una mayor igualdad entre géneros, las marcas familiares no son ajenas a esta evolución. Resulta sintomático que dos de los tres directivos que participan en el debate sean mujeres. Tanto Pilar Martínez-Cosentino como Nora Arratibel destacan el papel motor que las mujeres tuvieron en la fundación de las respectivas empresas, y el reconocimiento que su generación expresa hacia esas mujeres. En el caso de Grupo Cosentino, se ha creado una fundación con el nombre de Eduarda Justo, la abuela de Pilar Martínez-Cosentino, mujer emprendedora que encarnó algunos de los valores que aún siguen presentes en la firma. Por otro lado, la presencia femenina en puestos de decisión actuales “se ve con naturalidad, y lo que se hace es crear el contexto para que el talento pueda florecer independientemente del género”. Destaca también que la parte tradicionalmente más masculinizada del negocio, los procesos de producción, incorpora en los últimos tiempos numerosas directoras de planta o de mantenimiento. Y considera que esa diversidad aporta mucho, ya que proporciona una “sensibilidad diferente” que era muy necesaria.

También desde Ondarreta se alude a la sensibilidad, aunque, según advierte Nora

Arratibel, ese atributo no debe asociarse en exclusiva al universo femenino: “Hay un alto porcentaje de mujeres en Ondarreta; lo que pasa es que, como eso ya está tan asumido, no se le da especial importancia”.

## Éxito y futuro

Haciendo balance, los presentes consideran que, en términos generales, han cumplido con la misión asumida cuando se pusieron al frente de la marca familiar. También coinciden en divisar un futuro de crecimiento constante pero no acelerado, con atención a la sostenibilidad. “Que aporte valor a los clientes, pero del que también estén orgullosos los empleados”, señala Pilar Martínez-Cosentino para Grupo Cosentino. Del mismo modo, Nora Arratibel indica que “Ondarreta no tiene una mentalidad de crecer en números, lo que le gustaría es seguir transmitiendo lo que hoy transmite la marca, mantener su esencia de trabajar en la tierra y crecer sosteniblemente y generar una experiencia con la marca que reúna esos valores”. En Camper, Miguel Fluxà aspira a “que la marca siga viva y relevante en todos los aspectos, que siga conectando con los consumidores y teniendo relevancia en la comunidad con la que interactúa”. Es decir, que la continuidad –en todos los sentidos posibles– es el objetivo fundamental, pero siempre dentro de unos parámetros de fidelidad a los propios principios. Renunciar a ellos implicaría renunciar a la propia identidad, por lo que no parece un precio que se esté dispuesto a pagar.

## ¿Qué distingue una marca familiar, a fin de cuentas?

La certeza de que existen personas reales detrás de la marca, personas unidas entre sí por vínculos familiares –y por tanto emocionales– es, de nuevo, un motor que multiplica la vinculación de los clientes si se sabe compatibilizar con una



**Nora Arratibel / Ondarreta**

imagen de elevada calidad y con la asunción de valores como la sostenibilidad o la diversidad. Es decir, con una cultura que sustente y legitime esta imagen. Miguel Fluxà asegura que las marcas familiares son “más humanas”, aunque, como todas las demás, necesiten ser rentables para sobrevivir. Nora Arratibel coincide: “Somos empresas y estamos aquí para sacar rentabilidad. Aunque esa parte de lealtad y humanidad sea mayor que en otros casos, y a veces se tomen decisiones que no corresponden solo a criterios de negocio, sino más pasionales”. Pilar Martínez-Cosentino retoma el término “lealtad” para recordar que debe operar no solo hacia dentro, con los empleados, sino hacia afuera, de tal manera que los consumidores y los agentes sociales puedan confiar en la marca.

En general, más allá de ese binomio rentabilidad-pasión, la mayor parte de los argumentos expuestos a lo largo de la conversación describen la marca familiar como un terreno donde se desvelan las tensiones

entre fuerzas opuestas que es necesario compatibilizar. De la marca familiar se espera una excelencia en el producto que al mismo tiempo permita el error en el proceso; que esté fuertemente arraigada en el territorio pero que tenga una vocación internacional; que crezca para sobrevivir pero lo haga de forma sostenible y respetuosa; que ofrezca una identidad familiar fuerte pero sortee los riesgos de la endogamia; que transmita cercanía y también profesionalidad; y que aplique criterios profesionales de gobierno corporativo sin dejar de lado un elemento de cercanía y flexibilidad. Mantener todos estos equilibrios no es tarea fácil, pero favorece una fuerte vinculación por parte de clientes y trabajadores.

