

# WhitePaper

# 05

## ¿QuestionMarks? 2025

Nuevos interrogantes, nuevas culturas & nuevas marcas.

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

CIUDAD,  
VISIÓN Y  
DISEÑO.

UNA MARCA  
EN LA QUE  
VIVIR.



---

**QuestionMarks es el foro creado por Nadie con el apoyo de Club Matador, en el marco del Madrid Design Festival, para reunir a creadores y gestores de marca en un espacio de reflexión compartida. Desde 2018, ha abordado los grandes desafíos que enfrentan las marcas contemporáneas, explorándolos desde perspectivas diversas.**

**La edición de 2025, celebrada en la Institución Libre de Enseñanza, centró su mirada en las conexiones e inspiraciones potenciales entre marca y ciudad: el gran escenario en el que se desarrollan dinámicas sociales, económicas y culturales, donde se gestan futuros, se activan innovaciones y se configuran identidades. Y donde la creación y gestión de marcas debe huir forzosamente de patrones, tópicos y modelos superficiales.**

**Un encuentro articulado a través de dos diálogos moderados por Quico Vidal — fundador y director de Nadie— con la participación de Geerte Udo, ex CEO de I Amsterdam; Íñigo Olaizola, director gerente de Fomento de San Sebastián; Fernando Porrás-Isla, arquitecto responsable de Madrid Río; Francisco de la Torre, alcalde de Málaga; y Carlos Chaguaceda, director de Comunicación del Museo del Prado.**

---

**Tras cada diálogo, Antonella Broglia —experta en innovación social— dinamizó un espacio abierto de participación que amplió las perspectivas y activó nuevas líneas de pensamiento con voces altamente cualificadas como Cristina Santamarina, doctora en Sociología y vicepresidenta de la Junta Directiva del Comité español de ACNUR; Mónica Margarit, directora general de Madrid Futuro; Berta Lázaro, cofundadora de TeamLabs; Anabel Vázquez, fundadora de Laconicum; Juan Ceña, director de Bastardo Hostel; y Elena Valderrábano, directora global de Ética Corporativa y Sostenibilidad en Telefónica.**

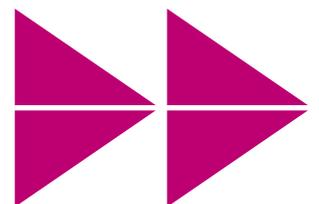
**Este Paper recoge una síntesis cualitativa de la temática del encuentro. Un resumen de lo tratado desde la óptica de Lluís Alexandre Casanovas, arquitecto, crítico y comisario, así como artículos desarrollados por distintos autores que expanden o reformulan algunas de las ideas clave de esta edición. Una forma de seguir pensando, por escrito, las grandes preguntas que nos dejó QuestionMarks 2025. Una forma de seguir haciendo ciudad y cuestionando marca.**

---

El contenido completo del encuentro está disponible en formato podcast en [wequestionmarks.com](https://wequestionmarks.com)

---

Question Marks 2025 ha sido posible con la ayuda y colaboración de **World2Meet**



# Branding by “citying”: ciudades, marcas: ¿cuál es el plan?

Por Quico Vidal.

Founder & Director / Nadie. Progressive Brands.

**¿Qué es una marca? ¿Qué debe ser? ¿Qué puede ser? ¿Cuáles son sus retos, sus roles y oportunidades en nuestra sociedad? ¿Cómo debemos crearlas y gestionarlas?** Para responder a estas preguntas y generar otras nuevas alumbramos Question Marks en 2018, de la mano de Club Matador, en el marco del Madrid Design Festival. Un espacio para que las marcas, sus creadores, sus gestores, elevaran su mirada hacia la visión, hacia la cultura de gestión de sus marcas, su sociedad y su momento.

En esta edición 2025, hemos querido sumar a la pregunta **¿Qué es una marca?** otra muy relevante en nuestro tiempo y en el día a día del trabajo en Nadie: **¿Qué es una ciudad?** Acompañándola de otras que nos ocupan e interesan enormemente: **¿Cómo se diseña?** **¿Cómo piensa quien la hace realidad?** **¿Cómo se gestiona?** **¿Cómo se construye?** Porque pensamos que muchas de las respuestas a estas dos preguntas, **¿Qué es una ciudad?** y **¿Qué es una marca?**, podrían ser compartidas, podrían tener muchos ingredientes en común.

La complejidad que estamos viviendo nos obliga a reconfigurar la idea de ciudad. A verla más allá de etiquetas e idealismos simplificadores. E integrar en ella desafíos que son también sociales, económicos, culturales. Y sobre todo personales, humanos. Porque el espacio urbano no es otra cosa que el escenario personal, comunitario, compartido, en el que se desarrollan las vidas de la inmensa mayoría de personas de nuestro tiempo.

Diseñar, gestionar, dirigir, estos entornos ciudadanos, un ecosistema de estas dimensiones y complejidades, exige una visión superior, una cultura profunda, poliédrica, humana e implicada, que de una u otra manera encontramos en las ciudades, en los gestores y los profesionales presentes en este encuentro. Diseñado no tanto para centrarnos en sus ciudades y sus desafíos de gestión como en su visión, en su cultura. En la base conceptual de quienes diseñan y dirigen ciudades con proyectos relevantes. Con la intención de explorar junto a ellos qué pueden aportar estas culturas de gestión a quienes hoy crean y gestionan marcas. Una perspectiva de búsqueda de la profundidad, de lo realmente estratégico, que está en la base del trabajo diario de nuestra consultora.

## **EL TRASVASE CIUDAD-MARCA, EL TRASVASE MARCA-CIUDAD.**

Decimos en nuestro modelo estratégico que en la sociedad contemporánea las marcas son instituciones socioculturales de primer orden. Porque hoy ellas, y más aún su conjunto, el sistema de las marcas, como grandes motores de la sociedad de consumo, generan demandas pero también hábitos, actitudes, formas de vida, e incluso ideología. Hoy las marcas crean sociedad y al hacerlo, por supuesto, crean ciudad. Pueden hacerlo de forma consciente o refleja, con o sin visión. Pero lo hacen.

La ciudad es el espacio de nuestras vidas. Es donde se cruzan personas, sociedad, cultura, economía, medio ambiente, política... Diseñar ciudades, diseñar para las ciudades, es diseñar y gestionar para sus ciudadanos y sus vidas. Porque la gran oportunidad en ellas es diseñar personas: vidas valiosas, justas, sostenibles, optimistas, con presente y futuro, con una comunidad a la que pertenecer. Ciudades y personas respetuosas, afectivas, y a la vez eficaces, competitivas, atractivas en términos tanto vitales y emocionales como profesionales o económicos.

La ciudad es un gran modelo de las marcas que necesitamos hoy: ciudades y marcas en las que vivir mejor. Ciudades cultas y cultivadas por todos. Con gestores cultivados, cultos, sensibles, a la vez que comprometidos y competitivos. Así nos gustaría que fueran las marcas y las ciudades mañana. De eso, y de cómo conseguirlo, de sus ambiciones, sus tensiones, sus logros y sus aprendizajes hablaron los invitados a este encuentro. Con una perspectiva de fondo, a una cierta distancia, pero como un centro de gravedad elíptico pero presente: las ciudades con gran oportunidad de actuación para las marcas.

La ciudad como entidad colaborativa, co-creada, se parece mucho a nuestra sociedad. Ofrece, por tanto, grandes oportunidades. Pero estas oportunidades vienen acompañadas de nuevas responsabilidades, nuevos compromisos que hay que asumir. La ciudad también es cómo vivimos, qué compramos, dónde lo compramos, qué comemos, y por qué. A qué dedicamos nuestro tiempo de ocio, qué rol juegan en nuestras vidas la cultura, la naturaleza, la tecnología, nuestros hogares... Todo ello genera un tipo u otro de sociedad y un tipo u otro de ciudadanos. Las ciudades pueden ver o no en las marcas a ese actor relevante con el que compartir visión y proyecto, integrarlo o simplemente dejarle hacer. Pero las marcas están ya dando forma a sus ciudades y sus ciudadanos.

## UN NUEVO HACER JUNTOS.

Los retos de nuestro tiempo, nuestra civilización abrumadoramente urbana, le están diciendo a las marcas: hagan mejores las ciudades en las que viven sus clientes, sus consumidores, sus usuarios, sus trabajadores y sus familias. No vean en ellas tan solo espacios publicitarios, metros cuadrados o ratios de tráfico. Dejen de diseñar para ellas solo imágenes o mensajes y compartan visión con quienes las diseñan y gestionan. Aprendan de sus modelos y sus culturas. Inspírense. Creen juntos culturas, visiones compartidas, profundicen, creen sentido, creen vínculo con quienes viven en ellas y entre quienes viven en ellas. Hablen. Encuéntrense. Veán ambas la ciudad como el escenario en el que identificar e imaginar futuros. En el que ser, marcas y ciudades, palancas y a la vez escenarios del cambio.

Decía recientemente en una entrevista el experto en ciudad Greg Clark que “donde los países fallan, las ciudades tienen que coger el timón”. Y nosotros añadimos, como en su día hizo Naciones Unidas con el Pacto Global: sumen a las marcas y sus compañías a ese timón, pónganlas de su parte, trabajen de la mano. Y adelante un “no” a quienes empiezan a arquear la ceja: no hablamos de una privatización maquillada. Al contrario, hablamos de

un compromiso de las marcas con lo público a través de la ciudad y sus escenarios, que mejore de forma sostenible la vida de sus ciudadanos y de la economía que los sustenta, que nos sustenta a todos. Como tratan de hacer, cada día, los mejores gestores de ciudades, los buenos alcaldes, los urbanistas trascendentes.

El diseño introdujo entre la fábrica y el cliente, el usuario, la reflexión, el análisis, la visión. Hasta el punto de que, para muchos, diseño es hoy sinónimo de proceso, de análisis, de conocimiento capaz de guiar las grandes decisiones, de generar las soluciones. Y lo que es más importante, capaz de conectarlas con las personas, de hacer que estas las adopten como propias: precisamente lo que las ciudades y las marcas necesitan. Porque el diseño como escuché hace muchos años, es una tecnología invisible de conexión entre las personas y las cosas.

Diseñar es sobre todo pensar antes de diseñar. Y lo mismo ocurre con las marcas: hoy son culturas, sistemas operativos, no solo estéticas, no solo identidades visuales. Eso se acabó. Las marcas son una identidad de acción, una forma de hacer. Como las ciudades: hechos, programas, no imagen. Las marcas hablan hoy masivamente de personas. Question Marks ya lo hizo en una edición anterior. Lo hace año tras año de una u otra forma. Porque los desafíos que plantean a las marcas nuestro contexto y sus derivas exigen abrir en ellas nuevos espacios a la visión, a las nuevas culturas de gestión, a las nuevas perspectivas estratégicas. A pensar antes de diseñar. A re-pensarse.

Esta es la perspectiva que necesitan las ciudades y las marcas. Porque esta es la perspectiva que atrae, impulsa y retiene empresas, proyectos, progreso...

