

# La construcción de la marca Madrid<sup>1</sup>

## *The creation of city Brand Madrid*

ELIA CANOSA ZAMORA<sup>2</sup> ✉ | ÁNGELA GARCÍA CARBALLO<sup>3</sup>

Recibido: 15-11-12 | Aceptado: 22-12-12

### Resumen

Durante los últimos veinte años, los sucesivos gobiernos de Madrid, han centrado en el posicionamiento internacional de la ciudad sus expectativas de desarrollo económico, de transformación urbana y de bienestar ciudadano. La construcción de la Marca Madrid forma parte de esta estrategia que ha terminado por convertirse en el eje director de gestión y la ordenación urbana. La relevancia de este fenómeno se analizará en tres vertientes fundamentales: valorando el significado de la opción oficial de Madrid ciudad global, planteando el ascenso de la imagen como base vertebradora de las operaciones destinadas a favorecer esta internacionalización y profundizando en el valor de la arquitectura como icono urbano.

---

Palabras Clave: Marca Madrid, ciudad global, desarrollo de marca de ciudad, imagen urbana, icono urbano, planificación estratégica.

---

### Abstract

During the last twenty years, the successive governments of Madrid have focused their economic development expectations, urban transformation and citizen welfare on the international positioning of the city. The city brand building is a part of this strategy that has become the most important element of the urban management. The importance of this phenomenon will be analysed under three fundamental aspects: valuing the meaning of the official option for Madrid as a global city, showing the role of the image in the process of city internationalisation and studying the value of architecture as an urban icon.

---

Key Words: Madrid-Brand, global city, city branding, urban image, urban icon, strategic planning.

---

### Résumé

Pendant les derniers vingt ans, les successifs gouvernements de Madrid, ont basé les perspectives de développement économique, la transformation urbaine et le bien-être citoyen en le positionnement international de la ville. La construction de l'image de marque de Madrid fait partie de cette stratégie et s'est transformée en outil essentiel pour l'aménagement urbain. L'importance de ce phénomène sera analysée: en évaluant la signification de la stratégie de Madrid ville globale,

---

1. Este artículo se ha realizado dentro del Proyecto de Investigación CSO2012-38425, financiado por el Ministerio de Economía y Competitividad.

2. Universidad Autónoma de Madrid. elia.canosa@uam.es

3. Universidad a Distancia de Madrid. carballo.angela@gmail.com

en montrant le rôle de l'image dans le procès d'internationalisation de la ville et en étudiant les valeurs de l'architecture comme icône urbaine.

---

Mots-Clés: Marque-Madrid, ville globale, ville-branding, image urbaine, icône urbaine, planification stratégique

---

## 1. Introducción

En el año 2012 se ha completado en Madrid el proceso de convergencia iniciado en la década de los noventa del siglo pasado entre globalización, como contexto económico social, marketing urbano, como respaldo de la nueva gestión estratégica urbana y ciudad como base material del desarrollo económico.

El Plan Estratégico de Posicionamiento internacional de la Ciudad de Madrid, presentado en octubre de este año, con mayor claridad que su predecesor y con estrategias y líneas de actuación más concretas, a partir de una imagen proyectada de la ciudad, aúna, al menos formalmente, los esfuerzos en todos los campos fundamentales de gobierno: economía, urbanismo, cultura y administración para alcanzarla. Queda por comprobar hasta qué punto va a coordinar estos ámbitos y en qué medida va a responder a los intereses de la economía, del comercio y del turismo exclusivamente o contemplará también las necesidades y aspiraciones de los ciudadanos, no sólo como resultados derivados.

En cualquier caso, la apuesta por la ciudad de marca, es decir, por priorizar la imagen diferencial y competitiva de Madrid como base para la gestión de su desarrollo y la propia ordenación estrena un proceso de venta de la ciudad como producto que hasta ahora sólo se había apuntado de manera irregular y más opaca.

El análisis de este fenómeno se realizará en una triple vertiente. En primer lugar mediante un planteamiento de la naturaleza y alcance del proceso de globalización en la ciudad de Madrid. Se trata de clarificar el escenario que sirve de base a la iniciativa institucional y constatar la coherencia de sus formulaciones. En segundo lugar se abordará la construcción de su imagen, desde las primeras elaboraciones hasta la emergencia actual del paisaje como opción más sólida. Finalmente, se profundizará en el valor de la arquitectura como icono urbano, cuyo gran potencial como recipiente de significado ha sido rápidamente advertido y utilizado como primer recurso para respaldar los valores distintivos y por lo tanto la propuesta de marca ciudad.

## 2. Madrid Ciudad Global

Madrid ha alcanzado, tras los últimos veinte años de fuerte vitalidad económica, el rango de ciudad global, es decir, una posición geoeconómica destacada, en relación al resto de las ciudades, a nivel mundial. En la reciente reorganización provocada por la consolidación del capitalismo global, Madrid ha conseguido una importante concentración de funciones directivas (de mando, coordinación y decisión) y producciones estratégicas (servicios a las empresas y actividades tecnológicas). Numerosos especialistas han destacado ya este hecho y explicado la dinámica que lo ha impulsado. Se destacarán exclusivamente los aspectos más relevantes para calibrar correctamente el papel de las instituciones públicas en este proceso y las conexiones reales de los avances en este rango de ciudades con las propuestas formales de internacionalización en planes estratégicos sectoriales o globales.

En síntesis, Madrid se ha convertido en un centro significativo “de negociación y de intermediación financiera, sede estratégica de grandes corporaciones empresariales, centro de mando global de las grandes empresas multinacionales de origen español y regional de muchas empresas multinacionales extranjeras (RODRÍGUEZ, E., 2007, 66). MÉNDEZ, R. (2012), en un estudio reciente, hace hincapié en la consolidación de la ciudad, a pesar del incipiente policentrismo en la Comunidad de Madrid, como centro de negocios y centro productivo, gracias a la presencia destacada de actividades intensivas en conocimiento. El empleo en industrias de alta tecnología, servicios avanzados a las empresas, educación, sanidad, industrias y servicios culturales y actividad financiera supone ya un tercio del total existente en la ciudad (MÉNDEZ, R. 2012, 54). En la misma línea, SANTIAGO, E. (2008) destaca la concentración de actividades avanzadas en Madrid y sobre todo el fortalecimiento de las funciones de “interacción global” vinculadas con la importancia adquirida como “destino mundial de conferencias y congresos internacionales” en una evolución iniciada a comienzos de la década de los ochenta del siglo pasado con la creación pública de las infraestructuras (recintos feriales y centros de convenciones y congresos) imprescindibles para tales actividades (SANTIAGO, E., 2008).

La relevancia de los flujos de inversión extranjera directa es otro de los indicadores comúnmente utilizados. SÁNCHEZ, J.A. et al. (2008) realizan una sólida aproximación a esta circunstancia a través del análisis de las empresas con predominio de capital extranjero. Sus resultados demuestran la “elevada capacidad de atracción del capital extranjero por parte de la metrópoli madrileña, con una clarísima orientación hacia los servicios avanzados a las empresas, incluido el financiero” (Sánchez y otros, 2008, 42). El Ayuntamiento de Madrid, en un estudio pormenorizado de 2011, destacaba esta favorable evolución experimentada desde 1996 hasta 2010, cuando la crisis económica y la propia consolidación del modelo de desarrollo que reduce la recepción de inversiones en beneficio de las emisiones, contraen considerablemente las cifras (Observatorio, 2011). En el primer periodo, de 1996 hasta 2000, la ciudad había concentrado el 62% del total de la inversión extranjera directa en España, porcentaje que disminuye sólo un punto en el último quinquenio. Las cantidades acumuladas suponen un 1,7% del total de la inversión extranjera generada en el mundo, una participación muy similar a la del conjunto de Italia o Japón (ibíd.: 111). En correspondencia, el 60% del total de inversión española en el extranjero tuvo su origen en Madrid (SÁNCHEZ, J.A. et al., 2008, 31).

Las claves de esa concentración de poder económico han sido en buena medida independientes de los esfuerzos paralelos de la administración para adaptarse y colaborar con esta oportunidad de desarrollo económico. Está claro que una parte sustancial de las grandes empresas que han impulsado los negocios en la capital corresponden a los antiguos monopolios estatales y que han sido las políticas de privatización y liberalización de la economía española, desarrolladas a partir de 1990 las que han hecho posible su progreso reciente (RODRÍGUEZ, E., 2007, 53). Su expansión en los mercados internacionales ha sido amparada por las especiales relaciones con América Latina, donde primero se han consolidado, posibilitando su salida posterior a Europa, ayudada por el marco liberalizador comunitario, y al resto del mundo. Las relaciones privilegiadas con América Latina también están en la base de la expansión del mercado bursátil, tal como señala RODRÍGUEZ, E. (2007, 64), que han convertido a la Bolsa de Madrid en la cuarta europea, especializada en la gestión de los flujos entre este ámbito y el latino. Las inercias vinculadas a la capitalidad también estarían en la base del otro importante factor del crecimiento económico reciente ya destacado, la concentración de los flujos de capitales exteriores y la localización de empresas con fuerte participación de capital extranjero en la ciudad.

Sobre fondo, resulta muy clarificador contemplar la posición relativa de Madrid en la red de ciudades globales, reflejada en los rankings internacionales. La proliferación de estas listas ha sido paralela al desarrollo de la mercadotecnia vinculada a las ciudades, de la misma forma que antes fueron creadas para los productos o los países. Su interés radica en evidenciar sintéticamente su atractivo para inversores, turistas o residentes y medir, por la sucesión de balances, su evolución comparativa. También se han convertido, en la redacción de los planes estratégicos o de creación de marca-ciudad, en base fundamental del diagnóstico previo al análisis de las fortalezas y debilidades y a la definición de estrategias de mejora.

Asistimos a un verdadero acoso de clasificaciones de ciudades, de amplitud y continuidad diversas, aunque todas aparentemente fundamentales para servir de base al desarrollo de estrategias de posicionamiento. Sus responsables, en declaraciones de las que luego se hará eco la prensa, se encargan de trascender los resultados convirtiendo la posición de la ciudad en la clave explicativa de sus posibilidades de crecimiento, desarrollo y bienestar ciudadano. Así, los diarios recogían recientemente las declaraciones del responsable en España del City RepTrak™ Top Line Report, realizado anualmente por la consultora internacional Reputation Institute, valorando la reputación de 100 ciudades del mundo, en las que se insistía en que “la reputación es un factor clave a la hora de decidir a dónde ir de vacaciones, o en términos de negocio, los mejores lugares donde invertir”<sup>4</sup>. En esa lista Madrid ocupaba el puesto 21 por detrás de Barcelona que ocupaba el 6. En la misma línea, desde una perspectiva parcial, Siemens ha confeccionado un ranking de ciudades sostenibles de España, encabezado por Madrid. Sus responsables argumentaban su interés al subrayar que “solo las ciudades que sean capaces de anticiparse a las necesidades futuras de sus habitantes ocuparán los primeros puestos en los rankings de las mejores ciudades para vivir y tendrán un papel vital en el desarrollo económico del país, esto supondrá también una mayor calidad de vida y oportunidades de desarrollo para sus ciudadanos”<sup>5</sup>.

Estas clasificaciones se utilizan además por su poder creador de un nuevo mapa topológico de la globalización. Son metáforas de un nuevo *paisaje* configurado a través de la especialización de las ciudades, su conectividad y su imagen. El rango de las ciudades, nodos en la nueva estructura aterritorial planteada, reflejaría emplazamiento y distancia reales y por ello, un espacio completamente nuevo de relaciones excluyentes<sup>6</sup>.

De su análisis sólo pueden inferirse rangos y potencialidades quedando las consecuencias territoriales y en menor medida, sociales y ambientales, desdibujadas.

4. “Barcelona y Madrid, las ciudades españolas con mejor reputación del mundo”, ABC, 06/10/2012.