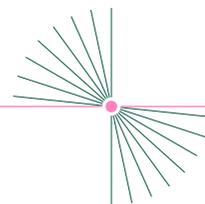
Una marca familiar se asienta sobre un cúmulo de contradicciones, pero así sucede con cualquier familia. Como marca es más que una familia, y como familia es más que una marca.



**Ianko López** es, como las familias, terreno abonado para la contradicción. Pese a un interés temprano por la cultura, la literatura y el arte, decidió formarse como gestor empresarial. Tras unos años como consultor de empresas, y justo cuando acababa de ser ascendido a la categoría de gerente, abandonó esta práctica profesional para ponerse al frente de una institución pública y escribir sobre arte, patrimonio, diseño y arquitectura para diversos medios de comunicación (entre ellos, *El País* y sus revistas, y las ediciones españolas de *Vanity Fair* y *Harper's Bazaar*). No está formado como periodista, ni suele escribir crítica de arte, pero se le identifica con estos papeles. Por todo esto, a menudo resulta difícil presentarlo. Sin embargo, él convive bien con la indefinición, y la abraza como rasgo distintivo.



# Familia numerosa.



**Álvaro Matías** / Director Madrid Design Festival

“¿Cómo describiríais el momento actual del diseño en España?” La pregunta, lanzada por una periodista francesa en la sala de prensa del Parc des Expositions de París-Nord Villepinte, en el transcurso de la edición 2023 de la prestigiosa feria de diseño y decoración Maison & Objet, era recogida al vuelo por el genial Max Milá Serra para responder con su habitual ingenio: “Como ustedes sabrán, en España existe un festejo/tradición llamado Los Toros. Durante el transcurso del espectáculo, si el matador está efectuando una buena faena, la banda situada en el tendido toca música en directo para acompañar al torero hasta el desenlace del acto. Pues bien, en mi opinión, el diseño en España se encuentra en la actualidad justo en el momento en que la banda comienza a tocar”.

Max Milá Serra formaba parte en Maison&Objet de la cuadrilla de diseñadores menores de 35 años seleccionados por grandes figuras del diseño español y Madrid Design Festival para representar una muestra del diseño emergente de nuestro país en una de las ferias referentes de Europa. Desde entonces hasta hoy, no hay día que no coincida con Max y su analogía: los acordes del diseño español resuenan cada vez más en la melodía del diseño internacional actual.

Max no era el único. La orquesta que representó el talento emergente español en París tuvo varios concertino: Marta Ayala Herrera, Miguel Leiro, Tornasol Studio, Marta Armengol, Alvaro

Aramburu y Josep Safont. Siete exponentes de una excepcional generación de creadores llamados a seguir la estela de los grandes referentes del diseño de nuestro país. Los André Ricard, Nani Marquina, Óscar Tusquets, Javier Mariscal, Patricia Urquiola, Jaime Hayon, Inma Bermúdez... tienen la descendencia asegurada. La familia del diseño español en el primer cuarto del siglo XXI es numerosa.

Así lo estamos comprobando años tras año en Madrid Design Festival, un certamen que nació con el firme propósito de reivindicar el valor del diseño para transformar la sociedad y reconocer y visibilizar a las personas que están detrás de las soluciones y los objetos que nos mejoran la vida de una manera práctica, responsable y bella.

En estos primeros siete años de vida de festival, hemos organizado o acogido 332 exposiciones e instalaciones protagonizadas por cerca de 3.000 diseñadores. Unas cifras apabullantes que, vistas en conjunto, vienen a confirmar el excelente estado de forma del ecosistema del diseño de nuestro país.

Y es que aunque nuestro empeño pasa por visibilizar de la manera más pública y democrática posible a los creadores que tanto admiramos, no podríamos estar hablando de una familia tan felizmente numerosa sin reconocer a otras figuras claves de este ecosistema.