Porque estos necesitan, para ser impulsados, personas con proyectos de vida hechos posibles por sus ciudades y sus marcas. Porque una ciudad no es una marca. Y una marca, definitivamente, no es una ciudad. Pero una visión sólida, rica, profunda, capaz de integrarlas y aprender de ambas, puede crear grandes ciudades y grandes marcas.

# Ciudad, marca, simbólico, humano: coordenadas de un paisaje en transformación.

---

Por Lluís Alexandre Casanovas.



**Este artículo recoge algunas de las reflexiones sobre el papel de las marcas en la construcción de la ciudad contemporánea que se produjeron en el contexto de Question Marks 2025. Más allá de la reducción de la ciudad como marca, el foro desplegó esta noción como parte de un entramado cultural complejo en el que confluyen diseño urbano, políticas públicas y estrategias corporativas. Si la ciudad contemporánea es una plataforma de intervención compartida, poliédrica y relacional, su transformación requiere nuevas formas de responsabilidad institucional, tanto desde el sector público como desde el privado. El evento se estructuró en dos mesas que abordaron estas cuestiones desde diferentes preguntas, disciplinas y experiencias.**



“Las marcas son instituciones socio-culturales. Grandes motores de una sociedad que se autodefine como sociedad de consumo. Las marcas crean sociedad y a su vez crean ciudad. Pueden hacerlo de forma consciente o refleja, pero lo hacen”.

## Quico Vidal

Founder y Director / Nadie. Progressive Brands

**La creciente complejidad de los entornos urbanos contemporáneos obliga a reconfigurar las categorías tradicionales con las que entendemos la ciudad. Durante las últimas décadas, narrativas como Smart City, Green City o Creative City han centrado el discurso urbanístico, pero, a menudo, reduciendo las intrincadas interrelaciones de las dimensiones sociales, culturales, y económicas que confluyen en el hecho urbano.** Si aceptamos que la ciudad es el principal escenario de la vida cotidiana de la mayoría de la población, entonces el diseño y la gestión urbana deben incorporar una visión más amplia, crítica y comprometida. En este contexto, las marcas —entendidas no sólo como actores económicos sino como instituciones socioculturales— desempeñan un papel clave en la configuración del espacio urbano, generando hábitos, estilos de vida e imaginarios colectivos. Al hacerlo, ya sea de manera explícita o inconsciente, estratégica o accidental, producen ciudad. Diseñar ciudades implica entonces diseñar formas de vida. En ese proceso, tanto las políticas urbanas como las estrategias de marca tienen el potencial —y la responsabilidad— de formar ciudadanos comprometidos, saludables y felices.

## 1. CIUDAD CONSTRUYE MARCA. CIUDAD REDEFINE MARCA.

### ➤ Marcar ciudad. Repensar, redefinir, evolucionar, identificar.

En la primera conversación de esta edición de Question Marks se abordó cómo la producción de una marca puede resultar útil para vehicular intereses públicos con iniciativas privadas, así como la materialización de estas confluencias. Los participantes fueron **Geerte Udo**, ex-CEO de Amsterdam & Partners, una fundación público-privada responsable de la estrategia IAMsterdam para la promoción exterior de la ciudad, así como la revalorización interior de la capital de los Países Bajos durante casi dos

décadas, con una dilatada experiencia. Esta experiencia a la escala de una gran ciudad europea contrasta con la experiencia que desarrolla **Iñigo Olaizola**, director gerente de la sociedad municipal donostiarra encargada de promover el desarrollo económico y la innovación en su ciudad, Fomento de San Sebastián, responsable de iniciativas que buscan compatibilizar la consolidación de la ciudad como polo atractor de ciencia, tecnología y emprendimiento con una mayor calidad de vida de sus ciudadanos. Por último, la representación de la importancia del diseño en estos procesos, corrió a cargo del arquitecto **Fernando Porras**, cuya oficina ha participado en proyectos de gran escala a nivel nacional e internacional como la transformación de Plaza España, Madrid Río o la remodelación del área urbana alrededor del Bernabéu. ➤

En la primera conversación de esta edición de Question Marks se abordó cómo la producción de una marca puede resultar útil para vehicular intereses públicos con iniciativas privadas, así como la materialización de estas confluencias.



“Lo principal, cuando empezamos 20 años atrás, era encontrar la manera de construir juntos, para la siguiente generación. Lo que nos movía era crear la mejor ciudad para ellos”.

**Geerte Udo**

Ex-CEO de I Amsterdam

## ► Estrategia, acción, aprendizaje, iteración.

Geerte Udo defiende un enfoque holístico y pragmático de la gobernanza urbana, basado en una visión transversal, capaz de reconocer y gestionar los múltiples roles de los ciudadanos —residentes, visitantes, empresas— con objetivos claros y sostenibles a largo plazo. Durante los 17 años de desarrollo de la iniciativa IAmsterdam se ha producido una transformación profunda en la noción de valor urbano: lo que antes se medía mediante indicadores económicos y demográficos, hoy se asocia cada vez más al bienestar o la salud mental. Estos aspectos se cuantifican mediante variables como los kilómetros de carril bici, la superficie de zonas verdes, la calidad del aire o el tiempo de acceso al parque más cercano.

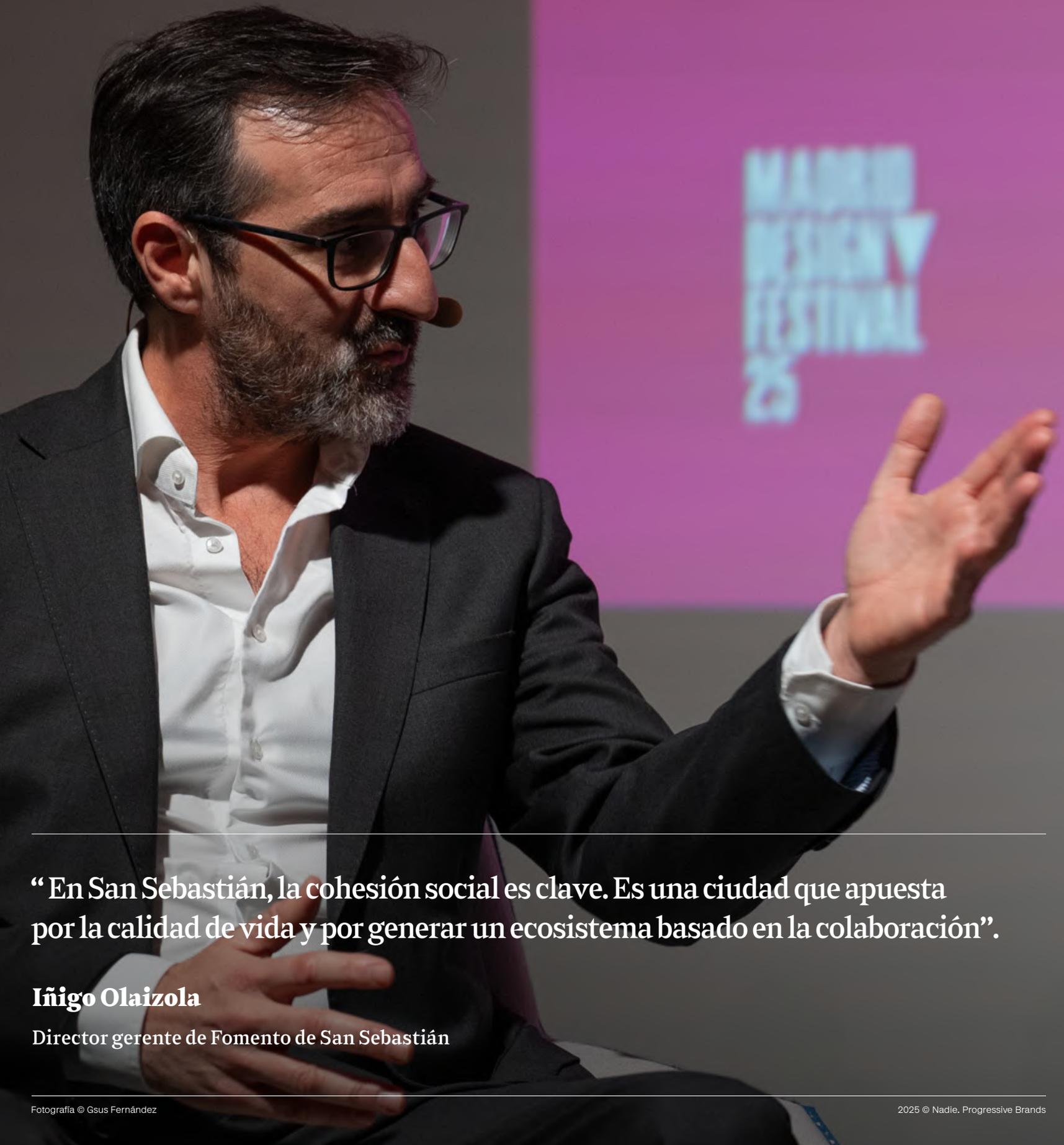
Aunque la estrategia desarrollada por Amsterdam & Partners ha contribuido decisivamente a posicionar Ámsterdam como una marca urbana reconocible, Udo subraya que la ciudad no debe aspirar a ser solo una marca, sino a ofrecer múltiples formas de ser leída. La identidad urbana, afirma, no debe preceder a la calidad de vida: debe surgir de ella. En ese sentido, la promoción de una ciudad debe estar respaldada por transformaciones materiales tangibles. Una ciudad que desee proyectarse como cosmopolita y habitable debe incorporar efectivamente estas cualidades en su estructura. Aún así, es posible reformular su relato sin negar los símbolos consolidados —como el Red Light District o los coffeeshops—, visibilizando otras narrativas espaciales, como aquellas vinculadas a la innovación, la sostenibilidad o la diversidad.

Udo también cuestiona la demonización actual del turismo y la atribución exclusiva de la degradación urbana a su auge. Según ella,

durante décadas el propio diseño de las ciudades ha promovido entramados sectorizados y jerárquicos, reforzando un modelo monocéntrico. En ese contexto, el turismo ha tenido un papel ambivalente: por un lado, ha ayudado -y ayuda- a financiar infraestructuras compartidas como el transporte público o los museos, e incluso ha contribuido a diversificar la oferta gastronómica; por otro, ha acelerado procesos de gentrificación y expulsado tanto a residentes como a negocios locales del centro urbano.

En este marco, Udo señala un cambio profundo en la cultura corporativa. A diferencia de décadas anteriores —cuando muchas marcas extraían valor sin asumir responsabilidades—, hoy en día emergen marcos regulatorios como la Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD), acompañados de nuevas presiones: las demandas éticas de los consumidores, la movilización ciudadana y la implicación de los propios empleados. Esto obliga a las empresas, particularmente en el ámbito turístico, a asumir mayor responsabilidad hacia el entorno urbano. Restaurantes, hoteles y operadores turísticos han empezado a invertir en proyectos comunitarios, programas educativos o en barrios vulnerables, como parte de una estrategia de sostenibilidad.