5. “Madrid, la ciudad más sostenible de España”, El País, 21/09/2012. Junto a los ranking más globales, empresas y entidades públicas y privadas realizan continuamente clasificaciones sobre aspectos concretos. Otro ranking reputado es el de la ICCA (Asociación Internacional de Congresos y Convenciones) que sitúa a Madrid en 6º puesto en 2011, con 130 reuniones internacionales (de carácter periódico, con más de 50 participantes y celebradas en un mínimo de 3 países distintos), por detrás de Barcelona, 3ª, o París, 2ª (<http://www.iccaworld.com/dcps/doc.cfm?docid=1364>). También la revista Monocle publica una clasificación de las 25 mejores ciudades para vivir, en la que Madrid sale en el puesto décimo. El listado, realizado a partir de encuestas, sólo es público para suscriptores, aunque se difunde por todo el mundo. Otro ranking, Fortune Global 500, sitúa a Madrid en 2010 en noveno puesto, por la localización de seis empresas de rango global. Sólo otras dos ciudades europeas París y Londres aparecen por encima (realizado por la revista Fortune, citado por OBSERVATORIO, 2011,110).

6. El Grupo de Investigación GaWC Research Network ha plasmado visualmente esta idea en el Atlas de Jared Lang, aún en construcción. Su mapa de “El nuevo paisaje de la Globalización” desarrolla un espacio enteramente dependiente de la conectividad entre ciudades. En el Atlas, la ubicación espacial de cada una de ellas muestra su grado de conexión de tal manera que las zonas centrales están ocupadas por las mejor posicionadas mientras que en los bordes aparecen las menos conectadas ([http://www.lboro.ac.uk/gawc/visual/lang\\_atlas3.html](http://www.lboro.ac.uk/gawc/visual/lang_atlas3.html)). En este nuevo espacio de relaciones, una serie de mapas muestra incluso como una mayoría de ciudades quedarían materialmente *fuera del mundo* (The “Out of This World” Atlas [http://www.lboro.ac.uk/gawc/visual/lang\\_atlas2a.html](http://www.lboro.ac.uk/gawc/visual/lang_atlas2a.html))

En el cuadro confeccionado con cuatro de los rankings más empleados en los estudios que miden la internacionalización de las ciudades puede apreciarse la posición relativa que ocupa Madrid. Resulta especialmente revelador la publicación de uno de estos ranking por parte del Ayuntamiento de la ciudad, realizado por el Observatorio Económico (2012). Esta oficina, desde 2007, presenta anualmente una clasificación de las 25 ciudades europeas consideradas grandes metrópolis, en el que Madrid aparece en cuarto lugar. En las cuatro dimensiones contempladas, la jerarquía experimenta cambios notables, alcanzando las primeras posiciones en “economía y mercado laboral”, así como en “transporte y comunicaciones”, mientras resulta en posiciones intermedias en “sociedad del conocimiento” y “calidad de vida”, trasladando con ello un curioso mensaje de excelencia para la localización de empresas y la actividad económica mientras afloran sus deficiencias en inversión en I+D, telecomunicaciones o habitabilidad. Los resultados generales no han cambiado sustancialmente desde el primer ranking publicado y acentúan sobre todo la gran disponibilidad de espacio de oficinas, facilidades de transporte y amplitud del mercado interno como ventajas comparativas para la atracción empresarial.

El informe “Cities of Opportunities”, elaborado conjuntamente por la empresa de servicios profesionales PwC y The Partnership for New York City, analiza a partir de 10 grandes categorías, cuales son las 27 ciudades del mundo con mayor proyección de futuro. Madrid aparece en la posición global quince, aunque mantiene su cuarto puesto entre las ciudades europeas (PwC y otros, 2012). De nuevo los apartados correspondientes a “capital intelectual e innovación”, “preparación tecnológica” o “sostenibilidad y medio ambiente natural” colocan a Madrid en una posición más retrasada, mientras “transportes e infraestructuras”, “coste de la vida” o “atracción global” alimentan el ascenso en la clasificación. Este último indicador, resultado del balance de la capacidad hotelera, turismo internacional, congresos internacionales y tráfico aeroportuario, entre otras variables, es el que presenta a Madrid en un mejor puesto, reflejando su capacidad para atraer visitantes.

Mercer, una de las más famosas consultoras internacionales, realiza anualmente su clasificación de 221 ciudades del mundo frente a Nueva York, para informar a empresas y organizaciones multinacionales de la calidad de vida como base para que ellas establezcan las contrapartidas correspondientes a sus empleados cuando sean trasladados. Por separado, en 2012, identifica a las ciudades con mejores infraestructuras (agua, teléfono, correo, transporte público, tráfico y vuelos internacionales) y que por lo tanto poseen las condiciones óptimas para los nuevos residentes. En conjunto, resume el impacto de condiciones internas en la vida diaria de los empleados desplazados valorando en total 39 indicadores referidos al entorno político, social y económico, servicios médicos y educativos, vivienda, entorno natural y cultura. Madrid, en este caso, cuando se mide el nivel de vida en relación con infraestructuras avanzadas y modernas, servicios médicos, recreativos o culturales de alta calidad, experimenta un fuerte descenso en la escala frente a ciudades alemanas o suizas, situándose en el puesto 39, una situación equivalente a la de París, en el 30 o Londres, en el 38. En total 18 ciudades europeas ofrecen mejores condiciones a sus potenciales residentes.

Como complemento a estos tres rankings, se ha incluido además el *Global Power Index*, realizado por dos prestigiosas instituciones independientes internacionales. El registro global refleja el poder de 35 ciudades, seleccionadas por su relevancia internacional, para atraer “personas creativas y empresas de excelencia de todo el mundo” (MMF, 2011, 1). En Europa son 13 los ámbitos incluidos en la muestra y Londres y París ocupan el tercer y cuarto puesto en la clasificación general mientras Madrid aparece en el puesto 20, con nueve ciudades europeas por encima. En este caso

ni los datos parciales de accesibilidad, medioambiente o habitabilidad, consiguen contrarrestar las peores condiciones de la ciudad en investigación y desarrollo o economía.

Cuadro 1. Posición de Madrid en las principales clasificaciones de ciudades.  
(Se indica el año de referencia)

| Clasificaciones  | Nº. de ciudades | Indicadores considerados | Resultados                             |                    |                       |                      |
|--|-----------------|--------------------------|--|--------------------|-----------------------|----------------------|
|  |                 |                          | Subcategorías                          | Posición de Madrid | Primera ciudad        | Última ciudad        |
| Cities of Opportunities. 2012.<br>PwC  | 27              | 60                       | Global                                 | 15                 | Nueva York            | Mumbai               |
|  |                 |                          | Capital intelectual e innovación       | 16                 | Estocolmo             | Estambul             |
|  |                 |                          | Preparación tecnológica                | 18                 | Seúl                  | Sao Paulo            |
|  |                 |                          | Transporte e infraestructuras          | 9                  | Singapur              | Johannesburgo        |
|  |                 |                          | Salud, protección y seguridad          | 15                 | Estocolmo             | Sao Paulo            |
|  |                 |                          | Sostenibilidad y medioambiente natural | 10                 | Sídney                | Abu Dabi             |
|  |                 |                          | Influencia económica                   | 16                 | Beijing               | Johannesburgo        |
|  |                 |                          | Facilidad para hacer negocios          | 15                 | Singapur              | Shanghái             |
|  |                 |                          | Coste de la vida                       | 8                  | Berlín                | Tokio                |
|  |                 |                          | Demografía y habitabilidad             | 15                 | París                 | Mumbai               |
|  |                 |                          | Atracción global                       | 6                  | Londres               | Abu Dabi             |
| Quality of Living 2012 Mercer  | 221             | 39                       | Calidad de Vida                        | 49                 | Viena                 | Yokohama             |
|  |                 |                          | Infraestructuras                       | 34                 | Singapur              | Seúl                 |
| Global Power City Index 2011<br>Mori   | 35              | 69                       | Global                                 | 20                 | Nueva York            | El Cairo             |
|  |                 |                          | Economía                               | 28                 | Tokio                 | El Cairo             |
|  |                 |                          | Investigación & Desarrollo             | 29                 | Nueva York            | El Cairo             |
|  |                 |                          | Interacción cultural                   | 15                 | Londres               | Fukuoka              |
|  |                 |                          | Habitabilidad                          | 8                  | París                 | Hong Kong            |
|  |                 |                          | Medioambiente                          | 9                  | Ginebra               | Moscú                |
|  |                 |                          | Accesibilidad                          | 15                 | París                 | Bombay               |
| Ranking de ciudades europeas 2011<br>Observatorio Económico de la ciudad de Madrid | 25              | 33                       | Global                                 | 4                  | París                 | Atenas               |
|  |                 |                          | Economía y Mercado laboral             | 2                  | Londres               | Roma/Atenas          |
|  |                 |                          | Transporte y comunicaciones            | 4                  | París/<br>Múnich      | Budapest/<br>Glasgow |
|  |                 |                          | Sociedad del conocimiento              | 11                 | Londres               | Varsovia             |
|  |                 |                          | Calidad de Vida                        | 10                 | Munich/<br>Copenhague | Milán/<br>Atenas     |

Fuente: PwC / Partnership for New York City(2012) ; Mercer (2012); MMF (2011); Observatorio Económico (2007/2012).

En definitiva matices en los indicadores, cuestionarios dirigidos a grupos diferentes y cálculos dispares, introducen un panorama excesivamente contrastado y partidista, del que emerge, no obstante, la imagen de Madrid como ciudad posicionada en el escenario de la competitividad global. La ciudad al menos es incluida en los rankings mundiales y una imagen atractiva para las empresas y los visitantes, aunque no tanto para los residentes, es la que emerge de ellos.

Para la administración municipal, esto ya constituye un fuerte valor de apoyo a sus esfuerzos en pro de la consolidación de Madrid como ciudad global, objetivo prioritario de las sucesivas corporaciones desde el ascenso del partido popular a la alcaldía y el cambio de la coyuntura económica, atemperado por su finalidad de convertirse en impulso de la economía y el empleo, así como de la calidad de vida de sus habitantes. Mejorar su competitividad, reflejada en estos rankings, es la finalidad fundamental sobre la que se deberán articular las políticas y estrategias sectoriales desplegadas por el gobierno local. Desde 2005, la imagen o marca de Madrid aspira a ser una colaboradora esencial de esta propuesta, transmitiendo y alentando el reconocimiento internacional del nuevo modelo de ciudad configurada a impulsos de un entorno económico que facilite hacer negocios, una elevada conectividad, y fuertes mejoras en el medio ambiente o la innovación.

### 3. La imagen de Madrid. La construcción de la marca

La necesidad de posicionar a la ciudad en este nuevo escenario global formado por un mercado internacionalizado es el argumento central para adecuar el lenguaje, las herramientas y la metodología del marketing, una disciplina creada para el diseño y la promoción de productos, a la gestión urbana.

En el contexto neoliberal que preside este cambio, que ha erosionado eficazmente la validez de la planificación urbana para avanzar en la gestión selectiva y localizada, de valor y significado estratégico, como instrumento director del crecimiento y de la transformación de la ciudad, el marketing de ciudad se ha convertido en una alternativa sólida y creativa para sustentar la transformación de las ciudades emprendedoras.

Su recorrido desde las primeras campañas de promoción de la ciudad, como destino turístico o de conexión con productos locales como refuerzo mutuo, ha finalizado con la exitosa conceptualización de la marca ciudad, que llega a Madrid tardíamente. La fuerza de la marca, identificada con la imagen de la ciudad, es la que debe impulsar su competitividad internacional, atrayendo inversores, turistas y residentes. En última instancia, se trata simplemente de construir una imagen sólida y vendible, hacer que la realidad se adecúe mediante estrategias consensuadas y alcanzar las primeras posiciones en la nueva red de ciudades globales, asegurando la prosperidad a todos. Esta lógica y estas argumentaciones son las que han respaldado la producción institucional reciente en la ciudad.