El diseño es la llave para desbloquear y abrir paso a la colaboración creativa. Así lo hemos podido comprobar en la última edición de Madrid Design Festival que acaba de terminar. Lo hemos visto en los trabajos de Miquel Milá, Andreu Carulla, José Manuel Ferrero, Sara Regal, Ramón Esteve, Laura Arribas, Diana Bonet...y así hasta los casi 700 autores que han protagonizado las exposiciones y actividades de MDF24. Nombres propios del diseño actual que forman parte de esa familia que creadores cuyas intervenciones nos sorprenden en cada edición con emocionantes muestras e intervenciones.

Pero para que este ejercicio de colaboración creativa fertilice resulta imprescindible incorporar en la ecuación a un grupo de marcas, instituciones y medios que con determinación, constancia y valentía están apostando decididamente por el diseño en sus respectivos ámbitos de acción. De ello hablamos también en Question Marks.

En Madrid Design Festival tenemos el firme compromiso de visibilizar la inestimable complicidad de las marcas que en el día a día propician la creación de un excepcional entorno de diálogo creativo que surge del encuentro entre diseñadores, empresa y consumidores. Un triángulo imprescindible para el desarrollo y el progreso de nuestra economía, nuestra cultura y nuestra sociedad.

Empresas, organizaciones y entidades con ADN design. Empresas, organizaciones y entidades que, al igual que los diseñadores que tanto admiramos, tienen detrás nombres propios de personas que, quizá sin tanta visibilidad, llevan

décadas apostando todo al diseño para tomar decisiones de impacto que nos benefician a todos.

Personas como Carlos Martínez y David Canosa en MINI: con sus decisiones están ayudando a transformar integralmente un modelo de negocio para que la movilidad sea más sostenible y limpia y, de paso, mejorar nuestra manera de vivir en las ciudades. Personas como Fernando Antón y Marta Saez en Amazon, poniendo a nuestro servicio la más eficaz de las tecnologías para sacar el máximo del mundo global al que estamos conectados; Familias como la de Vicente Berbegal y sus hijos Soledad y Vincent, pioneros en la producción industrial y la sostenibilidad en nuestro país, empeñados en crear entornos más beneficiosos para nuestro bienestar en el trabajo; o tres hermanos, Beatriz, Manuel y José Gancedo, que llevan 80 años -repito, 80 años- investigando y perfeccionando materiales textiles con los que crear entornos más bellos; o Francisco Martínez-Consentino y sus hijos Pilar y Eduardo, al frente de una empresa ejemplar que lleva la innovación, la sostenibilidad y el diseño por bandera.

No son todos los que son pero sí buena parte de los que están. Más de 80 instituciones y marcas forman parte del festival. Diseñadores, profesionales, personas. La gran familia del diseño de nuestro país está en su mejor momento de forma. Mentes inquietas, curiosas y creativas que conforman una reunión de extraordinaria de solistas que, abrazando el propósito de rediseñar el mundo, están interpretando los primeros acordes de la más bella de las sinfonías.





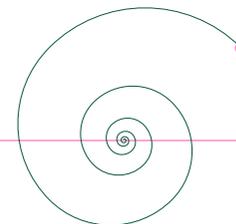
**V**iniendo de una gran familia, como es mi caso, la idea de cultivar el afecto –ceder por el otro, pensar en las necesidades del conjunto y no de manera individual, cuidar del resto de miembros del ecosistema familiar – resuena en mí de forma especial. Quizás por eso me guste especialmente la noción de vínculo que subyace en las empresas familiares, donde lo humano y lo profesional cabalgan a la par. Lo resumió bien Pilar Martínez-Cosentino: «Queremos gente que sepa, pero también que sienta». Percibo que los niveles de tolerancia, lealtad y consideración humana de los que se parte en el contexto de las mismas, y más importante que todo eso, la conciencia de grupo que sobrevuela cada uno de sus pasos, se convierten en una fuente de energía capaz de catapultar a la empresa familiar (a cualquiera de ellas) a lugares insospechados.