Al mismo tiempo, muchas ciudades hacen suyo hoy el reto de atraer nuevamente a residentes al centro y descentralizar sus infraestructuras culturales. En el caso de Ámsterdam, el objetivo es mejorar la calidad de vida desde la escala barrial, entendiendo que una ciudad de tamaño intermedio puede ofrecer una vida más equilibrada. Para ello, resulta fundamental el papel de los líderes comunitarios, quienes actúan como mediadores entre la administración y el territorio. Su conocimiento situado, visión y capacidad de acción los convierten en agentes clave de transformación urbana.



“En San Sebastián, la cohesión social es clave. Es una ciudad que apuesta por la calidad de vida y por generar un ecosistema basado en la colaboración”.

**Iñigo Olaizola**

Director gerente de Fomento de San Sebastián

Para que estos procesos sean efectivos, deben incluir dinámicas de escucha activa y retorno: no basta con consultar a la ciudadanía, es necesario incorporar sus aportaciones y comunicar cómo han influido en las decisiones. En un futuro cada vez más cercano, en el que se estima que el 90 % de la población europea vivirá en áreas metropolitanas, la diversidad —funcional, cultural y socioeconómica— se perfila como un valor estructural de la resiliencia urbana. Cuanta más diversidad, mayor capacidad de adaptación e innovación. En ese contexto, el rol del gestor urbano se vuelve doblemente exigente: debe dar respuesta a lo inmediato sin perder de vista los desafíos estructurales, como el impacto de la inteligencia artificial. Para ello, Udo apuesta por ir más allá de la escucha, incorporando procesos de co-creación con resultados tangibles a corto plazo y sostenibilidad futura.

### ► **Calidad de vida, talento, escala, diferencia.**

Tal y como señala Olaizola, la constitución de Fomento de San Sebastián en 1902 se enmarca en un ambicioso proceso de reconstrucción urbana e identitaria iniciado en el siglo XIX. Esta entidad, en su día de naturaleza jurídica privada pero con fuerte presencia institucional, anticipa formas contemporáneas de gobernanza público-privada orientadas a promover el desarrollo urbano. En 1980, el Ayuntamiento asumió el control total de la institución, reconfigurándola como agencia pública de desarrollo socioeconómico. Esta transformación supuso un giro estratégico en un contexto de creciente globalización: a una estrategia basada en el bienestar, el turismo de calidad y la producción cultural —con eventos clave como el Festival Internacional de Cine o el Festival de Jazz— se le sumó una nueva agenda centrada en la innovación, el emprendimiento y la economía del conocimiento.

Esta combinación permite atraer industrias tecnológicas y científicas sin renunciar a elevados estándares de calidad de vida para los residentes y trabajadores. No obstante, el modelo enfrenta

tensiones estructurales. El carácter acumulativo de los procesos de innovación tiende a generar nuevas formas de desigualdad social y territorial. A ello se suma el reto demográfico, identificado por los gestores locales como uno de los principales factores de riesgo para la sostenibilidad a medio plazo. Frente a modelos de *city branding* centrados en la visibilidad o el consumo de imagen, el caso de San Sebastián afronta sus retos poniendo en valor una lógica basada en la acumulación práctica, el trabajo institucional continuado y la colaboración público-privada sostenida en el tiempo.

Durante más de dos décadas, la ciudad ha impulsado una transición desde la economía industrial hacia una economía del conocimiento, apoyada en la cooperación entre el Gobierno Vasco, la Diputación Foral de Gipuzkoa y el Ayuntamiento. Este modelo ha consolidado un ecosistema local con alta densidad de centros tecnológicos, universidades y empresas líderes como Bayer o Viralgen. Con una población que no alcanza los 200.000 habitantes, San Sebastián opera desde una escala intermedia que, lejos de ser un obstáculo, se convierte en una ventaja: su tamaño permite estructurar la ciudad en distritos accesibles, integrando vida urbana y servicios de proximidad. A ello se suman elementos cosmopolitas que aseguran la conexión cultural y simbólica con otras escalas, favoreciendo la atracción de talento internacional.

En lugar de mirar hacia grandes capitales globales, su estrategia urbana se alinea con ciudades europeas de tamaño medio como Nantes, Grenoble, Turín o Espoo, que han sabido posicionarse internacionalmente mediante políticas urbanas resilientes y orientadas a la ciencia, la tecnología y el emprendimiento. San Sebastián participa activamente en estas redes, tanto para el intercambio metodológico como para la captación de financiación europea. Actualmente, alrededor del 5% de su población activa trabaja en I+D, y un 75% de estos profesionales proviene de fuera de Gipuzkoa. El objetivo final no es solo atraer, sino integrar: consolidar un entorno urbano que combine excelencia científica con cohesión social, diversidad y sostenibilidad a largo plazo.



“La biodiversidad puede llegar a las ciudades. La vida más allá de los humanos mejora la vida de los humanos. Hoy hay libélulas en la Gran Vía”.

**Fernando Porras-Isla**

Arquitecto de Madrid Río

## ► **El espacio público: motor de transformación.**

Para el arquitecto Fernando Porras, la ciudad no es una creación exclusiva de arquitectos ni políticos, sino una construcción colectiva, fruto del tiempo, del tejido social y de las decisiones cotidianas de sus habitantes. A su juicio, el verdadero motor de transformación urbana no son los iconos arquitectónicos, sino el espacio público compartido. Frente a la ciudad visible, destaca el papel de lo indiferenciado —como la masa de vivienda condicionada por el mercado—, y defiende que es en el espacio público donde se abre una oportunidad real de impacto colectivo. Un ejemplo de esta visión es su participación en el proyecto urbano en torno a la estación de Chamartín, al norte de Madrid. Aunque de iniciativa privada, incluye la cesión de amplias áreas públicas —como el parque sobre las vías del tren—, con el objetivo de “coser” una fractura histórica del territorio y generar un nuevo centro urbano.

Porras subraya también la importancia de la escucha activa y de mostrar los resultados tangibles que genera. En el caso de Madrid Río,

su estudio habilitó una oficina paralela a la institucional para recoger aportaciones directas de vecinos y comerciantes. Aunque el proyecto —transformar una autopista en un parque— ya contaba con amplio apoyo, esta escucha permitió afinar detalles y reforzar su legitimidad. En su reflexión sobre el equilibrio urbano, recuerda cómo los barrios junto al Manzanares, tras años de obras intensas, vivieron una mejora notable en calidad de vida: desapareció el ruido, reaparecieron sonidos como las campanas, las viviendas se revalorizaron, pero los vecinos no se marcharon. El parque lineal, de ocho kilómetros, conectó barrios antes aislados y se convirtió en un espacio intensamente vivido por la comunidad local.

En este caso, el turismo no fue un factor distorsionador. El parque fue apropiado por los propios vecinos, que decidieron no vender sus viviendas a pesar de la notable revalorización tras las obras. Para Porras, lograr este equilibrio depende de una implantación comercial adecuada y del vínculo real con el tejido urbano. Transformar la ciudad, concluye, no es solo diseñar, sino habilitar las condiciones para que esa transformación sea compartida, escuchada y sostenida en el tiempo.

**“Una ciudad progresista no se construye en un despacho. El diálogo de la sociedad civil es lo que genera ideas que transforman las ciudades. La conversación es clave para entender lo que necesita la ciudad”.**

**Mónica Margarit**  
Directora de Madrid Futuro



## 2. CIUDAD, MARCA, CULTURA, ÉXITO Y SUS INTERROGANTES.

Participaron en esta segunda conversación **Francisco de la Torre**, alcalde de Málaga —actualmente en su sexta legislatura—, y **Carlos Chaguaceda**, director de Comunicación del Museo Nacional del Prado. Ambos lideran procesos de transformación que, en los planos urbano e institucional, buscan redefinir el lugar de la cultura en un contexto globalizado y en un ecosistema digital cada vez más competitivo.

Formado en Francia como ingeniero agrónomo, sociólogo, con especial interés en el desarrollo regional, De la Torre ha sido una figura clave

en la proyección de Málaga como polo de dinamización cultural e innovación tecnológica en el sur de Europa.

Su trayectoria formativa se presenta como el fundamento de una cultura de gestión que aspira a conjugar sensibilidad social con planificación estratégica. Chaguaceda, por su parte, ha impulsado una renovación profunda en los modelos de comunicación del Museo del Prado, ampliando su proyección pública y reformulando su papel como agente activo en el espacio cívico. Su trabajo ha permitido repensar cómo una institución histórica puede generar vínculos afectivos, ampliar el acceso y participar en la construcción simbólica de lo común y la ciudadanía. ▶

En la segunda conversación de esta edición de **Question Marks**, se comparó la noción de marca como herramienta de transformación en instituciones culturales y en ámbitos urbanos. Desde gobiernos municipales hasta entidades culturales de escala nacional, la marca se ha convertido en un dispositivo clave para activar nuevas formas de interrelación entre cultura, territorio y ciudadanía. Al mismo tiempo, la conversación plantea una reflexión crítica sobre los límites de estos procesos cuando se enfrentan a los retos estructurales de la redistribución y la transformación social.



“La ciudad tiene que ser para los malagueños, pero a la vez tenemos que mirar a las oportunidades internacionales. Queremos ser también una ciudad de ciencia, de conocimiento, de generación de proyectos empresariales”.

**Francisco de la Torre**

Alcalde de Málaga

## ► La ciudad humanista: su impulso y sus tensiones.

En un contexto que prioriza mantener un equilibrio entre desarrollo y calidad de vida, la consolidación de la “marca Málaga” convierte esta ciudad en uno de los laboratorios urbanos más singulares del sur de Europa. Esta transformación, liderada por su alcalde, Francisco de la Torre, permite reflexionar sobre cómo las ciudades contemporáneas negocian la tensión entre el impulso hacia la excelencia simbólica y la necesidad de dar respuesta a las complejidades sociales que atraviesan su transformación. En las últimas décadas, Málaga se ha consolidado como una ciudad global que atrae inversión en los ámbitos tecnológicos, turismo cultural y un sustancial incremento del empleo. De la Torre reencuadra estos fenómenos en una narrativa de fuerte impronta humanista, entendiendo la captación de capital como un recurso que contribuya al bien común, en la educación como pilar del desarrollo territorial y en la escucha como práctica política.

La atracción de capital tecnológico en Málaga, explica De la Torre, persigue dos objetivos: generar más empleo en una zona históricamente castigada por el paro, y el subsiguiente florecimiento de un ecosistema educativo dirigido a los habitantes de la ciudad. A su vez, esta estrategia se ha sostenido en la defensa de una visión territorial cooperativa que apoya proyectos en otras ciudades andaluzas, lo que ha permitido situarla como uno de los nodos potentes de una concepción metropolitana del territorio andaluz.