MUÑOZ, F. (2010) ha descrito con nitidez esta progresión de la imagen urbana como factor determinante para “garantizar la competencia de la ciudad en el mercado global de capitales” (MUÑOZ, F., 2010, 68). Precediendo o acompañando las grandes operaciones urbanas en las más importantes ciudades del mundo, la imagen definida de la ciudad se ha llegado a convertir en el primer requerimiento de todo el proceso. El rasgo diferencial madrileño es su retraso en hacerse

explícito, frente a ciudades españolas como Barcelona o Bilbao y su carácter algo más burdo y desde luego menos exitoso<sup>7</sup>.

La fabricación de una marca y su gestión, sintetizados en la expresión *city branding*, implican algo más que la creación de un logotipo y un eslogan simbolizando los valores de la ciudad. Representa, en su concepción más completa, una “filosofía de gestión urbana” (SAN EUGENIO, 2011, 168). Supone la confección de una imagen, formada por elementos tangibles y visuales y sobre todo de valores y componentes intangibles que sea capaz de sostener una estrategia de desarrollo basada en su proyección interna y externa. La imagen de marca se convierte en el principal activo de la ciudad y debe acompañar el proceso de planificación de la ciudad y de intervención urbana (ibíd.: 338).

### 3.1. La inconsecuencia de los primeros años: 1980-1999

La llegada del primer ayuntamiento democrático a Madrid supone un cambio radical con respecto a los anteriores decenios de *desarrollismo*. De la primera década de los nuevos gobiernos municipales cabría destacar el esfuerzo por la mejora cualitativa de la ciudad como un hecho innegable. Esta valoración podría ampliarse para abarcar gran parte de las actuaciones llevadas a cabo hasta finalizar el siglo, centradas en lo que ha caracterizado López de Lucio como “la mejora de las condiciones de vida en la ciudad de la mayoría de la población” (LÓPEZ DE LUCIO, 1999:56), especialmente en la periferia a través de la ambiciosa operación de Remodelación de Barrios, aunque también en la zona central mediante múltiples actuaciones dispersas. Uno de los aspectos más llamativos de este proceso es la escasa relevancia mediática, en términos de creación de imagen, que ha representado un cierto oscurecimiento de la enorme significación de los cambios. La visibilidad de estas intervenciones, “en términos de carga simbólica y del valor representativo de los lugares que albergan” ha sido ciertamente reducida (ibíd.: 56).

A pesar de la evidencia de esta interpretación, sobre todo en términos comparativos con otras ciudades, al finalizar los años ochenta del siglo pasado la evolución de la administración municipal hacia una apuesta más competitiva era ya apreciable. En 1989 una moción de censura aleja definitivamente a la izquierda de la alcaldía madrileña y permite la entrada de la derecha, primero a través del *Centro Democrático y Social* y desde 1991, de forma ininterrumpida, del Partido Popular. Seguramente por este cambio, las iniciativas emprendidas por el consistorio anterior para promocionar la ciudad no culminarán en propuestas concretas. La difícil *cohabitación* con un gobierno del Partido Socialista en la Comunidad de Madrid hasta 1995 tampoco colaboraría en la efectividad de los programas que finalmente no pasarán de simples declaraciones de intenciones.

Poco tiempo antes de estos relevos, en 1987, se había creado la empresa Promadrid, encaminada expresamente a “fomentar el desarrollo y las actividades empresariales en la ciudad”. Como parte de su labor debía actuar como observatorio económico y además “vender la imagen y la marca de Madrid”<sup>8</sup>. Asociada a una estrategia ya clara de posicionamiento internacional, Promadrid reali-

7. También hay visiones muy críticas ante del denominado *modelo Barcelona*, y a la valoración del protagonismo de los diferentes actores encabezados por Pascual Maragall en la alcaldía, Oril Bohigas en urbanismo y Tony Puig como asesor de marketing urbano. En este sentido puede consultarse MUÑOZ, F. (2010) o RAVENTÓS, A. (2007)

8. Promadrid se crea como sociedad anónima con un 51% del capital propiedad del Ayuntamiento, un 46% del Instituto Madrileño de Desarrollo (Comunidad de Madrid) y el resto repartido entre la Cámara de Comercio y la Fundación Amigos de Madrid (creada por el primer alcalde en la democracia, Tierno Galván, del Partido Socialista, aupado a la alcaldía por la coalición con el Partido Comunista en las primeras elecciones). EL PAÍS, 16/02/1987. En 1993 desaparecería como consecuencia de la reorganización presupuestaria a partir de ese año (El País, 22/10/1992)

zará un interesante estudio<sup>9</sup> previo a la redacción de un Plan Estratégico, presentado públicamente en 1993 aunque nunca llegaría a ser aprobado (DE LA FUENTE y VELASCO, 2012). En este Plan, claramente se utilizaba una “narrativa que busca la excelencia y la competición con otros lugares estratégicos” (ibíd.: 45). En unas declaraciones a la prensa, el Director General de Promadrid realizaba una síntesis de los argumentos que debían respaldar sus planteamientos: “el futuro económico de Madrid se encuentra gravemente limitado por sus carencias de infraestructura, especialmente en materia de comunicaciones de todo tipo, así como por el deterioro de su calidad de vida, pieza clave de las decisiones de implantación para el tipo de economía en la que Madrid se está especializando. Pero también que la otra gran limitación de Madrid, de su ciudad y de su entorno, es el desconocimiento que a nivel interior y exterior se tiene de su propia realidad. Si Madrid no quiere verse apeada de la carrera internacional y seguir siendo percibida con un cierto tufillo de ciudad económicamente poco representativa, debe impulsar acciones que garanticen el mensaje de ciudad con futuro, de economía potente y con una buena calidad de vida. Ese mensaje debe ser conocido y apreciado por aquellos que, a todos los niveles, toman decisiones”<sup>10</sup>.

A pesar de su ineficacia, parece claro que desde entonces se hace patente la necesidad de apoyar el modelo de ciudad global e incluso de optar por fórmulas novedosas de gestión urbana. La actividad municipal real, apoyada en los gobiernos de la Comunidad y del Estado, estaría de hecho colaborando en este sentido al llevarse a cabo durante la década de los noventa, tal como señalan DE LA FUENTE y VELASCO (2012: 46), los mayores esfuerzos en la mejora de las infraestructuras de transporte y conectividad, con la ejecución de la M-40 (1990-94), M-45 (2002), la ampliación del aeropuerto y el trazado de nuevos accesos (retrasada su inauguración hasta 2006), las ampliaciones de la red de metro (1995-1999), las reformas de las estaciones de trenes (remodelación de Atocha en 1992, apertura de la estación de Sol en 2008) y el término de los recintos feriales (inaugurados en Barajas en 1991, ampliados en 2004).

En paralelo, entre 1991 y 1999, en respuesta al cambio de coyuntura económica, el Ayuntamiento realiza la mayor recalificación de suelo de su historia para proyectar catorce nuevos desarrollos residenciales en la ciudad. Junto a la voluntad de ofrecer vivienda a residentes potenciales que debían buscar acomodo en corona metropolitana estaba implícito, tal como demostraron los mecanismos empleados y, en general por todo el proceso de realización impregnado de irregularidades, el deseo de dinamizar el sector inmobiliario, para reactivar la economía y sellar la alianza con la iniciativa privada que se reafirmará durante el nuevo siglo (BRANDIS, D., 2012). La mejora de la competitividad de Madrid es paralela y se retroalimenta con el negocio inmobiliario (GARCÍA, E. y MOLINA, P., 2010, 81).

Como componente también sustancial en esta primera época, que con posterioridad adquirirá verdadero significado, hay que señalar el inicio de la estrategia de apoyo a la oferta cultural y de ocio, vinculada al nombramiento, en 1988, de Madrid como Capital Cultural Europea 1992. Aunque internacionalmente no tuviera mucho alcance, eclipsada por la celebración paralela en Barcelona, de los Juegos Olímpicos y en Sevilla de la Exposición Universal, si permitió una primera concentración de inversiones en infraestructuras esenciales (SÁNCHEZ, 1991), entre las que hay que destacar la apertura del Auditorio Nacional de Música ya en 1988, las creaciones,

9. En 1989 Promadrid publicaba la colección “Plan estratégico” compuesta por 12 números y un volumen de presentación titulado “Un futuro para Madrid, una ciudad para todos: Madrid a las puertas del futuro, Plan estratégico”. Cada libro realizaba un diagnóstico de la ciudad por temas y propuestas de mejora. José Manuel Naredo, Jesús Leal Maldonado o la consultora Arthur Andersen, fueron algunos de los responsables de su ejecución.

10. “Paradójico Madrid”, EL PAÍS, 16/02/1989.

en 1992 del Museo de la Ciudad, en la calle Príncipe de Vergara (cerrado en 2012 para “racionalizar los recursos” de una administración acuciada por las deudas<sup>11</sup>), del Museo Reina Sofía en 1990, (ampliado en 2005), del Museo Thyssen en 1992 (ampliado en 2004), la reforma del Teatro de la Ópera (1997), la inauguración de la Casa de América en el Palacio de Linares (1992) o la del Museo de San Isidro, posteriormente de los Orígenes, retrasada hasta 2000. Ya entonces se señalaba que todo el proceso podía concluir en una “simple operación de imagen”, muy elitista y con escasas repercusiones en los barrios<sup>12</sup>. El balance final, pese a los casi mil millones de pesetas invertidas en publicidad, fue desolador, con muy pocas repercusiones internacionales. A pesar de ello, hay que considerar la capitalidad como una pieza más que permite adquirir un cierto orden a la construcción de la imagen de la ciudad y su proyecto estratégico. El entonces alcalde Agustín Rodríguez Sahagún declaraba que “Madrid está destinada a ser siempre la capital del ocio y la cultura” (SANTIDRIAN, C., 2009).

En la asunción de componentes culturales para la elaboración de la Marca Madrid hay que destacar igualmente, durante este primer periodo, el aprovechamiento de procesos endógenos para rentabilizarlos y explotarlos. Aunque inicialmente no formaran parte de una política consciente, acabarán siendo nucleares en la estrategia actual de posicionamiento internacional. Ya a comienzos de la década de los ochenta del siglo pasado, el Ayuntamiento supo “capturar y convertir” en imagen propia los planteamientos alternativos, ya convenientemente *descafeinados*, que surgían en los circuitos contraculturales de la música madrileña (CARMONA, C., 2007). La *Movida*, difundida internacionalmente, modernizó la imagen de Madrid concediéndole su primer signo identitario distintivo reconocible en la escena mundial. También puede considerarse la multiculturalidad un ingrediente en buena medida producto de un proceso similar, generado al margen de los poderes públicos aunque con posterioridad asumido y administrado por ellos. El papel protagonista otorgado en la actualidad a Chueca o Lavapiés en la creación de una imagen cosmopolita y de convivencia intercultural es indudable. En origen, sin embargo, tal como destacan GARCÍA ESCALONA, E. (2000), para el primer caso y ÁVILA, D. y MALO, M. (2007) para el segundo, se trata de dinámicas internas, iniciadas con anterioridad a los programas oficiales de revitalización o remodelación y desde luego a su extraordinaria proyección ulterior.

### 3.2. La continuidad y la aparente coherencia final: 2000-2012

En los primeros años del nuevo siglo, la administración municipal asume plenamente como objetivo político la necesidad de profundizar en el modelo de ciudad competitiva global. La secuencia de estudios para el reposicionamiento internacional de Madrid, la creación de empresas y oficinas para la promoción de su imagen en el mundo, las campañas y planes estratégicos (cuadro 2), reflejan la continuidad y claridad del empeño.