**Clara Diez**

Co-founder Formaje

# Heredar la empresa.



**Carmen Pacheco** / Escritora y Consultora

Hay una frase que en los últimos años se viene repitiendo a menudo. Salta de boca en boca en la calle, se contagia con rapidez y la hemos oído hasta en un vídeo viral de TikTok donde una chica, que se quejaba de sus condiciones laborales, la utilizaba para referirse a un compañero: «ese se ha creído que va a heredar la empresa». La omnipresencia de la expresión no es una percepción mía. Si nos vamos al buscador de la red social X y ponemos «heredar la empresa» comprobamos que se usa casi a cada hora con este mismo sentido.

Esta expresión, cargada de ironía, pone en tela de juicio el excesivo apego de alguien hacia la compañía para la que trabaja, implicando que el compromiso no es recíproco entre las partes. Como insulto es efectiva, deja al instante en ridículo a la persona señalada, pero creo que la clave de su éxito reside en su capacidad para sintetizar el hartazgo de toda una generación. Hubo un tiempo donde la situación socioeconómica favorecía que los trabajadores permanecieran décadas en la misma empresa y desarrollaran una relación de lealtad corporativa que iba más allá de lo económico. Una filosofía que aquellas personas inculcaron a sus hijos desembocando en un sentimiento de frustración colectiva. Varias crisis han transformado la realidad empresarial hasta tal punto que permanecer más de diez años en la misma compañía ya ni siquiera transmite el mismo mensaje. El relato de éxito profesional ha cambiado por completo y ahora la movilidad laboral es parte imprescindible de la ecuación.

Pero el caso es que hay personas que sí van a heredar la empresa. Esa era la frase que resonaba en mi cabeza durante toda la charla. No se hizo alusión a ella en ningún momento, pero sí se habló de los problemas que implica: ¿cómo puede transmitirse dentro de una compañía esa mezcla de entusiasmo y compromiso que sienten los que se han visto vinculados a ella desde que nacieron? Ese tipo de lealtad corporativa, rarísima en nuestros días, va más allá del privilegio y del interés económico, y genera en ciertas ocasiones un tipo de líderes distintos, capaces de ofrecer una perspectiva única en su sector. Se observa también a veces en las familias de científicos y artistas. Por supuesto, el nepotismo existe en esos campos, pero en muchos casos el éxito de la nueva generación se basa en la ventaja de haber absorbido conocimientos fundamentales desde la infancia. Quizá por haber interiorizado de manera inconsciente una determinada forma de trabajar o haber sido testigo de errores que dejan el mismo aprendizaje sin tener que sufrirlos en primera persona. Podría parecer que el talento innato se hereda, pero se trata más bien de una educación de los sentidos que se aprende por imitación o una especial atención para las cosas que son relevantes en ese campo.

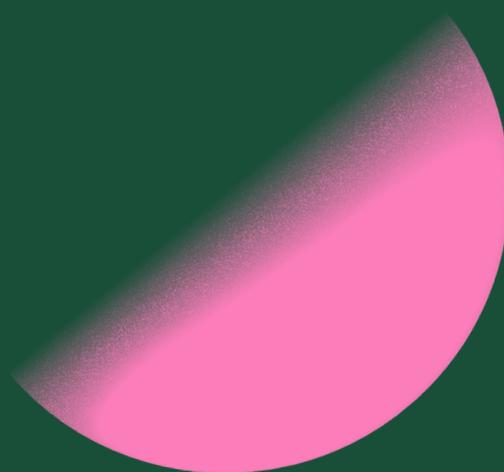
El ADN empresarial necesita variedad, necesita trabajadores que lleven ideas nuevas de unas empresas a otras o incluso una fecundación cruzada entre sectores, pero también necesita de profesionales con un vínculo emocional irreproducible y un saber hacer refinado durante generaciones. Necesita a personas que vayan a heredar la empresa.



**E**scuchando a quienes han heredado un proyecto, unos valores y una misión no tuve más remedio, como empresaria de primera generación, que pensar en lo siguiente: ¿qué ocurre con personas como yo?