En este sentido, tal y como ha hecho San Sebastián, Málaga ha impulsado una política cultural que incentive la atracción de empresas que

busquen ofrecer una mejor calidad de vida a sus trabajadores. Se centra en la recuperación del patrimonio arquitectónico, reconvirtiendo antiguos edificios en infraestructuras culturales con el objetivo de posicionar la ciudad como un nodo cultural relevante en el sur de Europa. Esta política trasciende visiones folkloristas de la cultura andaluza, haciendo que Málaga participe en discusiones artísticas y culturales contemporáneas a escala internacional. Esta estrategia ha cristalizado en la creación de un ecosistema museístico basado en el modelo de museo-franquicia –es decir, en la importación de “marcas” culturales– y en la asociación público-privada: el CAC Málaga, el Museo Picasso, el Museo Carmen Thyssen, el Palacio de la Aduana, la Colección del Museo Ruso, el Museo del Automóvil y, más recientemente, la sede de la Escuela 42 en la antigua Tabacalera. La instalación del Centre Pompidou en el puerto, en el marco del acuerdo puerto-ciudad, ha contribuido además a la reconfiguración del frente marítimo como nuevo eje cultural.

Como Madrid, San Sebastián o Ámsterdam, Málaga busca paliar las dinámicas de gentrificación que tienen lugar en las ciudades globales a partir de distintas iniciativas que buscan ensayar modelos de cohabitación local e internacional. El consistorio ha promovido la construcción de más de 2.000 viviendas de protección oficial (VPO) mediante fórmulas de colaboración público-privada, al tiempo que promueve una descongestión del centro hacia otras áreas metropolitanas y ensaya nuevas políticas de vivienda bajo el marco del reciente traspaso de competencias regulatorias. Se están ensayando nuevas tipologías habitacionales que compatibilicen la atracción de talento –con nuevas tipologías que combinan residencia, formación y empleo– con la sostenibilidad de comunidades locales en las que se insertan.



---

“Es muy difícil entender Madrid sin el Museo del Prado. Es tan importante que tengamos récord de visitantes como que el 50% entre gratuitamente”.

**Carlos Chaguaceda**

Director de Comunicación del Museo Nacional del Prado

## ► **El Museo: laboratorio de un nuevo orden simbólico.**

Carlos Chaguaceda, actual director de Comunicación del Museo Nacional del Prado, sostiene que la concepción de los museos como marca —y, en particular, la del propio Prado— permite a estas instituciones ampliar su papel más allá del turismo o el ocio, convirtiéndolas en agentes activos en la definición simbólica de la ciudad. Concebido como una entidad artística y educativa, el éxito del Prado, argumenta, no debería medirse únicamente por el crecimiento sostenido de su número de visitantes o por la expansión exponencial de su presencia digital, sino por algo más intangible: su capacidad para generar vínculos afectivos con individuos y comunidades a escala municipal, territorial y nacional.

En este sentido, Chaguaceda subraya la necesidad de repensar las estrategias de inclusión social y territorial desde una perspectiva estructural. Entre las medidas implantadas destacan: la diversificación de horarios; el diseño de programas específicos dirigidos a públicos tradicionalmente subrepresentados; el fomento del diálogo entre las colecciones del museo y los intereses de disciplinas humanísticas y científicas; así como una atención especial a los hábitos de consumo cultural de las nuevas

generaciones. Esto último ha conducido a una reestructuración integral de la comunicación institucional, adaptándola a las nuevas plataformas digitales. Lejos de caer en una lógica de la espectacularización, el Museo del Prado minimiza la postproducción de contenidos y apuesta por la espontaneidad de ciertos formatos digitales. Esta estrategia, que ha despertado el interés de otras instituciones internacionales, refuerza —según Chaguaceda— la misión pedagógica fundacional del museo, permitiéndole conectar con distintas capas sociales y generacionales.

Uno de los principales desafíos que se ha marcado actualmente la institución es superar su histórica vinculación con la capitalidad de Madrid y con una concepción centralista del Estado español. Este giro responde a la necesidad de articular una identidad cultural más fragmentada, menos concentrada en su localización y más permeable a otras territorialidades y sensibilidades. En esta dirección, el Prado refuerza su vocación federal mediante iniciativas que amplían su presencia fuera de Madrid y a través de un amplio programa de depósitos de obras en museos regionales de todo el país. Que ya lo convierten hoy en una institución cuya elevada valoración es compartida de forma unánime por ciudadanos de todas las comunidades autónomas, sin distinción. ►

**“La confianza en las instituciones y en las ONGs va cayendo. Ahora se cree más en las empresas. Eso es una gran responsabilidad”.**

**Elena Valderrábano**

Global Chief Sustainability (ESG) Officer de Telefónica

Como marca, el museo entra a dialogar en igualdad de condiciones con otras marcas, incluidas las comerciales. En este contexto, Chaguaceda reconoce que la relación entre instituciones culturales y empresas plantea tensiones específicas. Desde una perspectiva sociológica y económica, la percepción de que las instituciones culturales no generan el mismo retorno simbólico ni financiero que otras causas sociales, complica la captación de recursos en un entorno altamente competitivo.

Frente a este escenario, defiende la necesidad de establecer marcos de colaboración estables, transparentes y bidireccionales. En ellos, las empresas deben comunicar de forma clara sus objetivos estratégicos, mientras que el museo ha de delimitar con precisión sus principios normativos y éticos. Para construir una relación de confianza, el Prado privilegia modelos de patrocinio a largo plazo, preferentemente canalizados a través del Patronato, lo que permite alinear intereses simbólico-económicos sin comprometer su autonomía institucional.

La ciudad contemporánea ya no puede entenderse como un entorno meramente físico o una entidad administrativa, sino como un ecosistema complejo donde convergen intereses públicos, estrategias privadas y formas de vida. En este marco, las marcas —culturales, institucionales o comerciales— no son meros instrumentos empresariales o de promoción, sino, potencialmente, dispositivos, culturas estratégicas, nuevos actores, capaces de articular nuevos modelos y oportunidades.

Experiencias como las de Ámsterdam, San Sebastián, Madrid, Málaga o el Museo del Prado revelan que el éxito urbano no se mide exclusivamente en términos de crecimiento económico o visibilidad internacional, sino en la capacidad de construir estructuras sostenibles, inclusivas y afectivamente significativas. Una diversidad de componentes que puede encontrar en una visión avanzada, contemporánea, de la cultura de marca, su sistema operativo, su modelo estratégico. El reto es doble: transformar el relato, liderarlo, sofisticarlo, sin perder de vista las condiciones materiales de la vida urbana; y habilitar formas de gobernanza que conjuguen participación ciudadana, responsabilidad corporativa y visión estratégica a largo plazo.

Estas experiencias apuntan a un cambio de paradigma: frente al modelo extractivo y unidireccional de *city branding*, emerge una lógica relacional, donde la marca no precede a la ciudad, sino que la expresa como proceso en construcción realmente centrado en lo humano, lo personal, lo social. Desde el rediseño del espacio público hasta la regeneración de barrios o la innovación institucional, el territorio se convierte en una plataforma compartida donde lo simbólico y lo estructural se negocian continuamente.

En este escenario, diseñar ciudad es también diseñar ciudadanía: implica activar comunidades, redistribuir recursos y proponer nuevas formas de habitar, más justas, diversas y resilientes. Junto a nuevas perspectivas de lo económico, en las que las marcas con una perspectiva contemporánea pueden encontrar oportunidades inéditas de conexión, participación, relevancia y liderazgo.

### Lluís Alexandre Casanovas

Arquitecto, comisario y asesor científico. Su recorrido atraviesa algunas de las instituciones académicas y culturales más relevantes del mundo: Princeton, Columbia o el Whitney Museum de Nueva York. Su trabajo conecta arquitectura, arte, pedagogía y política cultural con una mirada profundamente crítica y transversal. Por eso rara vez cabe en una categoría. Y probablemente ahí esté la potencia de su trabajo. Entre 2021 y 2024 fue asesor científico y comisario de arquitectura en su Departamento de Colecciones del Museo Reina Sofía. Actualmente, forma parte del equipo curatorial del proyecto Museu Habitat, una iniciativa de la Generalitat de Catalunya liderada por Manuel Borja-Villel, orientada a repensar el papel de los museos en el siglo XXI.

# Aforismos.

---

Por **Fernando Porras-Isla.**

Arquitecto.



---

## ► CREACIÓN

Si hay un artificio que, indiscutiblemente, es fruto de un esfuerzo y una creación colectiva, ese es la ciudad.

Troya es la suma de diez ciudades superpuestas durante siglos, y en el primer poema conocido escrito en tablillas, la epopeya de Gilgamesh, los protagonistas entran en conflicto y luego alcanzan la concordia en la plaza de la ciudad de Uruk. Lo urbano nos acompaña como construcción colectiva desde hace milenios.

La ciudad es la suma de la acción del hombre a través del tiempo, de la política, de los avances científicos,

pero también de la religión, el arte y el comercio. Es al tiempo fábrica y fabricación.

Lo que parece que no es ciudad, se ve también impregnado de lo urbano. Cualquier enclave rural es, cada vez más, destino ocasional de gente que vive en las ciudades. Y la información que llega a cualquier remoto enclave a través de cualquier medio, suele proceder de la ciudad y contiene aspectos urbanos. La ciudad es un fenómeno discontinuo que impregna el territorio antes de que se vacíe.

A mediados del siglo en que vivimos más del 70% de la población vivirá en una ciudad, el 30% restante formará también parte de una especie de ciudad líquida.

## ► ESCALA

La calidad de vida de quienes habitan la ciudad se reduce a un concepto transversal que impregna todas las actividades sociales: el acceso a las oportunidades, a las cosas y las personas.

Ciudad como ámbito de oportunidad que permite acceder a los bienes, a los servicios y a las gentes con las que convivir. Acceso y proximidad. Acceso, proximidad y oportunidad.

En una pequeña localidad del campo, el acceso es fácil e inmediato, pero los servicios a los que llegar son escasos. En una megaciudad como Tokio, Shanghái, El Cairo, Sao Paulo o Bombay un enorme porcentaje de la población se distribuye en áreas extremadamente alejadas de las múltiples oportunidades que estas conurbaciones pueden ofrecer.

Las ciudades entre 700.000 (Sevilla, Vancouver) y 3.000.000 (Madrid, Berlín), permiten la doble escala, cuando están equilibradas, es decir, cuando sus dimensiones globales son proporcionales a la distribución de la centralidad de sus distritos. La posibilidad de que los niños vayan andando al colegio o los mayores al centro social, se complementa con el acceso a los artículos de última milla y a su vez, con las grandes infraestructuras dotacionales bien conectadas: el museo del Prado en Madrid, la biblioteca central de Vancouver, el Centro Cultural de San Jerónimo en Sevilla o la Filarmónica en Berlín.

Que difícil tarea, pero qué prometedora, conseguir escala suficiente en las ciudades para que lleguen a poder ofrecer el máximo de oportunidades.

## ► PERSONAS

El centro de la actividad urbana son las personas. El propósito de toda ciudad es aumentar su calidad de vida. La oportunidad para lograrlo está en la misma genética urbana.

Después, puede llegar el relato colectivo, el peso de la historia, la identidad o el sentimiento de pertenencia, pero sólo después.

## ► NATURALEZA

El espacio público de acceso libre y gratuito contribuye radical e indiscutiblemente a mejorar la calidad de vida de los habitantes de la polis. Sin espacio público la verdadera ciudad no existe.

La naturaleza, o mejor, la vida no humana, es capaz de recolonizar ese espacio; la diversidad biológica incrementa las buenas condiciones que permiten a los ciudadanos mejorar su salud y sus intercambios sociales.