El seguimiento pormenorizado del proceso durante todo el periodo resultaría excesivamente prolijo. Es suficiente subrayar los hitos fundamentales para enmarcar los dos aspectos considerados esenciales: la configuración progresivamente más compleja de la imagen de la ciudad que se pretende proyectar y su conexión con la gestión urbana, hasta desembocar en los primeros planes estratégicos donde ambas están firmemente enlazadas. Puede considerarse como referencia fundamental el primer Plan Operativo del Gobierno de 2003, tras las primeras elecciones que dieron la victoria a Ruiz-Gallardón. Su objetivo general, hacer de Madrid “una gran ciudad que proyecte una imagen de participación y progreso, vanguardista, solidaria y abierta” (Concejalía,

11. “Madrid cierra el Museo de la Ciudad para hacer frente a las facturas de Gallardón”, LA VANGUARDIA 16/07/2012

12. “Madrid 1992 ¿capital europea de la cultura?”, EL PAÍS, 18/10/1990.

2003:7), tendrá en la internacionalización de la ciudad uno de sus ejes fundamentales, apoyado en la creación de empresas y oficinas propias para la promoción, difusión e incluso seguimiento y evaluación del proceso. Sucesivamente irán surgiendo la Empresa Municipal Promoción de Madrid (sustituida en 2012 por Madrid Visitors & Convention Bureau), la Oficina Madrid Global (desaparecida en 2010), el Observatorio Económico Municipal, y finalmente el Observatorio de la Ciudad, con el sistema de información en red *Madrid se ve Mejor*. Este órgano permite configurar una apariencia de máxima coherencia de acción y mostrar, a través de su página web, la implantación de una estrategia claramente definida: “hacer de Madrid una ciudad de referencia, competitiva y sostenible”<sup>13</sup>. DE LA FUENTE, R. y VELASCO, M. (2012) han caracterizado el papel asumido por cada una de estas entidades en la consolidación de un programa sólido para convertir a Madrid en ciudad global y dar visibilidad a esta propuesta, por lo que no es necesario insistir.

Los esfuerzos también estarán centrados en el planteamiento de la construcción de la Marca-Madrid, plataforma de la propuesta de internacionalización de la ciudad que se convierte en la clave de esta legislatura. En torno a esta iniciativa se articulan tanto los estudios que desembocarían en 2005 en la presentación del logotipo asociado a la primera imagen de marca oficial de la ciudad, como las campañas que la difundirán. Los Planes estratégicos de internacionalización que se suceden recogen sus virtualidades como clave de la proyección exterior e interior de la ciudad y colaborarán progresivamente en la conformación de unos contenidos más sólidos a los inicialmente formulados.

En este sentido, desde 2005, en las más importantes operaciones urbanas existe la “intención explícita de contribuir con ellas a la creación de un imaginario que respondiese a la recién estrenada “Marca Madrid” (GARCÍA, E. y MOLINA, P., 2010, 79). GARCÍA, E. y MOLINA, P. (2010) identifican numerosas intervenciones urbanas claramente encaminadas a “mejorar la escena urbana”. Cabría citar como más relevantes la remodelación del eje Prado-Recoletos, convertido en *Paseo del Arte*<sup>14</sup>, la remodelación de mercados tradicionales en el centro de la ciudad como San Antón en Chueca<sup>15</sup> o San Miguel, cercano a la Puerta del Sol<sup>16</sup> y, sobre todo, la gran operación de la *Calle 30* sobre la antigua autovía M-30 que ha incluido su soterramiento parcial y el ajardinamiento en superficie, auténtico *buque insignia* de la administración popular del periodo de Gallardón (MUELAS, C., 2008).

Como respaldo óptimo a toda esta estrategia de posicionamiento internacional y de construcción de imagen, se ha solicitado desde 2000 el desarrollo de unos Juegos Olímpicos en Madrid. Existe un consenso general sobre la eficacia de un acontecimiento de esta magnitud, como motor del desarrollo y catalizador de las transformaciones urbanas, siguiendo el modelo de Barcelona que tanta proyección ha alcanzado (MUÑOZ, F., 2010, 150). El gobierno madrileño lo ha intentado en tres ocasiones sucesivas y en la documentación oficial, en los planes e iniciativas, así como en los objetivos de las entidades de promoción de la ciudad constituidas en el último decenio, figura como una de las prioridades. Las oportunidades para incrementar la visibilidad de la ciudad du-

13. Disponible en [http://www-2.munimadrid.es/SBAE\\_262\\_SF\\_SIGE\\_Internet/inicioCL.do](http://www-2.munimadrid.es/SBAE_262_SF_SIGE_Internet/inicioCL.do)

14. La presentación oficial del proyecto tiene lugar en 2003, aunque la idea de intervenir sobre esta arteria que une los principales museos de la ciudad es de inicios de los noventa del siglo pasado. Méndez (2010) da cuenta en detalle de la importante polémica que ha rodeado esta actuación, así como las vicisitudes desde su inicio.

15. Reabierto en 2011, con un “diseño vanguardista y un concepto de ‘cooking’ en el que los carritos de la compra se sustituyen por ‘delicatessens’ para degustar en el mismo lugar (EL MUNDO, 17/05/2011)

16. Situado en el corazón del casco histórico, ha sido declarado Bien Cultural y convertido en 2009 en un “espacio gourmet” (EL PAÍS, 14/05/2009).

rante todo el proceso de nombramiento, preparación y ejecución de los juegos se consideran un valioso recurso que recompensa ampliamente todos los esfuerzos y la inversión.

El marco planificador, donde se incardinan las iniciativas concretas en todas las materias, incluyendo administración, cultura, urbanismo, innovación, empresa y desde luego las Olimpiadas, ha experimentado, como ya se ha señalado, una paulatina concreción, visible sobre todo en los contenidos del último Plan Estratégico de Posicionamiento Internacional de la Ciudad de Madrid 2012-2015, emanado del *proceso de reflexión estratégica* reunido en el documento Futuro Ciudad Madrid 2020, redactado en 2011<sup>17</sup>. La imagen, en todo el proceso de reflexión estratégica, es el argumento central para el planteamiento de objetivos y acciones sociales (avanzar en “la imagen de una sociedad abierta y cosmopolita”), medioambientales (evitar una imagen de “deterioro progresivo de la calidad ambiental”), urbanas (recualificaciones e intervenciones para “mejora de la imagen urbana”, de manera específica a veces para potenciar “la imagen internacional”), culturales (“la cultura influye en la imagen urbana e internacional de la ciudad”), política de vivienda etc.), o económicos (estimulando el sector terciario “hacia una excelencia que aporte a la imagen de marca de la Ciudad”).

De manera específica, en el Plan Estratégico de Posicionamiento Internacional de la Ciudad de Madrid 2012-2015, la imagen es considerada como uno de los activos esenciales de Madrid y por lo tanto, consolidarla y difundirla se convierte en uno de los fundamentos para afianzar Madrid como “una de las ciudades globales de referencia”, clave de su desarrollo económico, del empleo, de su crecimiento y por tanto, del bienestar de sus ciudadanos (Área de Gobierno, 2012, 10).

Contribuir a la construcción de esta imagen se ha convertido, desde 2001, en una cuestión prioritaria. De hecho, una de las expresiones que se repite como un *mantra* en la documentación oficial es que a Madrid le falta imagen y que esta carencia es la clave para alcanzar la posición internacional merecida.

Cuadro 2. *Iniciativas que contemplan la creación y/o fortalecimiento de la imagen de Madrid*

| MES/AÑO  | OFICINAS/ ESTUDIOS PROSPECTIVOS Y CAMPAÑAS                                     | PLANES ESTRATÉGICOS   |
|----------|--|---|
| 04/2001  | Logotipo para Candidatura Olímpica Madrid 2012                                 |   |
| 01/2002  | Creación de la Empresa Municipal Promoción de Madrid, S.A. /sustituida en 2012 |   |
| 2003     |  | Plan Operativo de Gobierno 2003-2007                          |
| 07/2004  | Campaña “Si vienes a Madrid, ya eres de Madrid”.                               |   |
| 2004     | Estudio de percepción y posicionamiento de Madrid (Instituto Millward Brown)   | Plan de Internacionalización de la Ciudad de Madrid 2005-2007 |
| 04/2004  | Agencia de Desarrollo Económico Madrid Emprende                                |   |
| 11/ 2004 | Creación del portal esmadrid.com.  |   |
| 2005     |  | Plan estratégico Madrid Emprende 2005-2007                    |

17. El documento está disponible en <http://www.madrid.es/portales/munimadrid/es/Inicio/Ayuntamiento/Economia/Observatorio-Economico?vgnextfmt=default&vgnextoid=62e57b6aa3568110VgnVCM2000000c205a0aRCRD&vgnnextchannel=254a171c30036010VgnVCM100000dc0ca8c0RCRD&idCapitulo=5980962>

| MES/AÑO  | OFICINAS/ ESTUDIOS PROSPECTIVOS Y CAMPAÑAS   | PLANES ESTRATÉGICOS  |
|----------|--|--|
| 05/ 2005 | Presentación oficial de la marca ¡MADRID!<br>(Empresa Landor)                                      |  |
| 05/2005  | Campaña “Madrid sólo pasa en Madrid” (Bassat Ogilvy)   |  |
| 07/2006  | Creación del Órgano de seguimiento Observatorio de la Ciudad de Madrid                             |  |
| 06/ 2007 | Creación de la Oficina de Estrategia y Acción Internacional “Madrid Global”/ desaparecida en 2010. |  |
| 09/2007  | Logo Candidatura olímpica Madrid 2016  |  |
| 10/2007  |  | Programa Operativo de Gobierno (2007-2011)   |
| 2007     |  | Plan de Atracción de Turismo e Inversiones de la Ciudad de Madrid 2008-2011            |
| 2007     |  | Plan estratégico de Desarrollo 2008-2011 MadridEmprende                                |
| 11/2008  | Creación del Sistema de Gestión estratégica Observatorio Madrid se ve mejor                        |  |
| 01/2009  |  | Plan de Calidad del Paisaje Urbano de la Ciudad de Madrid                              |
| 01/2011  | Presentación de la Guía “Madrid, un estilo de vida”  | Proyecto Estratégico Madrid Centro   |
| 03/2011  |  | Futuro Ciudad Madrid 2020. Proceso de reflexión estratégica (Observatorio Económico)   |
| 03/2011  | Campaña “Madrid. Un estilo de vida”  |  |
| 09/2011  | Campaña “Sonríe, eres ¡Madrid!”  |  |
| 07/2012  |  | Programa Operativo de Gobierno (2011-2015)   |
| 2012     |  | Plan Estratégico de Turismo 2012-2015  |
| 07/ 2012 |  | Hacia el Plan Estratégico de Cultura del Ayuntamiento de Madrid (PECAM) 2012-2015.     |
| 2012     | Madrid Visitors & Convention Bureau (fusión Promoción de Madrid y Patronato de Turismo)            |  |
| 01/ 2012 | Segunda Campaña “Madrid. Un estilo de vida”  |  |
| 01/2012  | Logotipo candidatura olímpica Madrid 2020  |  |
| 04/2012  |  | Plan estratégico de Turismo 2012-2015  |
| 09/2012  | Campaña “Sonríe, eres ¡Madrid!”  |  |
| 10/ 2012 |  | Plan Estratégico de Posicionamiento Internacional de la Ciudad de Madrid (2012 - 2015) |

Fuente: Bibliografía citada y Sistema de Gestión Estratégica “Observatorio Madrid se ve mejor” ([http://www-2.munimadrid.es/SBAE\\_262\\_SF\\_SIGE\\_Internet/inicioCL.do](http://www-2.munimadrid.es/SBAE_262_SF_SIGE_Internet/inicioCL.do)).

En 2004, cuando se convoca el concurso para buscar la marca que estará asociada a la imagen de la ciudad se destaca que “Madrid tiene un gran potencial pero tenemos que saber quiénes somos y lo qué queremos vender. Por eso, además de buscar un signo diferenciador, lo que pretendemos desde el Ayuntamiento es saber lo que en España y en el resto del mundo se sabe de nosotros y

qué interesa de lo que podemos ofrecer”<sup>18</sup>. Varios estudios, programas y planes posteriores, no han conseguido culminar su creación. Todavía el Plan Estratégico de Posicionamiento Internacional 2012-2015 hace hincapié en esta misma carencia insistiendo en las insuficiencias de la Marca, y en la ausencia de un “icono o símbolo arquitectónico con el que asociar su imagen” (Área de Gobierno, 2012, 25), ambos aspectos básicos para reforzar su reconocimiento.