La posibilidad de implicar o legar mi compañía a familiares me impone respeto y, siendo franca, miedo. No temo que no sepan replicar el alma y las ambiciones de la marca, no pienso que eso sea necesario, sino que temo la sobre-emocionalidad de las relaciones de familia, sobre todo en momentos de transición. Creo que una compañía tiene que moverse entre el sentido y la sensibilidad y me inquieta que involucrar a personas cercanas y queridas haga sufrir más que gozar, así de sencillo.

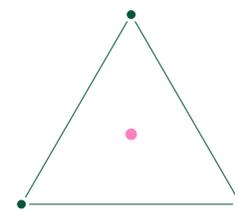
No creo en esculpir en mármol valores de marca, por eso no me asusta el pensamiento nuevo ni todo lo que la agite. Querer controlar el relato de una marca es tan legítimo como infructuoso: se escribe mano a mano con la sociedad. Querer controlar la herencia también: cuando algo se lega, hay que dejar volar. Ahí está el desafío, en sujetar esa libertad.



**Anabel Vázquez**

Founder Laconicum

# Por una revolución de los afectos. Cómo la visión a largo plazo de las empresas familiares podría inspirar a instituciones y sociedades.



**Aida Moyano** / Brand Strategist en Nadie

En 2007, el equipo de investigadores formado por Gómez-Mejía, Haynes, Núñez-Nickel, Jacobson y Moyano-Fuentes introdujo la idea de riqueza socioemocional para explicar cómo en las empresas familiares valoran las ganancias y las pérdidas más allá de los términos económicos tradicionales: en términos socioemocionales. Como ya apuntó Nora Arratibel durante el evento Question Marks, esto no quiere decir, ni mucho menos, que las ganancias financieras sean irrelevantes para las empresas familiares. Pero, según el estudio de estos autores, para las familias empresarias lo más importante es evitar la pérdida de su riqueza socioemocional.

Pero, ¿qué implica exactamente la riqueza socioemocional y cómo afecta a la gestión empresarial?

Según investigaciones más recientes, esta riqueza representa el valor emocional acumulado que los miembros de la familia aportan a su negocio. Esto abarca desde la identidad que desarrollan en relación con la empresa, el apego emocional que sienten hacia ella, el control familiar sobre las decisiones estratégicas, los vínculos sociales basados en el parentesco y la reciprocidad, y cómo se renuevan a través de la sucesión familiar.

Uno de los mayores aprendizajes de las empresas familiares es este enfoque mediado por el afecto hacia el largo plazo, hacia la longevidad. Un enfoque estratégico que no solo fortalece la empresa, sino que también cimienta un compromiso más profundo con los empleados y la comunidad, como pudimos observar en Question Marks.

Imaginemos por un momento que nuestras instituciones –desde grandes corporaciones hasta gobiernos– adoptaran esta visión a largo plazo.

En política, por ejemplo, donde prevalecen los ciclos electorales cortos y las políticas reactivas, esta perspectiva podría conducir a políticas que realmente anticipen y moldeen futuros deseables en lugar de simplemente responder a crisis inmediatas. En el ámbito social, podría, además, promover una cultura de planificación y acción que priorice el bienestar de las futuras generaciones sobre los intereses inmediatos.

Frente al paradigma de las corporaciones no familiares, las marcas familiares ofrecen un modelo alternativo que podría inspirar tanto a la comunidad empresarial como a las instituciones.

Tal vez, en estos tiempos de respuestas rápidas a problemas complejos lo que realmente necesitamos sea un enfoque más “familiar”.

## Referencias

Deephouse, D. L., & Jaskiewicz, P. (2013). Do family firms have better reputations than non-family firms? An integration of socioemotional wealth and social identity theories. *JOURNAL OF MANAGEMENT STUDIES*, 50(3). <https://doi.org/10.1111/joms.12015>

Berrone, P., Cruz, C., & Gomez-Mejia, L. R. (2012). Socioemotional wealth in family firms. *FAMILY BUSINESS REVIEW*, 25(3), 258-279. <https://doi.org/10.1177/0894486511435355>

Berrone, P., Cruz, C., Gomez-Mejia, L. R., & Larraza-Kintana, M. (2010). Socioemotional wealth and corporate responses to institutional pressures: Do family-controlled firms pollute less? *ADMINISTRATIVE SCIENCE QUARTERLY*, 55(1), 82-113. <https://doi.org/10.2189/asqu.2010.55.1.82>