A veces la flora, la fauna, el agua o la energía, permanecen latentes bajo las capas artificiales que se les han superpuesto, pero siempre pueden ser redescubiertas o regresar desde el exterior hasta el centro de los barrios.

La continuidad de este espacio enriquecido es la condición más deseable para nuestros parques y bulevares, una continuidad que los haga accesibles e interconectados. Siempre que puedas ir andando, renuncia a todo modo de transporte, siempre que puedas plantar un árbol, intenta plantar dos.

## ► PROXIMIDAD

La mejor ciudad, el mejor barrio, es el que permite invertir el menor tiempo para cambiar de estado. De la casa a la universidad. De la universidad al restaurante. Del restaurante al templo. Del templo al hospital. Del hospital al mercado. Del mercado al museo. Del museo al cine. Del cine al parque.

Cambios de estado que requieren proximidad. Si pudiéramos ir andando de uno a otro, lo que significa superar solo 600 metros en cada recorrido, tendríamos una vida inmejorable.

## ► DIVERSIDAD

La ciudad diversa vence a la ciudad homogénea. La mezcla social, de edad, de cultura, por definición, significa riqueza.

La mezcla de usos y actividades que construyen un tejido urbano complejo, ha superado a las viejas pautas que abogaban por la zonificación y segregación de usos.

La densidad supera la dispersión. La mezcla a la uniformidad.

## ► MEDIDA

Lo que pasa en nuestras ciudades, se debe conocer, medir y comparar. Surgen así los indicadores urbanos. Nos ayudan a corregir las tendencias inconvenientes.

La ciencia urbana los agrupa de este modo:

Indicadores que registran la Generación de Actividades Económicas:

- + Equilibrio Actividad Residencial / Actividad Económica.
- + Negocios en edificios compartidos.
- + Densidad de locales recreativos.
- + Densidad de locales comerciales.
- + Actividades sujetas a control de movilidad.
- + Actividades sujetas a control de concurrencia.
- + Actividades de alta intensidad tecnológica.
- + Densidad de locales vacíos.
- + Suelo remanente de actividad económica.
- + Índice de diversidad.

Indicadores relativos a la Sostenibilidad Urbana:

- + Compacidad neta y bruta del barrio.
- + Factor verde de parcela.
- + Temperatura media diaria.
- + Índice de vegetación de viales.
- + Intensidad media diaria de tráfico motorizado.
- + Accesibilidad en transporte público.
- + Dotación de parques urbanos.
- + Dotación de áreas estanciales.
- + Número de árboles.
- + Proximidad de la población a parques urbanos.

Indicadores relativos a la Cohesión Social:

- + Accesibilidad de aceras.
- + Dotación de equipamientos locales.
- + Proximidad de la población a equipamientos.
- + Población extranjera/ Población envejecida/ Población sin estudios.
- + Monovulnerabilidad y polivulnerabilidad.

- + Conectividad interna.
- + Conectividad externa.
- + Dotación de aceras.

#### Indicadores que reflejan la Calidad de Vida:

- + Edad de los edificios públicos.
- + Tamaño medio de las viviendas.
- + Valor estimado de las viviendas.
- + Edad media de los edificios residenciales.
- + Cubiertas de baja eficiencia y cubiertas eficientes.
- + Dotación de carriles bici.
- + Dotación de plazas de aparcamiento en vía pública.
- + Dotación de plazas de aparcamiento construidas.

### ► MARCA

Ciudades que se representan en una marca.

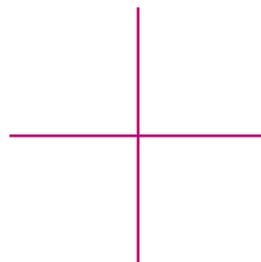
Marcas que pertenecen a una ciudad.

En el primer caso, ciudades que se identifican por sí mismas, que transmiten e irradian conceptos tan solo pronunciando su nombre: Nueva York sería el gran paradigma, evocando modernidad, cultura financiera y progresismo artístico.

El Real Madrid estaría en el segundo caso, una firma con valores reconocibles, sólo vinculada a una ciudad, pero presente en todo el globo, transmitiendo una filosofía precisa e indiscutible.

Propongo un decálogo para las marcas que desean activarse como agentes de transformación en la ciudad:

- + Acceder a la educación antes que a cualquier otro bien o servicio.
- + Preferir la diversidad a la homogeneidad.
- + Anteponer la proximidad fruto de la dispersión, a la actividad concentrada que provoca una movilidad intensa y aguda.
- + Dirigirse a la población de todas las edades y géneros mejor que tener como objetivo un sector demográfico concreto.
- + Priorizar lo complejo frente a lo monotemático.
- + Poner el objetivo en la diferencia antes que en la uniformidad.
- + Recordar que el espacio público de libre acceso es el mejor escenario de actividad colectiva.
- + Saber que la vegetación y la naturaleza superan a la pantalla digital llena de información.
- + Fomentar la convivencia de lo local y lo global.
- + Mejor, mucho mejor, caminar que utilizar cualquier transporte.



# Entre la imaginación y la discordia: la ciudad que no cabe en una marca.

---

**Por Cristina Santamarina.**

Doctora en Ciencias Políticas y Sociología por la Universidad Complutense de Madrid.

---

**Question Marks 2025 reunió a actores de diferentes ciudades e instituciones para reflexionar sobre el concepto “MARCA CIUDAD”. No solo compartieron sus ideas, sino también las diversas y constructivas acciones que han sido capaces de desarrollar. Sus disertaciones fueron elocuentes y, desde distintas perspectivas, apostaron por la importancia de los atrevimientos y transgresiones en la construcción de identidades urbanas. Estas disertaciones pusieron de manifiesto cómo y cuánto sigue siendo necesario debatir sobre este tema para impulsar el siempre inacabado trabajo de hacer ciudad.**

Desde la escucha –al menos desde la mía– faltaron algunas dimensiones que me parecen insoslayables cuando a estas alturas del siglo XXI, después de haber transitado un cuarto del mismo y cuando la realidad del mundo se proyecta de manera tan inquietante, parece necesario tenerlas en cuenta.

### ► **¿LA CIUDAD GLOBAL DEBE SER UN OBJETIVO?**

Una pretensión que parece abducir a toda urbe de algo más de cien mil habitantes. En algunos casos, con merecida (y, sobre todo, trabajada) potencialidad para alcanzar ese título de ciudad global. Sin embargo, en otros, parece más un imperativo irreflexivo, incuestionable y ya estandarizado que solo provoca agravios a la propia vecindad. Que no ha sido convocada más que para hacer de clac ante los fastos, y que sin embargo soporta todos y cada uno de los perjuicios que esta quimera de la modernidad tardía trae consigo.

### ► **LO INCUESTIONABLE DE LA CENTRALIDAD DE LA INSTITUCIÓN MERCADO**

Aunque no fue mencionado en ningún momento, se trata del fantasma que recorre y entrelaza el actual modelo de ciudad en el que proyectar el futuro. Tanta centralidad institucional ostenta que se confunde la salubridad de las zonas verdes con la presencia de chiringuitos y restauración con parkings; el equipamiento urbano con grandes superficies; el término cultura con industrias culturales. No se trata de no reconocer la importancia estratégica de la oferta comercial y su capacidad de crear

tejido, además de proveer a la población, y lo que implica para sostener la idea de lo urbano y más aún de lo metropolitano. Se trata de tener hacia dicha centralidad implícita, una posición crítica que permita matizar las posibilidades de diferenciar dónde, cuándo y de qué manera se hace presente el mercado y su rizomática expansión, a fin de defender la identidad diferencial de cada una de las ciudades para no ser todas/os lo mismo, todo a la vez y en todas partes.

### ► **¿ES UN LUGAR DE CONCORDIA?**

La concordia en las ciudades es como la felicidad para los seres humanos: se debe perseguir, pero no se alcanza. Por el contrario, la ciudad es el lugar de la discordia, de las diferencias, de los conflictos que se resuelven (se deben intentar resolver) para que emerjan otros. De los cuestionamientos mutuos entre sociedad civil e instituciones de gobierno. De la aparición de nuevos desafíos entre las culturas (de edades, de género, de intereses, de proyectos...) que pondrán en juego uno de los principios más profundos de la identidad democrática: entender algo tan complejo como que TODOS somos iguales (en derechos y en deberes) siendo diferentes. Y es mucho más que un principio, es una realidad conflictiva que experimentamos a diario. La ciudad no es solo el escenario de la discordia, es su protagonista.

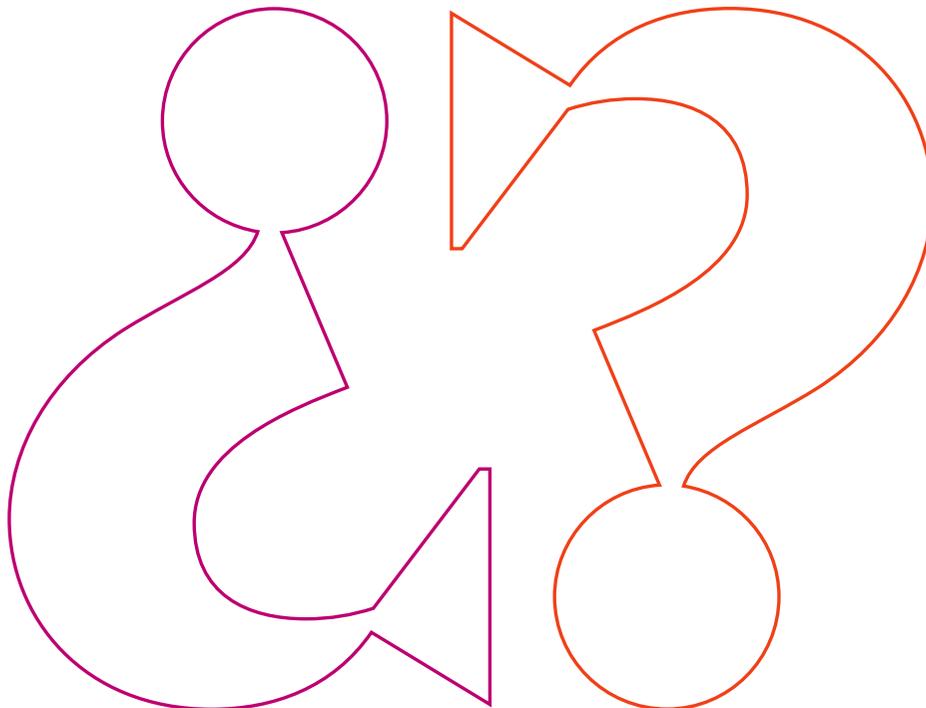
Se trata de un ente político en el que "representar" a diario el drama de la democracia, el cruce siempre discrepante entre el demos, la población y sus divisiones, y la gracia, el poder y sus desbordamientos.