La Marca Madrid, presentada en 2005, reunió algunas cualidades como el “estilo de vida”, la “diversión nocturna” o el “carácter de su gente” como componentes significativos diferenciadores (CAVADAS, M.J., 2010). Estos mismos elementos son destacados en el Plan Estratégico aunque a ellos se les han unido paulatinamente, la multiculturalidad, la convivencia, la potencia de sus infraestructuras y servicios urbanos, la sostenibilidad, su papel de puerta entre Iberoamérica y Europa, la innovación, las nuevas tecnologías y por último, su paisaje (Área de Gobierno, 2012, 107), elemento novedoso que puede servir para aglutinar ya, con mayor nitidez, la totalidad de las políticas urbanas.

En el Plan estratégico de Cultura, presentado como un programa en construcción, la cultura, el patrimonio y los creadores y las instituciones culturales, no sólo aparecen como los “elementos definidores de la identidad local” sino también como definidores “en el mundo exterior”, motores del “desarrollo estratégico que incide en la renovación urbana, el impulso creativo y en su proyección internacional” (Dirección General, 2012, 9). Más de un centenar de veces se repite el término paisaje en el documento hasta identificar Madrid con su paisaje. La ciudad se concibe “como un inmenso bien cultural” que puede colaborar en su proyección internacional. Coordinado con el Plan Estratégico de Internacionalización, a través del último Plan Operativo de Gobierno (Observatorio de la Ciudad, 2011) e incorporadas sus estrategias en un esquema organizativo global, visible en el Sistema de información en red *Madrid se ve mejor*, parece que completa las políticas necesarias para consolidar el imperio de la imagen en la administración municipal. Esta emergencia del paisaje, enlazando con sus virtualidades en la comunicación y el marketing de lugares que destacaba NOGUÉ, J. (2010), parece iniciar una nueva fase en la que los poderes públicos tendrían más elementos para trazar estrategias más eficaces en todos los ámbitos de sus competencias.

### 3.3. *Imágenes fallidas o logotipos frustrados*

En línea con lo expuesto hasta ahora, es necesario realizar una breve reflexión sobre el logotipo de Madrid. La administración municipal ha intentado, en repetidas ocasiones, sintetizar la imagen de la ciudad a través de un logo con fuerza y poder evocador. Su importancia, en las estrategias de marketing urbano más elaboradas, es indudable ya que da visibilidad a la marca de ciudad “mediante la creación de una imagen positiva y una impresión emotiva en la mente de las personas” (DWI, O., 2012, 79). En tanto que figura gráfica, tiene una gran capacidad para conectar y transmitir por tanto las emociones que suscita la ciudad. Su divulgación, lógicamente, implicaría el éxito paralelo de los valores transmitidos a través de él. Obviando los debates entre especialistas en diseño, resulta oportuno plantear, al menos brevemente, el devenir de los símbolos utilizados para transmitir la idea, siempre en construcción, de Madrid. Quizá por esta carencia de claridad y solidez en la imagen, su representación gráfica no ha podido sobrevivir más allá del evento al que estuviera ligada. La permanencia del último logotipo de la ciudad, creado en 2005, puede ex-

18. “El Ayuntamiento convoca un concurso para buscar la marca que estará asociada a la imagen de Madrid”, EL PAÍS, 04/09/2004, [http://elpais.com/diario/2004/09/05/madrid/1094383463\\_850215.html](http://elpais.com/diario/2004/09/05/madrid/1094383463_850215.html)

plicarse por su carácter más ambicioso, al estar integrado en todo el proyecto de posicionamiento internacional de Madrid y en la creación de su marca.

Uno de los aspectos más llamativo es que ninguno de los seis logotipos que ha tenido, excluyendo el escudo con el oso y el madroño tradicionales que ha complementado ocasionalmente cualquiera de ellos, incorpora elementos propios de la ciudad o al menos claramente identificables. La potencia visual del nombre parece ser el único respaldo a su capacidad de asociación con ella<sup>19</sup>.

Figura 1. *Logotipos Ciudad de Madrid*



Fuente: Páginas web oficiales.

El símbolo que la distinguió como Capital Europea de Cultura en 1992, la inicial de Madrid situada en el centro de un gran punto, representando precisamente la idea de capital, fue acogido con cierto escepticismo y acusado de falta de originalidad. La inicial estaba construida mediante la combinación de los alfabetos de Durero y Pacioli, con la intención de transmitir “la imagen inequívoca de la Cultura y de Europa” (TURÉGANO, R., 1991). A él se asoció el eslogan “Madrid, Madrid, Madrid”, tampoco especialmente afortunado entre los que no conocieran el pasodoble de Agustín Lara.

19. En uno de los ranking más famosos que jerarquiza los 10 mejores logos de ciudades, encabezado por el tradicional de Nueva York, sólo dos introducen hitos reconocibles de sus paisajes: Copenhague con la estatua de la sirena (Eriksendal) sobre una forma ondulada y París, con la Torre Eiffel, recreada en una silueta formada por puntos de colores brillantes. No obstante, tres más incorporan imágenes también evocadoras de las ciudades: México el Quetzal sagrado en colores llamativos, Oslo la proa de una nave vikinga y Londres una corona que también puede leerse como siluetas de tres personas danzando (LOGODESIGNWORS, 2010).

Tras este primer intento, otros tres logos se han sucedido para defender la candidatura olímpica de la ciudad de Madrid, todos ellos envueltos en polémica. El primero de ellos, realizado por Mariscal en 2001 para las olimpiadas de 2012, tuvo que ser modificado para incorporar algún elemento con el que el público pudiera identificar a la ciudad. La llama inicialmente horizontal pasó a la posición vertical y fue acompañada por el *juego de letras 2M12*. Su autor recalca entonces que reflejaba “un Madrid moderno”<sup>20</sup>. Se difundió con el lema “Preparados para ti” asociado a un vídeo en el que personas de todo tipo se abrazaban. Ninguna imagen es inocente y de esta manera se avanzaba en el diseño de lo que se ha convertido en uno de los pocos valores identitarios asociados a la ciudad, sus habitantes. Los patrocinadores argumentaban: “En las imágenes no se sabe quién es el que abraza ni quién el abrazado, quién acoge y quién es el acogido, porque en esta ciudad, que no es de nadie sino que es de todos, las cosas son así”<sup>21</sup>.

Casi un quinquenio después, en 2007, el logotipo para la candidatura de Madrid 2016, esquematizaba una mano con los colores olímpicos sobre la que se sobreponía una M. Su eslogan *los juegos de las personas*, encajaba bien en la misma línea ya avanzada por la propuesta anterior. Los valores que pretendía recoger su autor se correspondían con “la cultura de la tolerancia, el respeto, la calidez y la amistad” (GONZÁLVEZ, J., 2009, 203) que supuestamente predominan en Madrid.

El tercer logo consecutivo, tras las derrotas, ha sido presentado en enero de 2012 para las olimpiadas de 2020. En este caso, su base está formada por “cinco arcos que remedan los de la Puerta de Alcalá y los aros olímpicos, y que albergan en su interior la leyenda m20”. En el concurso restringido a estudiantes de diseño se solicitó una imagen que debía ser “original, fácilmente identificable y representar el espíritu de Madrid”, pudiendo “inspirarse en rasgos históricos, geográficos o costumbristas de la ciudad”<sup>22</sup>. Realmente su legibilidad es costosa y más allá de la inspiración inicial del autor, la Puerta de Alcalá es irreconocible. Aún cuando el patrimonio cultural, en los documentos oficiales, como ya se ha destacado, aparece como sostén del programa y todavía se señala el carácter de los madrileños como gran valor, a ellos se añaden ahora el crecimiento sostenible y la idea de crear una *smart city* como aderezos complementarios de la imagen recreada de la ciudad (Dirección General de Planeamiento, 2012, 266).

A estos logos coyunturales habría que añadir otro más reciente, diseñado en 2011, asociado con las dos campañas municipales sucesivas de sensibilización sobre la importancia del turismo, bajo el lema “Sonríe, eres ¡Madrid!” que supone el colofón de esta trayectoria. Una sencilla sonrisa sobre un círculo apunta al principal activo de la capital: sus ciudadanos. Lo más interesante es que está dirigida a los residentes, para sensibilizarlos de la trascendencia de la afluencia de turistas para toda la economía madrileña y *convencerles* de su *proverbial simpatía* insistiendo en “el carácter de los madrileños: abierto, amable, hospitalario, tolerante” (Ayuntamiento, 2012).

Más elaborado, con mayor proyección y con aspiraciones de permanencia es el logotipo que apoya la marca Madrid. Varios aspectos vinculados a su génesis, contenido y posterior difusión son fundamentales. En primer lugar la evaluación sobre la imagen de la ciudad que servirá como punto de partida a la construcción de la propuesta inicial, base del logotipo. En este sentido, Cavadas, M. (2010, 226) sintetiza como claves en el diagnóstico previo realizado que la ciudad “no tenía una imagen diferenciada que la definiera bien en el mercado, que era presa de una imagen estereotipada de flamenco, sol, toros y bailes, que por ese motivo se percibía como una ciudad

20. “Mariscal le da la vuelta al logotipo de Madrid 2012”, EL PAÍS 15/06/2001.

21. “45.000 carteles y 280.000 pegatinas promocionarán la candidatura olímpica de Madrid 2012

22. “La Puerta de Alcalá inspira el sueño olímpico de Madrid 2020”, EL PAÍS 30/01/2012

atrapada entre el pasado y el presente con una gran necesidad de proyectarse al futuro”. El mayor problema para reforzar la imagen tanto en el interior como en el exterior de Madrid radicaba claramente en la carencia de una identidad que sirva de posicionamiento “frente a la arrogancia de otras capitales” o “frente al liderazgo de Barcelona” (ibíd.: 227).

En segundo lugar, interesa singularizar los rasgos más significativos detectados en la ciudad, seleccionados y utilizados para el diseño del logotipo: “la pasión y la emoción que caracteriza a sus ciudadanos” y la “capacidad y la eficiencia con la que se distingue en los negocios”. Evidentemente muy básicos, en clara correspondencia con la fase aún inicial de desarrollo del marketing dentro de la administración municipal en la que se integra el proceso. Para su representación se eligió la propuesta de la Consultora Landor, en la que “una sola palabra, dos sencillos símbolos (los de admiración) y una paleta de colores expresan toda la racionalidad, la pasión y la realidad de Madrid”<sup>23</sup>.

En tercer lugar, sobre su difusión, habría que recalcar por un lado la firmeza de la apuesta oficial por el posicionamiento internacional de Madrid visible en los cuantiosos gastos realizados en publicidad institucional hasta 2007<sup>24</sup>. Por otro lado, el carácter inconcluso de la imagen-marca ofrecida, que ha sido modificada y completada con posterioridad, tal como se ha señalado en el epígrafe anterior. El logotipo, sin embargo ha permanecido como referencia no especialmente reconocida, asociado en la mayor parte de los productos o en otras formas de publicidad, al escudo de Madrid. Otra cuestión adicional es la confusión que genera la coexistencia con las iniciativas de la Comunidad que utiliza también la palabra Madrid como base de la marca diseñada para impulsar su imagen en el extranjero<sup>25</sup>. Al margen de todo el negocio que esta dinámica genera para agencias, diseñadores o consultoras, es interesante destacar que, en definitiva, imagen y signos gráficos deben ir unidos y que las carencias de la primera ineludiblemente repercuten en los segundos, de tal manera que, si se incorporan como componentes intangibles de la imagen-marca elementos sustanciales del paisaje, tal como se avanza en la documentación oficial más reciente, pueda enriquecerse su representación visual con algún símbolo claramente reconocible de la ciudad, beneficiándose también de su capacidad comunicativa<sup>26</sup>.