Gómez-Mejía, L. R., Haynes, K. T., Núñez-Nickel, M., Jacobson, K. J. L., & Moyano-Fuentes, J. (2007). Socioemotional wealth and business risks in family-controlled firms: Evidence from Spanish olive oil mills. *ADMINISTRATIVE SCIENCE QUARTERLY*, 52(1), 106. <https://doi.org/10.2189/asqu.52.1.106>

Para pensar en las cosas  
 - cuando se hacen  
 - cuando se hacen  
 - cuando se hacen

(Rita de Colentina)  
 y humildad, para seguir aprendiendo  
 sobre su empresa familiar El Dialogo  
 (Camper) seguir familia  
 Tolstoi: "No hay familia interesante!"  
 perfecta interesante!!

«Admirar la gozabilidad  
 del fracaso»  
 a cuestionar, con todo  
 el respeto, todo lo  
 que he hecho anteriormente»  
 que cuestiono de conciencia si  
 estoy en la vida a día a día

En una familia hay  
 tensiones por naturaleza  
 Hay privilegio extra  
 cada familia (en la empresa  
 familias)  
 + El 90% de las  
 decisiones + importantes  
 de tu vida no las  
 has tomado tú  
 la resistencia al  
 cambio es humana

**S**on muy distintos los comportamientos inesperados de gestión empresarial que surgen de las empresas capitaneadas por miembros de una misma familia -o amigos- de los que encontramos cuando la compañía está solo en manos de gestores de capital donde en realidad es muy difícil que rijan otros valores más allá de lo estrictamente financiero. Es apasionante ver el atrevimiento, otros riesgos a asumir, otros sentidos de las cosas, otros valores a considerar, otras dinámicas que hacen la vida mucho más apasionante, con propósitos y sentido...

Como consumidores conscientes deberíamos poder diferenciar entre productos de empresas emprendedoras (con emprendedores como estos) de los de las meramente gestoras de capital.

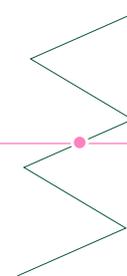


**Maite Felices**

Economista y Consultora Creativa en FELICES Agency.  
Independent Consultant en Nadie

# El patrimonio inmaterial.

**Belén Coca** / Creative Director



Doblar un zapato ejerciendo presión con ambas manos para comprobar la flexibilidad de la suela. Pasar distraídamente la mano por una encimera, dejando que la calidad de la textura hable. Hacer fotos a la silla de un restaurante, sentando en ella a tu hijo para disimular el espionaje industrial. En este Question Marks se habló de esos gestos casi imperceptibles pero decisivos que revelan un carácter peculiar, cultivado a través de varias generaciones de personas que comparten un mismo apellido. Todas ellas con la misión casi heroica de mantener una marca viva y relevante en un mundo cada vez más inestable.

Recibir el imponente legado de continuar un negocio familiar es algo que no me puede resultar más ajeno. En mi familia somos poco de perpetuar oficios y muy de ir desprendiéndonos de cualquier tipo de posesión material en el camino de la vida. Vendimos casi todas las casas en las que crecimos y vivimos. Abandonamos empresas y lugares donde fuimos felices: dos teatros, un restaurante, un cine de verano. Nuestro pasado no encuentra demasiadas coordenadas físicas donde enraizarse en el presente.

Sin embargo, conecto fácilmente con la idea de preservar una marca contra el paso del tiempo. Porque las marcas, más allá de las compañías y de la cuenta de resultados que las sostienen, son parte de una herencia intangible. Y de eso sí que sé bastante. Crecí atesorando en mi memoria emocional un valioso patrimonio inmaterial que va más allá de lo que he podido vivir en

primera persona: las expresiones cómicas de mi bisabuela María; la historia casi cinematográfica de mis abuelos Libertad y Juan; los cantos de mi abuelo Luis; la receta de las albóndigas de mi abuela Carmen.