## ► LA MARCA CIUDAD Y LA CIUDAD COMO MARCA

No hay marketing institucional capaz de encerrar una identidad ciudadana. Lo demuestra con creces hasta qué punto la simbología de ciudades con siglos de historia ha buscado rediseñar su significación para construir su presentación pública ante los propios y los ajenos. Los escudos y las banderas parecen

invisibles o, en el mejor de los casos, resultan insuficientes para aludir al presente y a la voluntad de futuro de las ciudades. No hay lema o consigna que las defina. De la misma forma que resulta imposible que una rúbrica o una firma dé cuenta de una personalidad particular, o que un número de DNI explique el atractivo de alguien. No hay marca que cierre, o metaforice, o logre ser metonimia de una ciudad. Porque se trata de una colectividad (y más que eso) que está en proceso de desarrollo siempre. Cuya biografía es inacabada y problemática, y en cuya articulación somos apenas un momento de su historia. Posiblemente, visto a posteriori, las ciudades con mejores marcas son las que han sido capaces de dejar alguna marca en la historia.

"Hay que poner la discordia en el corazón de las ciudades. Porque si no, no entendemos las ciudades".



# Crece sin perderse.

Lo que una ciudad, una marca y una persona no debemos olvidar.

---

**Por Aida Moyano.**

Senior Brand Strategist en Nadie Progressive Brands.

---

**Volver a una ciudad donde una vez fuiste feliz puede ser desconcertante. A veces ha cambiado tanto que no la reconoces. Otras, no ha cambiado nada, y aun así, ya no te dice lo mismo. Lo mismo puede pasarte con una marca. O contigo misma. Porque crecer transforma. Pero no siempre en la dirección adecuada.**

En una época donde todo tiende al crecimiento —urbano, corporativo, personal...—, la gran pregunta ya no es cómo crecer. Es cómo hacerlo sin dejar de ser quién eres. Porque ciudades, marcas y personas compartimos más de lo que parece. Todas tenemos una identidad. Todas atravesamos transformaciones. Y todas nos enfrentamos al mismo dilema: **cómo crecer sin perdernos.**

Este texto no pretende resolverlo. Solo anotar algunas pistas. Algunos apuntes. Algunas preguntas.

## ► 1. Crecer no siempre es avanzar.

Todas las ciudades quieren atraer más inversión, más talento, más visibilidad. Todas las marcas buscan más cuota, más consumidores, más impacto.

Y todos, en lo personal, aspiramos a crecer: más reconocimiento, más oportunidades, más metas alcanzadas.

Pero crecer no siempre es mejorar.  
A veces, crecer también es desdibujarse.

Porque crecer implica moverse.  
Y moverse, si no se hace con cuidado, puede alejarnos de lo esencial: de lo que éramos cuando todavía no queríamos parecernos a nadie, de lo que nos hacía únicos antes de preguntarnos cómo escalarlo, de lo que nos conectaba con los demás —no porque fuéramos grandes, sino porque éramos auténticos.

¿Crecer para qué?

¿Para ser más... o para ser más tú?

## ► 2. Lo que se pierde cuando todo crece igual.

El gran riesgo de las ciudades contemporáneas es que se parezcan demasiado. Mismos cafés, mismos renders, mismos eslóganes. Una estética compartida que vacía de singularidad incluso a los lugares más únicos. Lo mismo sucede con muchas marcas.

A fuerza de querer encajar, terminan siendo intercambiables. Pasan de contar una historia propia a recitar un código global.

Y ahí es donde se pierde algo más difícil de recuperar que la cuota de mercado: el alma. Porque el alma no se escala. Puede definirse —sí— en una buena estrategia de marca. Puede

proyectarse con ambición. Pero no se sostiene sola. No siempre crece junto a la dimensión. Hace falta coherencia, visión a largo plazo y, sobre todo, la capacidad de decir: esto no lo vamos a copiar, aunque funcione en todas partes. Porque nuestras almas, nuestras identidades y esencias no son replicables.

En las ciudades, el alma tampoco está en el skyline ni en la campaña más brillante. Está en lo que no se puede replicar: las relaciones entre personas, los gestos cotidianos, los rituales del lugar. Ese banco donde te sentabas con tu abuelo. Esa panadería donde te saludaban por tu nombre. Esa plaza donde aún se puede jugar. En la vida vivida allí.

¿Y si el verdadero reto no es crecer, sino conservar lo que no admite copia? ¿Y si el alma no se diseña, sino que se cuida?

## ► 3. Liderar desde lo que ya eres.

El crecimiento urbano no es solo una operación técnica. Es también una decisión política, cultural y emocional. Por eso, exige liderazgo. Pero no cualquier liderazgo.

El liderazgo urbano debe ir más allá de aplicar un plan. Debe interpretar un contexto. Y mucho más. No se trata de parecerse a otra ciudad que ya triunfó, sino de sacar lo mejor de lo que uno ya es. En todos los sentidos.

Esta perspectiva, como enfoque urbano, pone en valor la participación comunitaria. Busca crear espacios públicos que fomenten la interacción social, el sentido de identidad local y el bienestar. A partir de este enfoque, podríamos plantearnos cómo sería una ciudad que crece sin perderse: una ciudad que se conoce a sí misma, que escucha a su

comunidad antes de planificar y que toma decisiones basadas en su identidad y sostenibilidad, en lugar de seguir ciegamente modelos globales o estándares preestablecidos. Pero lograrlo no es tarea exclusiva de sus gestores. También está en manos de quienes la habitan, la impulsan o la interpretan: empresas, instituciones, organizaciones, marcas y sus ciudadanos. Sumar, en lugar de imponer. Interpretar, innovar, en lugar de imitar. Participar, en lugar de visitar.

¿Estamos liderando desde lo que somos...  
o desde lo que otros esperan que seamos?  
(Pregúntense también marcas y personas).

#### ► 4. Lo que no deberíamos perder nunca.

Crecer —en una ciudad, en una marca, en una vida— no es solo avanzar, es evolucionar sin romper. Y hay algo que debería mantenerse estable en medio de cualquier evolución: el vínculo con lo que nos sostiene.

Los urbanistas lo llaman ADN urbano, los sociólogos hablan de capital simbólico, los filósofos de sentido de pertenencia. En todos los casos, se refieren a lo mismo: aquello que hace que un lugar no sea solo un lugar, que una marca no sea solo un número, una estadística o una fuerza productiva.

**Hay algo que ninguna ciudad, ninguna marca y ninguna persona debería perder nunca de vista: la conciencia de lo que la hace única.**

Porque cuando una ciudad crece sin cuidar su alma, expulsa a sus vecinos, y también el lenguaje que hablaban sus plazas. El gesto invisible con el que se saludaban sus calles. El fondo compartido que no estaba escrito en ningún plan estratégico, pero que sostenía la vida en común y, con ella, la identidad de la ciudad.

Cuando una marca olvida su diferencia para adaptarse a todas las demandas del mercado, puede ganar cuota... pero también puede perder lo más importante: su razón de ser.

Y cuando una persona crece solo hacia fuera —más éxito, más proyección, más visibilidad— sin cuidar lo que la sostiene por dentro, algo se desordena. Algo se desconecta. Pierde el pulso, el propósito, el centro.

Y eso es lo que no deberíamos perder nunca: una relación honesta, radical, ambiciosa, rica, productiva con lo que realmente somos. Porque solo desde ese fondo estable, donde reside nuestra esencia, se generan las oportunidades más fructíferas de evolución, innovación y crecimiento sólido. Un crecimiento que, lejos de desdibujarnos, nos permite avanzar sin perdernos, con propósito, hacia un futuro lleno de posibilidades.

**Antes de crecer, asegúrate de saber  
qué no estás dispuesto a dejar atrás.  
Perderse es fácil. Lo difícil es seguir pareciéndote a ti.**

# Crear ciudad: el crecimiento económico reimaginado.

Por Cecilia Martín.

Consultora de marca especializada en cultura.

“Investigar la ciudad es, por consiguiente, una forma de examinar los enigmas del mundo y de nuestra existencia”

—Lea Virgine, en Mazzoleni, *La città e l'immaginario*.

**A medida que la humanidad avanza hacia un futuro mayoritariamente urbano, el modelo de ciudad se transforma profundamente. El siguiente texto ofrece un resumen del pensamiento contemporáneo en torno al rol de la cultura, la economía creativa y la innovación en el desarrollo de las ciudades.**

Las ciudades son clave para entender los procesos de generación de riqueza ya que en torno a ellas se concentra el talento y la innovación que mueven la industria creativa. Analizar los cambios en los modelos de producción permite comprender la evolución hacia la industria creativa y entender por qué la cultura y la creatividad se convierten en importantes recursos económicos claves para un desarrollo sostenible.

## 1. LA CIUDAD COMO MOTOR DE CIVILIZACIÓN Y ECONOMÍA

“La función principal de las ciudades no es solo proporcionar empleos, sino reunir a personas e ideas de maneras que generen los resultados económicos más productivos”.

—Jane Jacobs, autora de *The Death and Life of Great American Cities*.

Desde Çatal Hüyük hasta las megalópolis del siglo XXI, las ciudades han sido centros de intercambio cultural, progreso económico y transformación social. Como expresó Kofi Annan en 2001, las ciudades concentran las fuerzas del desarrollo y la globalización. En 2050, el 70% de la población mundial vivirá en entornos urbanos.

El concepto de "ciudad emprendedora", desarrollado por autores como Sara González y Kevin Cox, describe urbes que adoptan estrategias similares a las del mundo empresarial para posicionarse en una economía global. En este escenario, la diferenciación cultural y la capacidad de innovación se vuelven claves.

Jane Jacobs destacó que toda ciudad tiene un linaje económico que se remonta a ciudades aún más antiguas. Según Jacobs (1969), “toda ciudad tiene una ascendencia económica directa, un origen económico literal, en una ciudad o ciudades aún más antiguas. Las nuevas ciudades no emergen por generación espontánea. La chispa de la vida económica de la ciudad es transmitida de las ciudades más antiguas a las más jóvenes. En la actualidad, ésta permanece viva en ciudades cuyos ancestros ya hace tiempo que se han convertido en polvo [...] Estos lazos de vida —peligrosamente débiles en ciertos momentos, pero persistentes— pueden extenderse hacia el pasado a través de las ciudades de Creta, Fenicia, Egipto, India, Babilonia, Sumeria, Mesopotamia, hasta la misma Çatal Hüyük y aún más allá, hasta los desconocidos ancestros de Çatal Hüyük”.

## 2. DE LA INDUSTRIA A LA CREATIVIDAD

“Las ciudades creativas ya no se definen por sus edificios o infraestructuras, sino por activos intangibles como la imaginación, la innovación y la identidad”.

— Charles Landry, autor de *La Ciudad Creativa*.

El paso del fordismo al postfordismo, y posteriormente al toyotismo, marcó un cambio en los sistemas de producción: de lo rígido y repetitivo a lo flexible y personalizado. El sistema Toyota se basa esencialmente en dos grandes pilares: la innovación en la gestión del trabajo en los talleres y en los mecanismos de control interno de la empresa. El sistema Toyota apuesta por realzar el valor del trabajo ante los trabajadores, de manera que éstos puedan combinar las habilidades individuales con el trabajo en equipo mediante la instauración de sistemas de producción en los que cada trabajador puede asumir las tareas encomendadas a otros miembros, buscando de esta forma una polivalencia de los individuos.