### ***3.4. Los iconos urbanos en la construcción de la marca ciudad***

Los iconos aportan un sentido emotivo, social y simbólico, un sello visual que busca quedar impreso en el consumidor (ANDRADE, 2008:101). Por tanto, como potentes elementos visuales, son una de las principales herramientas para la promoción de las ciudades, estén o no incorporados a los logos de la ciudad.

No cabe duda de que en la cultura contemporánea hay una tendencia hacia la “iconización”, que responde a la reducción de ideas y planteamientos complejos a simples símbolos visuales. De esta forma, los iconos son simplificaciones gráficas que condensan y a la vez reducen significados y entre sus característica destaca que son al mismo tiempo únicos y repetitivos, funcionan

23. “¡MADRID! será la marca que promocionará a la capital en el extranjero”, (www.madriidiario.es, 12/05/2005)

24. El Ayuntamiento gastó 122 millones de euros entre 2005 y 2007 frente a los 93 millones desembolsados en total por Barcelona, Valencia, Sevilla, Málaga y Zaragoza (EL MUNDO 08/08/2011).

25. “Dos logos para vender la misma idea”, EL PAÍS 03/04/2008

26. Junto al ejemplo ya destacado del logotipo de París, como imagen de éxito, se podría mencionar el caso del realizado para la campaña “Bogotá: 2600 metros más cerca de las estrellas”, analizado por DUQUE, I. (2011, 37). La estrategia comunicativa consistió en incorporar “elementos reconocibles de la ciudad y con un gran valor simbólico como el cerro de Monserrate y su catedral”, todo ello enmarcado en un cielo estrellado como “giro metafórico” de la altura.

como clichés y se transmiten fácilmente a través de los medios de comunicación (ETHINGTON & SCHWARTZ, 2006).

El concepto de icono se basa en una relación de semejanza entre la forma y el objeto representado y en la ciudad los iconos, sobre todo, permiten transformar la complejidad de la experiencia urbana en conocimiento y significado a través de las representaciones. Propician la conexión del espacio concreto con las ideas y las percepciones del mismo, son como la síntesis de lo urbano pues aúnan la materialidad de la ciudad e incorporan sus significados múltiples y cambiantes, que en ocasiones trascienden lo local y permiten construcciones nacionales, globales, religiosas, ideológicas, personales, comerciales y emocionales. Los iconos captan la atención del observador de forma efectiva y su objetivo es atraer incluso al público menos interesado, por ello están marcados por el momento y el lugar donde se encuentran, aunque a menudo sean reinterpretaciones de elementos del pasado (ETHINGTON, p. & SCHWARTZ, V., 2006).

Desde la antigüedad las ciudades cuentan con iconos representativos (FAVRO, D., 2006) y los elementos arquitectónicos y monumentales han sido, generalmente, los iconos más comunes, por ser las edificaciones el elemento distintivo de las ciudades. En el pasado, las iglesias y catedrales funcionaron como hitos urbanos que con sus torres servían de punto de referencia para los habitantes y los visitantes (FANJUL, 2009, 202), pero en el contexto de la ciudad contemporánea la identificación de los elementos más relevantes se ha hecho más compleja con la necesidad de añadir nuevos significados de modernidad. Así, en las últimas décadas, las ciudades se han lanzado a la búsqueda y recuperación de elementos icónicos para incorporarlos a la nueva imagen urbana que quieren promocionar. Se trata de encontrar símbolos locales que por su singularidad ayuden a las ciudades a diferenciarse del resto y al mismo tiempo les otorguen la fuerza suficiente como para posicionarse en el mercado urbano global. Sin embargo, estos iconos relacionados con la herencia patrimonial en ocasiones arrastran significados de otro tiempo que se quieren superar y frente a ellos se plantean nuevas creaciones que pretenden romper definitivamente con el pasado para centrarse en una imagen de modernidad y eficacia (LUNA-GARCÍA, A., 2007).

Sea cual sea el origen de los iconos, las ciudades que logran ponerlos en valor se encuentran mejor posicionadas a la hora de enfrentarse con la competencia en la promoción de su marca ciudad. Algunas urbes cuentan con monumentos históricos de gran impacto internacional, como Roma con el Coliseo o París con la Torre Eiffel, que aún en la actualidad son eficaces para concentrar los significados y valores necesarios que refuerzan el atractivo local para ponerlo al servicio del marketing urbano. En este tipo de ciudades los iconos sirven como un cebo indiscutible para la visita, ayudan a los turistas a codificar su experiencia urbana, les señalan qué visitar y les ayudan a superar barreras culturales y del lenguaje a través de la posibilidad de reducir la ciudad a un elemento que se puede aprehender a través de los souvenirs (LUNA-GARCÍA, A., 2007, 145).

En España, hay ciudades que han conseguido utilizar con éxito sus iconos urbanos, destacando sobre todas Barcelona y Bilbao. En Barcelona es indiscutible el rol icónico que juega la Sagrada Familia diseñada por Antonio Gaudí (FANJUL, 2009, 206), el monumento más visitado y el símbolo más universal de la ciudad<sup>27</sup>. Además, en los últimos años la Torre Agbar de la Compañía de Aguas de Barcelona diseñada por Jean Nouvel y finalizada en 2004, se ha incorporado como incuestionable icono urbano, símbolo de la modernidad, del éxito económico e “hito referencial de la identidad barcelonesa” (GAONA, C., 2007, 178). Se considera que la Torre Agbar representa

27. *Turespaña*, Secretaría de Estado de Turismo ([http://www.spain.info/es/reportajes/la\\_sagrada\\_familia\\_simbolo\\_universal\\_de\\_barcelona.html](http://www.spain.info/es/reportajes/la_sagrada_familia_simbolo_universal_de_barcelona.html))

el triunfo económico de la empresa que acoge, además de considerarse un triunfo del uso de las nuevas tecnologías en la arquitectura. Pero si bien en un principio los habitantes de Barcelona manifestaron su disconformidad o indiferencia por el edificio, finalmente lo han aceptado como un “hito diferencial de la identidad barcelonesa” y sin duda en ese cambio de percepción la clave ha sido el papel de los medios de comunicación y de la publicidad (ibíd.:180).

Por su parte, el llamado “efecto Guggenheim” de Bilbao es el ejemplo más destacado de nuestro país en la creación de iconos urbanos a partir de la arquitectura contemporánea. No cabe duda de que el museo diseñado por Frank O. Gehry, inaugurado en 1997, es el símbolo del proceso de reconversión urbana de Bilbao y de su exitosa incorporación a la competencia de ciudades con una imagen reconocible internacionalmente (LÓPEZ, S., 2007).

En estos y otros muchos casos, la arquitectura contemporánea de autor se ha convertido en un mecanismo fundamental para la creación de iconos que sirvan de referencia a nivel local y, sobre todo, a nivel global. En ellos se busca una imagen que pueda ser fácilmente difundida a través de los medios de comunicación e incorporada a la marca urbana. Por todo ello, los nuevos edificios concebidos con el fin de convertirse en emblemas y en herramientas publicitarias, han de conseguir “diseños cada vez más espectaculares en los que la funcionalidad deja paso a la estética” (NARANJO, E., 2011, 97).

De nuevo, la ciudad de Barcelona es un referente en esta estrategia con la construcción en los últimos años de varios edificios de gran impacto, diseñados por arquitectos de reconocido prestigio internacional, que tratan de posicionarse como nuevos iconos urbanos. Es el caso de la nueva sede de Gas Natural realizada en 2007 con diseño de Enric Miralles, el Edificio Vela de Ricardo Bofill construido en 2009 en el puerto de Barcelona, el edificio de Dominique Perrault del 2008 diseñado para el Grupo Hábitat, el Hotel Porta Fira del 2010 diseñado por Toyo Ito (estos tres últimos actualmente dedicados al sector hotelero) y la torre Sagrera de Frank Gehry, aún en construcción.

Muchos de los ejemplos de la arquitectura contemporánea con aspiraciones icónicas son edificios de gran altura que dominan el perfil urbano de las ciudades. De hecho, los rascacielos son una de las tipologías más exitosas del siglo XXI, considerados indicadores de la potencia económica que realizan una “función estética, publicitaria e icónica”, posibilidades simbólicas a las que se suma su supuesta eficacia económica y rentabilidad, como argumentos principales para su validación (MORALES, M.C., 2007, 135).

Sin embargo, algunos autores cuestionan la validez de los edificios de autor como iconos urbanos, ya que puede tratarse de artefactos efímeros que posiblemente queden obsoletos en un corto plazo de tiempo, lo cual supone una debilidad para uso en la conquista a largo plazo de la imagen urbana. Este es uno de los grandes riesgos que entraña lo que el arquitecto Carlos Ferrater ha denominado la “arquitectura de franquicia”, aquella que se desentiende de la cultura del lugar donde su ubica, pudiendo encontrarse en cualquier ciudad del mundo<sup>28</sup>. Tanto el carácter intercambiable como el alejamiento de lo local, deben ser los principales focos de reflexión sobre los edificios-icóno contemporáneos, puesto que su repetición podría devaluar los valores que en origen quisieron adjudicarse a las obras.

28. Entrevistas a Carlos Ferrater (EL MUNDO, 14/03/2007 “El arquitecto Carlos Ferrater califica los ‘edificios símbolo’ como futuros ‘cadáveres’”, El País, 09/01/2011 “Sin raíces la arquitectura es pelotazo”).

En ese sentido, cabría plantearse si algunas obras ampliamente reconocidas como iconos urbanos reivindican lo local para posicionarse en el contexto global y si tienen una utilidad duradera como parte de la marca-ciudad, ya que precisamente su desconexión con la ciudad ha permitido su exitosa implantación en ámbitos culturales completamente alejados. Incluso el propio arquitecto Jean Nouvel, estrella indiscutible de la arquitectura contemporánea de impacto o mediática, ha expuesto la necesidad de reflexionar sobre los “edificios paracaídas”, que caen sin ton ni son en cualquier lugar<sup>29</sup>.

#### 4. Madrid, la frustración por la falta de iconos

Tal como se ha señalado, tanto la documentación oficial como los medios de comunicación y muchos especialistas, insisten en destacar la carencia de iconos válidos para el marketing urbano y el refuerzo de la marca ciudad en el caso de Madrid. En este sentido, el documento del 2012 *Criterios y Objetivos Generales* de la Dirección General de Revisión del Plan General de Ordenación Urbana advierte que la capital “debe favorecer la aparición de nuevos iconos urbanos que incorporen nuevos lenguajes y puedan convertirse en referentes urbanos y culturales contemporáneos que refuercen la identidad de la ciudad”<sup>30</sup>.

El anhelo de los poderes públicos por conseguir iconos para Madrid ha llevado al Ayuntamiento a plantearse en las *Propuestas estratégicas de Ciudad* de la Revisión del PGOU, la proposición de algún elemento del patrimonio arquitectónico y ambiental de la ciudad para alguna categoría del Patrimonio de la Humanidad de la Unesco. Con ello se pretende, fundamentalmente, mejorar la posición de la ciudad en los circuitos turísticos internacionales<sup>31</sup>.