Entre estos pequeños tesoros familiares que todos poseemos también suele encontrarse un lenguaje propio. Como la mía, cualquier familia puede presumir de expresiones que se quedaron para siempre en ese “Léxico Familiar” que nos recordaba con ternura Natalia Ginzburg. Sabemos de lo que habla la escritora italiana, y asentimos sonriendo, cuando leemos: “una de aquellas frases o palabras nos haría reconocernos los unos a los otros en la oscuridad de una gruta o entre millones de personas”. Del mismo modo, una marca que aspire a sobrevivir a varias generaciones se sostendrá a menudo en un tono de voz reconocible y en algunos lemas imborrables que funcionen como una brújula en momentos de desorientación.

Al igual que las familias, las marcas que nacen dentro de ellas van construyendo su personalidad a partir de una mitología en común y una manera particular de hacer las cosas. Un acervo casi invisible de gestos, palabras y valores que unos fueron sembrando y que quienes les siguen aprendieron -aprendimos- a reproducir y a honrar casi sin darnos cuenta. “Cortito y flamenco, Estrella, que por la boca muere el pez”, le decía Enrique Morente a su hija. Y Estrella tomaba nota. Y la saga se proyectaba hacia el futuro.



# Question Marks 2024

contó con la participación de:

## Miguel Fluxá

CEO  
CAMPER  
[www.camper.com](http://www.camper.com)

## Pilar M. Cosentino

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

## Nora Arratibel

CEO  
ONDARRETA  
[www.ondarreta.com](http://www.ondarreta.com)

## Óscar Ortega

Director  
Fundación Amancio Ortega  
[www.faortega.org](http://www.faortega.org)

## Tona Martínez

Consejera  
FINSA  
[www.finsa.com](http://www.finsa.com)

## Clara Diez

Co-founder  
FORMAJE  
[www.formaje.com](http://www.formaje.com)

## Fernando Cortés

Director de Comunicación  
INSTITUTO DE LA EMPRESA  
FAMILIAR  
[www.iefamiliar.com](http://www.iefamiliar.com)

## Ana Carrasco

Founder  
MALABABA  
[www.malababa.com](http://www.malababa.com)

## Damián Granados-Lorca

Global Marketing VP  
COSENTINO  
[www.cosentino.com](http://www.cosentino.com)

## Nadia Arratibel

Directora  
ONDARRETA  
[www.ondarreta.com](http://www.ondarreta.com)

## Anne Delmas

Directora General  
VISIONLAB  
[www.visionlab.es](http://www.visionlab.es)

## Anabel Vázquez

Founder  
LACONICUM  
[www.laonicum.com](http://www.laonicum.com)

## Piluca Losantos

Directora  
FUNDACIÓN GOMAESPUMA  
[www.fundaciongomaespuma.org](http://www.fundaciongomaespuma.org)

## Pablo López

Director General  
FORO DE MARCAS  
RENOMBRADAS  
[www.marcasrenombradas.com](http://www.marcasrenombradas.com)

## Cristina Mateo

Decana asociada  
IE SCHOOL OF  
ARCHITECTURE & DESIGN  
[www.ie.edu](http://www.ie.edu)

## Bárbara Scandella

Directora de Comunicación  
y Relaciones Externas  
AEBRAND  
[www.aebrand.org](http://www.aebrand.org)

## Francisco Salvador

Asesor de Alcaldía para  
la Estrategia Corporativa,  
el Emprendimiento y  
la Transformación Urbana  
CIUDAD DE MÁLAGA

## Telmo Rodríguez

Presidente  
CLUB MATADOR  
Enólogo  
COMPAÑÍA DE VINOS  
TELMO RODRÍGUEZ  
[www.telmorodriguez.com](http://www.telmorodriguez.com)

## Alberto Fesser

Presidente  
LA FÁBRICA  
[www.lafabrica.com](http://www.lafabrica.com)

# ACERCA DE 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 en sus marcas 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, que generan valor para las compañías, las personas y su sociedad.

Si quieres continuar esta conversación acerca de marcas, familias y negocio, o saber cómo nuestra perspectiva Progressive Brands puede impulsar tu proyecto, escríbenos a : [info@nadie.es](mailto:info@nadie.es)

El contenido recogido en este documento es propiedad de Nadie. Progressive Brands ® (Brand&Building SL) y no podrá ser utilizado, archivado, reproducido o difundido sin su conocimiento expreso por escrito.