La demanda de productos cada vez más diversos y diferenciados impone importantes cambios de paradigma. La flexibilidad resulta fundamental para poder dar respuesta a una demanda cambiante, la organización ha de ser lo suficientemente flexible para poder afrontar la variabilidad de la demanda. Este cambio impactó también en las ciudades, que dejaron de ser centros industriales para convertirse en plataformas de conocimiento y creatividad.

Autores como Manuel Castells y Charles Landry explican cómo la economía del conocimiento y la creatividad reconfiguran el entorno urbano. La ciudad deja de ser solo espacio físico y se convierte en un medio fértil para el desarrollo de ideas, invenciones y nuevos modelos económicos y sociales.

Estos cambios han acercado las dinámicas laborales a las características del trabajo creativo: versatilidad, imaginación y riesgo. Este contexto propicia el surgimiento de la economía creativa. Las ciudades se consolidan como entornos fértiles para este tipo de economía, al albergar talento, infraestructura, diversidad y densidad cultural.

El trabajo en equipo, la aportación de sugerencias e ideas y la implicación de los trabajadores y trabajadoras facilitan la innovación permanente y la consecución de los objetivos de calidad y diferenciación que exige un mercado cada vez más competitivo.

La creatividad supone un factor a la hora de producir valor; así, dos analistas canadienses destacados en el estudio de las industrias culturales, señalaban en 1997 que la penetración de la cultura, la información y la comunicación “produce una ola de choque de vuelta que engendra una serie de transformaciones en el modo de funcionamiento de otros sectores económicos, véase en el funcionamiento del capitalismo mismo” (Lacroix y Tremblay, 1997). Y añadían que las “habilidades requeridas ahora a los trabajadores en las nuevas condiciones de trabajo se parecen extrañamente a las que han prevalecido largo tiempo en los sectores culturales y de comunicación: creatividad, calidad del producto, flexibilidad y versatilidad, imaginación, un grado importante de novedad e inseguridad en el trabajo”.

Estas reestructuraciones parecían responder en parte a esa demanda de mayor autonomía y de poder trabajar en ámbitos creativos. Por otro lado, el tiempo de ocio y trabajo se difuminan, el trabajo freelance permite que cada uno pueda convertirse en “su propio jefe”. En el seno de esta gran transformación toma sustancia la noción de ‘Economía Creativa’. Una economía en la que las ideas son los principales aportes y los principales resultados.

### 3. CREATIVIDAD Y ENTORNO URBANO

El valor de lo intangible —las ideas, el diseño, la colaboración— se convierte en un nuevo motor económico. La creatividad requiere de un entorno propicio: un 'milieu creativo', en palabras de Landry, donde las infraestructuras físicas y sociales estén alineadas para fomentar la imaginación y la experimentación. La ciudad creativa incluye tanto a artistas como a científicos, emprendedores, funcionarios o diseñadores. Lo importante no es la disciplina, sino la actitud: una aproximación inventiva a los problemas contemporáneos. El concepto de 'Ciudad Creativa' no se limita a artistas o trabajadores culturales, sino que abarca a todos los ciudadanos que adoptan un enfoque inventivo en su quehacer.

El programa Creative Economy del British Council promueve una visión transformadora de las industrias creativas. Trabaja por modelar una economía que funcione para todos, impulsada por la creatividad como fuerza vertebral del cambio. En este contexto, la economía creativa global se posiciona como un motor clave de crecimiento inclusivo, capaz de responder a los desafíos del presente poniendo a las personas —y su capacidad de imaginar futuros posibles— en el centro del desarrollo sostenible.

Esta propuesta se articula en la campaña Growth / Reimagined, que plantea un nuevo modelo de crecimiento donde la creatividad, la colaboración y el potencial humano no son elementos accesorios, sino el centro mismo de la economía del futuro.

### 4. CLÚSTERES CREATIVOS Y REGENERACIÓN URBANA

Los clústeres creativos son espacios donde empresas, instituciones públicas y ciudadanía interactúan para generar valor. A menudo emergen en barrios regenerados —como el distrito

22@ en Barcelona, el Distrito Creativo Perpetuo Socorro, en Medellín, el 798 Art District en Pekín o el Wester Gas Fabriek en Ámsterdam– combinando inversión pública, talento local y programación cultural para dinamizar el tejido urbano. Las condiciones tienen que ser creadas para que las personas piensen, planeen y actúen con la imaginación aprovechando oportunidades o tratando problemas urbanos aparentemente intratables. La creatividad en este contexto asume que personas ordinarias pueden hacer que lo extraordinario ocurra si se les brinda la oportunidad.

Sin embargo, este modelo plantea desafíos. El riesgo de gentrificación y especulación inmobiliaria exige una planificación urbana sensible e inclusiva que garantice el acceso equitativo a los beneficios de la regeneración cultural. Para que un clúster sea verdaderamente sostenible, debe transformar energías culturales y sociales en recursos estructurados, integrando a sus comunidades en el proceso de regeneración.

Eventos como bienales, festivales y ferias refuerzan la identidad de una ciudad y proyectan

el turismo, la inversión y la colaboración público-privada.

## 5. CAPITALES CREATIVAS “TRENDSETTERS” Y LA MOVILIDAD LABORAL

La historia ha demostrado que en un mundo sometido a cambios constantes, la reinención es de vital importancia para preservar la identidad y la cultura. Cambiar para continuar siendo el mismo (Lampedusa, 1956), en especial en un mundo globalizado donde las fronteras se disipan y la movilidad es creciente.

Si bien la clase creativa aporta el perfil necesario, espíritu libre y flexible, antes atribuible sólo a artistas, ahora se ha ampliado a profesiones liberales de diferente ámbito, inyectando vitalidad al músculo de la nueva economía.

La movilidad altera estos conceptos, así como la brecha que surge entre una imagen proyectada de ciudad creativa y las posibilidades económicas reales que la clase creativa encuentra para poder subsistir.

**Las ciudades que aspiren a liderar en el siglo XXI deberán colocar la cultura y la creatividad en el centro de su estrategia de desarrollo. Más allá de infraestructuras, se trata de activar un ecosistema urbano donde las ideas puedan surgir, conectarse y materializarse. La cultura, en este sentido, no es un adorno, sino el motor de una nueva economía urbana. Integrar la creatividad como estrategia transversal para la transformación urbana sitúa a las personas y a la innovación en el centro del diseño de ciudad.**

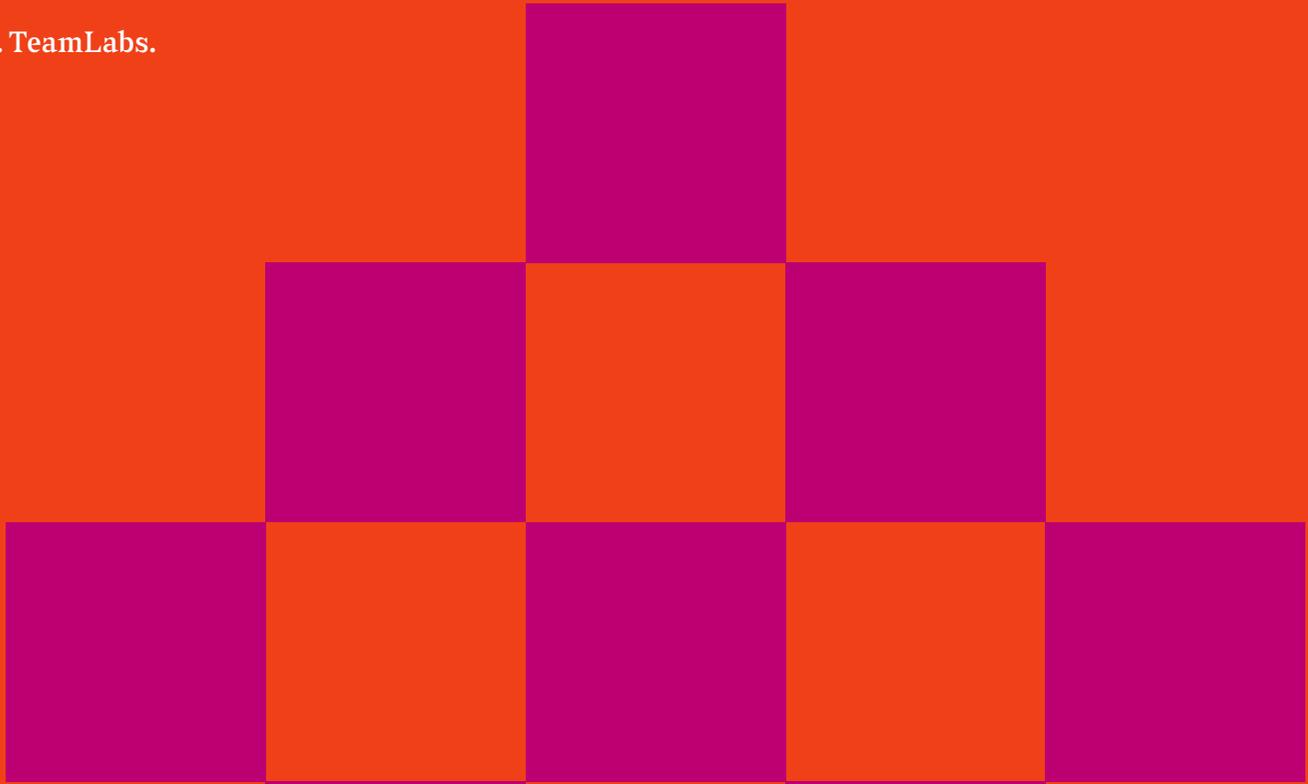
(Basado en la investigación Enlarge Your City, de Cecilia Martin, que explora el rol de la cultura, el arte, la economía creativa y la participación ciudadana como motores de transformación urbana).

# Laboratorio de Equipos.

---

Por Berta Lázaro.

Co-founder. TeamLabs.



---

**Las ciudades son los mayores laboratorios de innovación de la humanidad. Dentro de las mismas, se junta la máxima diversidad de personas y cosas. Se conforman nuestras interacciones entre agentes con el territorio.**

Dentro de este hervidero de materia verde y gris, estamos conformando la idea de que existan nuevas dotaciones socio-culturales que se obsesionen por aprender a construir la sociedad y el territorio; que deseen aprender a hacerlo de manera colectiva. Estos laboratorios de aprendizaje son, en realidad, **Laboratorios de Equipos**: entornos de experimentación y colaboración radical. Hablamos de radicalidad porque queremos abordar la raíz de los problemas y aprender de los mismos.

La ciudad tenía capacidad para albergar un nuevo tipo de espacio. Un espacio para hacerse preguntas, para proponerse transformar la realidad, para comprenderla mejor. Ese espacio es un TeamLabs.

TeamLabs nació en 2011, después de la crisis de 2008, cuando Europa tenía un 13 % de jóvenes menores de 35 años en el paro y España triplicaba la cifra con un 41 %. Éramos 4 personas, compartíamos algunas creencias, y la pregunta: ¿Qué está pasando?