Cuadro 3. Resultados de las encuestas y documentos oficiales sobre iconos de Madrid

| Encuesta ABC , 2012        | Encuesta Madridero 2012 | Urbanity, 2009   | Fotos (PEPI, 2012) | Perfil de Madrid (EMT) |
|----------------------------|-------------------------|------------------|--------------------|------------------------|
| Puerta de Alcalá (34,3%)   | Palacio Real (38 %)     | Museo del Prado  | Gran Vía           | Museo Reina Sofía      |
| Palacio de Cibeles (30,6%) | Buen Retiro (20%)       | Plaza Mayor      | Cuatro Torres BD   | Fuete de Neptuno       |
| Fuente de Cibeles (13,4)   | Fuente de Cibeles (17%) | Cuatro Torres BD | Teatro Real        | Fuente de Cibeles      |
| Museo del Prado (6,3%)     | Plaza Mayor (17%)       | Puerta de Alcalá | Palacio de Cibeles | Puerta de Alcalá       |
| Oso y Madroño (3,9%)       | Casa de Campo (6%)      | Palacio Real     | Fuente de Cibeles  | Torrespaña             |

29. Entrevista a Jean Nouvel (LA VANGUARDIA 09/12/2011 “El arquitecto no tiene derecho a arrepentirse”).

30. <http://www.madrid.es/UnidadesDescentralizadas/UrbanismoVivienda/Urbanismo/PGOUM/Legislacion/DOC.CRITERIOSYOBJETIVOS2.pdf>

31. [http://www.madrid.es/UnidadesDescentralizadas/UrbanismoVivienda/Urbanismo/PGOUM/Ficheros/Preav2012/pre\\_ESTRATEGIAS\\_Firmado.pdf](http://www.madrid.es/UnidadesDescentralizadas/UrbanismoVivienda/Urbanismo/PGOUM/Ficheros/Preav2012/pre_ESTRATEGIAS_Firmado.pdf)

| Encuesta ABC , 2012      | Encuesta Madridero 2012 | Urbanity, 2009             | Fotos (PEPI, 2012)              | Perfil de Madrid (EMT)     |
|--------------------------|-------------------------|----------------------------|---------------------------------|----------------------------|
| Palacio Real (3,4%)      | Oso y Madroño (2%)      | Puerta Europa / Torres Kio | Palacio Real                    | Torre Picasso              |
| Puerta del Sol (2,9%)    | Fuente de Neptuno (2%)  | Buen Retiro                | Puente de Perrault / Madrid Río | Puerta Europa / Torres Kio |
| Santiago Bernabéu (2,3%) | Madrid Río (0%)         | Cornisa del Manzanares     | Puerta de Alcalá                | Cuatro Torres BD           |
| Plaza de Toros (2,1%)    |                         | Fuente de Cibeles          | Puerta del Sol                  |                            |
| Cuatro Torres BD (0,5%)  |                         | Palacio de Cibeles         | Terminal Barajas T4             |                            |
|                          |                         | Gran Vía                   |                                 |                            |

Fuente: Encuesta ABC, <http://www.abc.es/20120902/local-madrid/abci-icno-emblematico-madrid-201209011603.html> / Encuesta Madridero <http://www.madridero.es/2012/Agosto/madcultura/220423/palacio-real-icno-madrid-patrimonio-humanidad-ayuntamiento-plan-general.html#03> / Urbanity <http://www.urbanity.es/foro/urbanismo-mad/12192-simbolo-internacional-de-madrid-s-i-m.html> / Fotos PEPI, 2012: Área de Gobierno, 2012/ Elementos Perfil urbano del Ayuntamiento de Madrid. <http://www.emtmadrid.es/>.

Por tanto, la reflexión sobre los iconos urbanos de Madrid está de plena actualidad por la falta de una propuesta inequívoca, tema del que hace unos años se vienen haciendo eco los medios de comunicación<sup>32</sup>. En el cuadro 3, se recogen los resultados de algunas encuestas que recientemente han realizado medios de comunicación y foros ciudadanos sobre urbanismo, como *Urbanity*, acerca de cuál es el icono urbano de Madrid. También se sistematizan los elementos de las fotografías recogidas en el Plan Estratégico de Posicionamiento Internacional de la Ciudad de Madrid y los componentes del perfil urbano de la ciudad utilizado en algunos portales del Ayuntamiento de Madrid como por ejemplo en la página web de la Empresa Municipal de Transportes. Los cinco listados evidencian la falta de acuerdo sobre los iconos más representativos de la capital, a pesar de que algunos edificios y monumentos se repiten en todos los casos.

A partir de sus resultados, se pueden agrupar los “candidatos a icono”, en función del momento de su construcción. En primer lugar, los monumentos del Madrid del siglo XVIII vinculados a la monarquía borbónica, como las fuentes de Cibeles y Neptuno, la Puerta de Alcalá y el Palacio Real. Se alude también a espacios urbanos como la Plaza Mayor, la Puerta del Sol, la Gran Vía o el Parque del Retiro, todos ellos anteriores a la primera mitad del siglo XX, pero con diferentes orígenes, y piezas centrales de la ciudad. Por otro lado, cabría destacar los elementos construidos en la segunda mitad del siglo XX, como la escultura del Oso y el Madroño (1967), Torrespaña (1982), más conocida como *el pirulí*, la Torre Picasso (1988) y las Torres Puerta de Europa (1996), popularmente las *Torres Kio*. Por último, encontramos las construcciones del siglo XXI, los rascacielos del Cuatro Torres Business Area (2007-2009), la Terminal 4 del Aeropuerto Madrid-Barajas (2006) y la operación Madrid Río (2011), con el puente de Dominique Perrault como elemento destacado.

32. EL PAÍS, 06/11/2004 “Los nuevos iconos urbanos de Madrid”.

Algunos de los conjunto históricos señalados como hitos destacados de Madrid (la Puerta del Sol, el Museo de Prado, el Museo Reina Sofía) han sido recientemente renovados, rehabilitados y reinterpretados con una pátina de modernidad. Es el caso de la Puerta del Sol, reformada entre 2005 y 2009, la llegada del transporte ferroviario de cercanías supuso la construcción del templete de acceso diseñado por el arquitecto Antonio Fernández Alba que con sus dos cúpulas de cristal pretende representar la villa que fue Madrid y la metrópolis de hoy<sup>33</sup>. Por su parte, las ampliaciones del Museo Reina Sofía, diseñada por Jean Nouvel, y del Museo del Prado, ideada por Rafael Moneo (inaugurada en 2007), han sido intervenciones suaves si las comparamos con el impacto paisajístico de la Torre Agbar en Barcelona o el Guggenheim de Bilbao y, en todo caso, parecen no haber logrado el impacto icónico necesario.

No resulta sencillo desentrañar las razones por las que los edificios de los años ochenta y noventa han quedado en segundo plano como iconos urbanos. Uno de ellos, la Torre Picasso, diseñada por el arquitecto de las Torres Gemelas de Nueva York, Minoru Yamasaki, inaugurada en 1988, durante un tiempo fue el rascacielos más alto de España (157 metros). Por otro lado, las originales torres de la Puerta de Europa (1996) de los arquitectos Philip Johnson y John Burgee, estuvieron desde su origen enturbiadas por los problemas legales y financieros de su proceso de promoción y construcción y recibieron críticas por carecer su proyecto de una «auténtica proyección urbana, en una clara muestra de cómo se ha perdido la oportunidad de reorganizar urbanísticamente la plaza de Castilla» (COAM, 2003). En el año 2009, en la misma plaza se inauguró el llamado *Obelisco de la Caja*, diseñado por Santiago Calatrava, regalo de Caja Madrid a la ciudad por motivo de su 300º aniversario. El antiguo alcalde de Madrid, Alberto Ruiz Gallardón explicaba en 2007, en la presentación del proyecto, que el obelisco era «el exponente de cómo queremos construir el Madrid del siglo XXI», pero el resultado es que el nuevo monumento no ha logrado penetrar con fuerza en la imagen de la ciudad y la plaza de Castilla sigue sin contar con el aprecio de los madrileños.

En el siglo XXI no cabe duda de que el protagonismo se lo han llevado los rascacielos del *Cuatro Torres Business Area*. De nuevo un proyecto que se vio envuelto en la polémica por la operación de recalificación de los terrenos para su construcción, que supuso la pérdida del uso para equipamientos deportivos, y por los acuerdos de compensación alcanzados entre el Real Madrid y el Ayuntamiento<sup>34</sup>. Entre los años 2007 y 2009 se inauguraron los nuevos rascacielos de entre 230 y 249 metros: la Torre Espacio del arquitecto Henry N. Cobb, la Torre de Cristal de César Pelli, la Torre Sacyr-Vallehermoso de Carlos Rubio y Enrique Álvarez-Sala y la Torre Caja Madrid de Norman Foster. La crisis económica ha hecho fracasar las funciones de las Cuatro Torres y en el año 2010 la ocupación rondaba el 25 %. En la actualidad, solo dos de ellas, Torre Espacio y la Torre Sacyr-Vallehermoso, alcanzan un alto nivel de ocupación, la primera de ellas aloja las embajadas de Reino Unido, Canadá, Australia y Países Bajos, sin embargo, la zona no acaba de despegar y se le achacan problemas de falta de uso en el espacio público<sup>35</sup>.

Desde los inicios del proyecto, arquitectos de prestigio como Jacob van Rijs o Richard Rogers, señalaron que se trataba de unas torres sin ningún interés arquitectónico<sup>36</sup>. Lo que no se puede negar es que el impacto de las torres en el *skyline* madrileño ha sido contundente, si bien parece

33. Entrevista a Antonio Fernández Alba, EL PAÍS 26/06/2009 “Las cúpulas representan la villa que fue y la metrópoli que es Madrid”.

34. EL PAÍS 06/11/2011 “Así gana el Madrid”.

35. EL PAÍS, 22/10/2012 “Terrazas bajo las Cuatro Torres”.

36. EL CULTURAL, 16/11/2006 “Madrid a debate, 10 arquitectos de primera fila analizan la ciudad”, Abc, 08/07/2009 Entrevista a Richard Rogers.

que en Madrid la altura no lo es todo y ni siquiera el sello de Norman Foster ha logrado levantar las pasiones que cabría esperar de los mayores rascacielos de la capital. Quizás su posición alejada con respecto a la ciudad central y su falta de imbricación con el conjunto urbano han contribuido a que, a pesar de su fuerza visual -además de su altura están situadas en una de las zonas más elevadas de la ciudad-, no se hayan reclamado como los iconos definitivos de Madrid. De hecho, todavía los circuitos turísticos oficiales no han incorporado completamente las torres, pues el Bus Turístico de la ciudad concertado por el Ayuntamiento de Madrid tiene una ruta que llega hasta la zona, pero aún no cuenta con ninguna parada<sup>37</sup>.

Por el contrario, la gran obra de ampliación del aeropuerto Madrid-Barajas diseñada por el arquitecto Richard Rogers, ha logrado un amplio reconocimiento internacional -consiguió el prestigioso premio «Stirling» de arquitectura en el año 2006-<sup>38</sup> y muchos la señalan como una de las edificaciones más interesantes de Madrid, sin embargo parece que tampoco congrega los elementos y significados necesarios para convertirse en el icono de la capital.

La última gran apuesta del Ayuntamiento de Madrid, el soterramiento de la M-30 y el proyecto Madrid-Río inaugurado en 2011, galardonado con el «Premio de Diseño Urbano y Paisajismo Internacional» concedido por el Comité de Críticos de Arquitectura CICA, ha tratado de crear nuevos iconos para la ciudad. El ejemplo más destacado es el puente diseñado por Dominique Perrault, que con su gran fuerza visual se ha considerado el icono del proyecto. Sin embargo, por el momento no parece haber superado su carácter restringido de símbolo de la operación.

El perfil urbano de Madrid elaborado por el Ayuntamiento (Figura 2), al igual que en el pasado la cornisa del Manzanares, es una buena síntesis de las posibilidades que ofrecen los edificios y monumentos de la capital, aunque hasta ahora no se hayan podido concentrar los esfuerzos en poner en valor uno o alguno de ellos para asociarlos a la marca ciudad.