Entendíamos el emprendimiento como la necesidad de crear nuevas fórmulas, crear visiones e intentar que existieran más allá de nuestras cabezas. Un proceso creativo que dispara un hambre por aprender, para saltar los obstáculos y seguir creando. Creíamos que las empresas son instrumentos de transformación social, que construyen fórmulas que perduran, que son sostenibles en el tiempo. Para esto, sostenibles medioambiental, social y económicamente.

Nosotros nacimos pequeños, con muy poco, y por lo tanto con la obligación de colaborar. Creíamos que sólo lo podíamos hacer en equipo y con otros. No podíamos abordar solos el reto de generar una nueva mirada del aprendizaje y de los procesos creativos que desencadenan el emprendimiento.

Estas creencias las compartimos con nuestro socio más importante, la Universidad de Mondragón, a la que le avala el modelo cooperativo más grande del mundo. Y con el modelo educativo finlandés Team Academy, que proponía emprender en equipo como una manera de aprender a aprender. Hoy es el día que proponemos esta capacidad como una práctica profesional. Nos rodeamos de profesionales que se esfuerzan por seguir aprendiendo para crear lo nuevo, lo siguiente.

Encontramos en el programa educativo LEINN (Liderazgo Emprendimiento e Innovación), que ellos habían lanzado en 2009, el primer paso para construir la visión que teníamos: diseñar una nueva

dotación urbana donde aprender creando proyectos empresariales. El primer espacio para demostrarlo era el Impact Hub, que agrupaba a emprendedores sociales que encarnaban lo que queríamos proyectar en los jóvenes. LEINN era la cantera de esa red internacional.

Finlandia proponía el diálogo como la mejor herramienta para generar conocimiento. Ahora entrenamos a nuestros jóvenes y a las empresas que confían en nosotros en el diálogo, para hacerlo efectivo, para que el aprendizaje se pueda reactivar y capitalizar.

Hemos aprendido a evitar las certezas para que se promueva la riqueza que aporta la diversidad y el gusto por lo desconocido. Aprendemos a convivir, a escucharnos, a crear juntos. A que prevalezca el deseo de conexión y la ilusión por crear algo con alguien. ¿Qué algo? Nunca se sabe. Hay que sentarnos a hablar con otro para saberlo. Pero sabemos que ese algo siempre será lo siguiente...

Con esta determinación por aprender, conformamos una comunidad de personas que aprenden, que se entrenan en eso, y generan los ecosistemas de los laboratorios que se conectan y buscan a los otros, que tengan ganas de seguir enredando y complicando la vida para seguir adelante. Porque, como dice Xavier Marcet, innovar es no cansarse.

Y 14 años más tarde, 1.500 jóvenes han pasado por el programa, 900 por TeamLabs. Tenemos 20 profesionales en la lista Forbes Under 30. Se han facturado más de 5 millones de euros y llevado a las arcas públicas más de 500K.

El Ayuntamiento de Málaga ha apostado por el laboratorio TeamLabs para complementar su red de incubadoras en Málaga, en el Parque Tecnológico de Andalucía, y el Ayuntamiento de Barcelona, para promover un tejido industrial urbano que se encamine a la economía circular y la industria 4.0. Y siempre, para colaborar, nos preguntamos: **¿Qué tenemos que aprender juntos?**

**“El emprendimiento es un proceso creativo, colectivo. Emprender es una manera de aprender”.**

# PONENTES



## ► **Geerte Udo** / Ex CEO de I Amsterdam

Como CEO de I Amsterdam, lideró una estrategia internacionalmente reconocida para redefinir la identidad urbana conectando el turismo con la vida cotidiana de sus habitantes. Generando un relato compartido entre residentes, visitantes y agentes públicos y privados. Impulsó un modelo radicalmente abierto a la sociedad civil, construido sobre valores de diversidad, respeto y sostenibilidad. Un proyecto polifónico que convirtió la ciudad en un laboratorio democrático de gobernanza urbana y activación cultural. Su enfoque anticipó con éxito los desafíos que hoy marcan la agenda urbana global, desde la relación entre turismo y vida local hasta el papel simbólico de la ciudad en el siglo XXI.

## ► **Fernando Porras-Isla** / Arquitecto de Madrid Río

Una voz de referencia en el urbanismo contemporáneo, reconocida por su capacidad para integrar dimensiones humanistas, culturales, sociales y medioambientales en sus proyectos. Autor de numerosos proyectos de transformación urbana que redefinen la relación entre ciudadanía, espacio público y naturaleza, con múltiples actuaciones urbanas de alto impacto en Madrid y en el ámbito internacional. Su trabajo dota al urbanismo de una piel conceptual, discursiva y experiencial profundamente contemporánea, evidenciando que transformar el espacio es también transformar las formas de estar juntos.

## ► **Íñigo Olaizola** / Director gerente de Fomento de San Sebastián

Desde la dirección de Fomento de San Sebastián —la agencia pública de desarrollo económico de la ciudad— ha impulsado una agenda urbana que combina ciencia, innovación y cohesión social. Su trabajo articula un modelo de ciudad que vincula el conocimiento con el territorio, activando proyectos que integran emprendimiento tecnológico, regeneración urbana, impacto social y formación avanzada. Apuesta por un ecosistema económico híbrido, donde las políticas públicas y el tejido emprendedor se retroalimentan para dar respuesta a los grandes retos urbanos de nuestro tiempo.

## ► **Francisco de la Torre** / Alcalde de Málaga

El alcalde más longevo de la democracia española, artífice de la transformación de Málaga en un polo cultural y tecnológico reconocido internacionalmente. Ha liderado una visión de ciudad abierta, conectada y culturalmente activa. Bajo su mandato Málaga ha apostado por la cultura como motor urbano, ampliando su red museística y patrimonial, al tiempo que ha atraído inversión en innovación, tecnología y talento joven. Una estrategia que conjuga crecimiento con identidad. Gracias a su visión y continuidad, Málaga es hoy un referente internacional.

## ► **Carlos Chaguaceda** / Director de Comunicación del Museo Nacional del Prado

Su llegada al Museo Nacional del Prado marcó un cambio en la forma en que el Museo del Prado se comunica, conectando la institución con los hábitos, emociones y relatos del público contemporáneo. Ha situado al Museo como un espacio inclusivo, apostando por nuevos códigos, formatos y plataformas de comunicación. Un patrimonio compartido por todos los ciudadanos, activado desde una mirada culturalmente relevante y socialmente implicada.

## ► **Quico Vidal** / Fundador y director de Nadie

Sociólogo de formación, especializado en Sociología del Consumo. Su perfil integra años de dirección creativa para grandes marcas nacionales e internacionales en agencias multinacionales de publicidad, con la dirección creativa inhouse de Camper y una experiencia de más de 20 años en el diseño estratégico de nuevas marcas y proyectos desarrollados por la consultora que fundó. Con un foco muy especial en los últimos años en la cultura de la innovación y su impacto sobre los nuevos escenarios personales, sociales y de marca.



¿QuestionMarks?  
2025

Nadie

CIUDAD, VISIÓN Y DISEÑO

UNA MARCA PARA LA QUE V...

Iñigo Olaizola, Francisco de la Torre, Quico Vidal, Geerte Udo, Fernando Porrás-Isla, Carlos Chaguaceda y Antonella Broglia.

# AUTORES PAPER



---

## Cristina Santamarina

Doctora en Ciencias Políticas y Sociología por la Universidad Complutense de Madrid. Directora de estudios de CIMOP (Comunicación, Imagen y Opinión Pública). Profesora del Postgrado Praxis de Sociología del Consumo, Investigación Social y de Mercados (UCM); del Máster de Evaluación de Políticas Públicas (UCM) y de Creación Teatral (U. Carlos III). Profesora invitada por diversas Universidades de América y Europa. Directora durante seis años de la revista El Rapto de Europa, revista de pensamiento crítico y análisis de la cultura.

---

## Aida Moyano Baruque

Senior Brand Strategist en Nadie Progressive Brands. MSc en Sociología e Innovación Social por la Universitat de Barcelona. Licenciada en Publicidad y Relaciones Públicas por la Universidad Complutense de Madrid. Su trabajo cruza investigación, estrategia, conceptualización y dirección creativa. Ha colaborado con marcas como Gran Meliá, Puig, La Fábrica, Estrella Damm, o la Fundación Joan Miró.

---

## Cecilia Martín

Cecilia Martín es consultora de marca especializada en cultura. Ha trabajado con Thomas Mathews y el equipo global del British Council, liderado por Rehana Mughal, en el desarrollo del "Creative Economy Advocacy Toolkit". Una iniciativa que ofrece recursos prácticos para defender y fortalecer la economía creativa, bajo el paraguas temático de la campaña: "Growth/Reimagined".

---

## Berta Lázaro

Co-fundadora de TeamLabs. Socia Fundadora de ph+ Urbanismo Ciudadano. Doctora en Planificación y Ordenación del Territorio por la Universidad Politécnica de Madrid. Máster en Diseño Urbano y Planificación Urbana y Regional por la Universidad de Berkeley. Arquitecta con especialización en Arquitectura del Paisaje por la ETSAUN, Escuela de Arquitectura de Navarra.

# ¿Question Marks? 2025

# NEW VISION FOR PROGRESSIVE BRANDS.

NADIE es una consultora de estrategia de marca e innovación con un enfoque propietario. Desarrollamos procesos de innovación estratégica de alto impacto, enriquecidos por una diversidad radical, 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. Diseñamos y ejecutamos proyectos sensibles a sus nuevos desafíos, frente a los que las marcas necesitan adoptar un nuevo marco de análisis y actuación. Integramos para ello las aportaciones de la investigación, la sociología del consumo, el management, el diseño y la creatividad. Integrando a expertos en negocio, marketing, researchers, sociólogos y antropólogos con creadores, arquitectos, comisarios, diseñadores o escritores.

Pensamos diferente para ofrecer soluciones diferentes. Llevamos más de 20 años enriqueciendo nuestro ecosistema de personas y conocimiento. Conectándolo a nuevos actores y polos de desarrollo, relevancia y creación. Locales y globales. Para aportar a nuestros clientes una visión líder de su contexto y su tiempo. Bajo un modelo propio de conocimiento útil, fértil, profundo, humano, y absolutamente enfocado en los resultados.

La ciudad, las personas y sus identidades son solo uno de los grandes ámbitos transversales en los que operamos. Porque hoy las marcas no son solo marcas: son sistemas de visión y acción, instituciones culturales que necesitan nuevas preguntas, nuevos lenguajes y nuevas herramientas para seguir siendo significativas. Y una visión sistémica en constante migración.

Nadie trabaja ahí: donde la complejidad exige sentido. Donde las marcas y las instituciones se enfrentan al cambio. Donde los desafíos del presente exigen visión, cultura y profundidad.

Si quieres continuar esta conversación acerca de ciudades y marcas, o saber cómo nuestra perspectiva Progressive Brands puede impulsar tu proyecto, escríbenos a: **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. Las opiniones expresadas en los artículos pertenecen exclusivamente a sus autores. Nadie. Progressive Brands® no se identifica necesariamente con las ideas, posiciones o interpretaciones aquí recogidas.

---



Con el apoyo de:



NEW TRAVEL PHILOSOPHY