Figura 2. Perfil urbano de Madrid



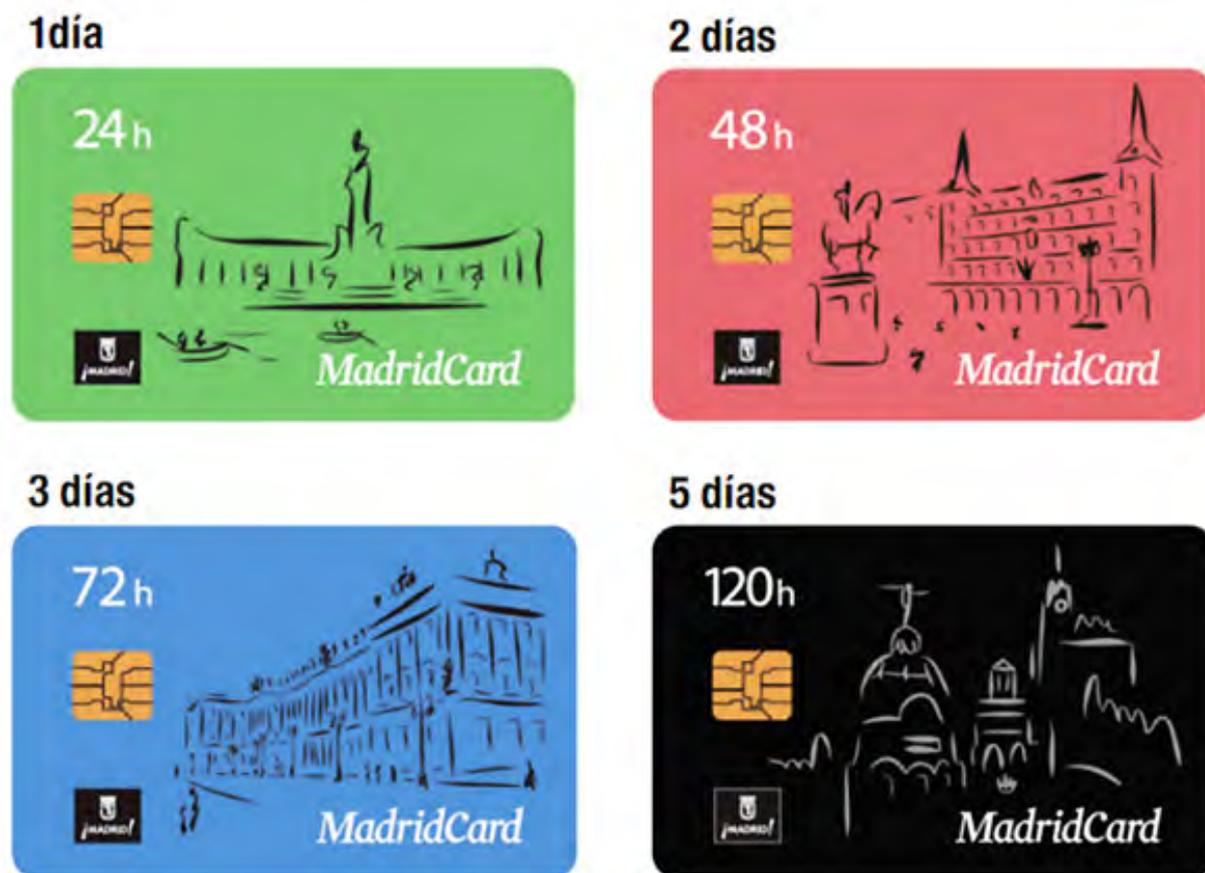
Fuente: Empresa Municipal de Transportes (<http://www.emtmadrid.es/>).

Por su parte, la promoción turística de Madrid, a cargo desde el 2012 del ente *Madrid Visitors & Convention Bureau*, añade confusión al debate sobre los iconos urbanos madrileños. Uno de sus productos estrella, la *MadridCard*, ofrece descuentos en tiendas y restaurantes así como la entrada preferente en los principales museos de la ciudad. Las tarjetas *MadridCard* son una carta de presentación de la ciudad pero en sus logos no se apuesta por iconos bien definidos. Los dibujos representan el monumento a Alfonso XII diseñado por el arquitecto José Grases Riera, finalizado en 1922, situado en el Parque del Retiro, la Casa de la Panadería (siglo XVII) en Plaza Mayor con la escultura ecuestre de Felipe III, el Palacio Real y, por último, un perfil urbano que parece componerse de la cúpula de la iglesia de San Francisco el Grande, el edificio Telefónica de la Gran Vía y otros poco reconocibles.

37. Madrid City Tour (<http://www.madridcitytour.es/>)

38. EL MUNDO 29/03/2007 "El británico Richard Rogers, autor de la T4 de Barajas, Premio Pritzker de arquitectura 2007".

Figura 3. Tarjetas turísticas de Madrid (MADRIDCARD)



Fuente: Madrid Visitors & Convention Bureau (<http://www.esmadrid.com/>).

Finalmente, en la cacofonía de iconos madrileños queda por señalar las apuestas de futuro. Y no faltan candidatos para cumplir con la función, entre ellos el proyecto del futuro Centro Internacional de Convenciones de la Ciudad de Madrid (CICCM), situado junto a las Cuatro Torres, diseñado por los arquitectos Emilio Tuñón, Luis Moreno Mansilla y Matilde Peralta del Amo; un poco más al norte, en el barrio de las Tablas, la futura sede del banco BBVA del estudio de arquitectos Herzog & de Meuron; el próximo puente del ingeniero Francisco Millanes Mato que unirá la Terminal 4 de Barajas con el barrio, aún sin construir, de Valdebebas; la futura reforma del Estadio de fútbol Santiago Bernabéu, aún sin adjudicar; y la reforma de la plaza de la Cebada en el casco antiguo proyectada por los arquitectos Carlos Rubio y Enrique Álvarez-Sala<sup>39</sup>.

Tampoco hay que olvidar el valor para el marketing urbano de los elementos culturales y atributos intangibles asociados a las ciudades, como el cine, la televisión, la literatura, la música, la religión, los deportes, la gastronomía, las fiestas, y el papel que los profesionales relacionados con ello juegan como embajadores, creadores de imagen que promocionan la ciudad (Muñiz, N., 2007, 170). En el caso de Madrid, habría que destacar como iconos los equipos deportivos de fútbol y especialmente el Club de Fútbol Real Madrid. En un acto en el año 2011 junto al alcalde de la ciudad, el vicepresidente de la Comunidad de Madrid y el ministro de industria, el club fue

39. ABC, 21/01/2010 "El Sol sale entre las cuatro torres", EL PAÍS, 23/04/2012 "Será un icono de Madrid, un parque elevado con 50 cerezos o almendros", La Razón, 13/09/2012 "El nuevo puente entre Valdebebas y la T4 será un icono de la ciudad", <http://www.pasajes.com>, 25/12/2009 "Centro Internacional de Convenciones, próximo icono de Madrid", Cinco Días, 17/12/2008 "El BBVA creará un oasis en Madrid para su nueva sede corporativa".

presentado como el “nuevo icono oficial del turismo de España, de la capital y su Comunidad Autónoma”<sup>40</sup>. El acuerdo, por el que el club recibía 3,3 millones de euros, se prorrogaría hasta 2013 e incluía que los jugadores vistiesen en determinadas competiciones camisetas con el slogan “Visit Spain. Visit Madrid”.

## 5. Algunas puntualizaciones finales

El análisis aquí realizado pretende aportar una aproximación global al fenómeno de la construcción de la imagen de marca Madrid. Por ello se han incorporado, al menos brevemente, todos los aspectos juzgados esenciales en un proceso aún inconcluso pero de importantísimas repercusiones sobre todo en las nuevas formas que se están implantando de gestión y ordenación urbanas. En este sentido, se ha querido destacar la connivencia progresivamente más estrecha entre la propia construcción de la ciudad y la estrategia de posicionamiento internacional de Madrid como opción para el desarrollo económico y en consecuencia para el bienestar de sus ciudadanos.

En esta elección de prioridades, la marca Madrid y la internacionalización de la ciudad se han alimentado mutuamente en lo que parece ser ya un proceso consciente reflejado en la planificación estratégica y la gestión municipal. La coherencia del proceso, sin embargo, puede ser más aparente que real y estar respaldada, en todo caso, sólo por el elevado endeudamiento municipal<sup>41</sup>, reflejo de los megaproyectos urbanos, las campañas de difusión de imagen y la elaboración de planes y programas nunca respetados.

## 6. Bibliografía

- ANDRADE, G. C. (2008): “Convencionalismos y popularidad: Iconos de los tiempos modernos”, *El artista: revista de investigaciones en música y artes plásticas*, nº 5, pp. 96-104.
- ÁREA DE GOBIERNO DE VICEALCALDÍA (2012): *Plan Estratégico de Posicionamiento Internacional de la Ciudad de Madrid (2012 – 2015)*, Madrid, Ayuntamiento de Madrid (Disponible en <http://www.madrid.es/UnidadWeb/Contenidos/Publicaciones/Ayuntamiento/PEPI2.pdf>)
- ÁVILA, D y MALO, M. (2007): “Quien puede habitar la ciudad?. Fronteras, gobierno y transnacionalidad en los barrios de Lavapiés y San Cristobal”, en OBSERVATORIO METROPOLITANO: *Madrid ¿la suma de todos?. Globalización, territorio, desigualdad*, Madrid, Traficantes de Sueños, p. 505-634.
- AYUNTAMIENTO DE MADRID (2012): “Campaña de Sensibilización ‘Sonríe, eres Madrid’”, *Buenas Prácticas de la Ciudad de Madrid. Catálogo para la promoción internacional de la Ciudad*, Área de Gobierno de la Vicealcaldía. Coordinación General de Relaciones Institucionales e Internacionalización, 3 p.
- BRANDIS GARCÍA, D. (2012): “Los grandes desarrollos residenciales de la periferia de Madrid: de la burbuja a la crisis inmobiliaria”, en DELGADO, C. y otros: *Ciudades y paisajes urbanos en el siglo XXI*, Santander, Ediciones de Librería Estvdio, p. 241-261.
- CAVADAS, M.J. (2010): *Análisis de la comunicación municipal en las principales capitales europeas*, Memoria para optar al Grado de Doctor, Universidad Complutense de Madrid, (disponible en <http://eprints.ucm.es/11609/1/T32066.pdf>)
- COAM (2003): *Arquitectura de Madrid*. Fundación del Colegio de Arquitectos de Madrid.

40. EL CONFIDENCIAL 28/02/2011 “El Real Madrid recibirá 3,3 millones de euros por ser icono oficial del turismo español”.

41. El Banco de España estimaba en 6.762 millones de euros la deuda del Ayuntamiento de Madrid a finales de 2009, muy por encima de la correspondiente a las ciudades que le seguían en la lista de todo el país: Valencia con 835, Barcelona con 753, Zaragoza, con 752 y Málaga con 738 millones de euros. (“Las corporaciones locales deben 34.594 millones”, EL MUNDO 24/05/2010)

- CONCEJALÍA DE GOBIERNO DE ECONOMÍA Y PARTICIPACIÓN CIUDADANA (2003): "Plan Operativo 2003-2007", Madrid, Ayuntamiento de Madrid (disponible en [http://centrourbal.com/sicat2/documentos/81\\_2007109736\\_R4P20-02B-av2-spa.pdf](http://centrourbal.com/sicat2/documentos/81_2007109736_R4P20-02B-av2-spa.pdf))
- DE LA FUENTE, R. y VELASCO, M. (2012): "La política urbana en Madrid: un relato provisional", *Geopolítica(s)*, vol. 3, nº 1, p. 35-59.
- DIRECCIÓN GENERAL DE PLANEAMIENTO Y EVALUACIÓN CULTURAL (2012): *Hacia el Plan Estratégico de Cultura del Ayuntamiento de Madrid. 2012-2020*, Madrid, Área de Gobierno de las Artes, Ayuntamiento de Madrid. (Disponible en [http://www.madrid.es/UnidadWeb/Contenidos/EspecialInformativo/TemaCulturaYOcio/Cultura/PECAM/HaciaPECAM/Ficheros/Pdf\\_completo\\_20812ok.pdf](http://www.madrid.es/UnidadWeb/Contenidos/EspecialInformativo/TemaCulturaYOcio/Cultura/PECAM/HaciaPECAM/Ficheros/Pdf_completo_20812ok.pdf))
- DUQUE FRANCO, I. (2011): "Bogotá: entre la identidad y el marketing urbano", *Cuadernos de Geografía. Revista Colombiana de Geografía*, vol. 20, n.º 1, p. 29-45.
- DWI WAHYURINI, O. (2012): "The Significance of City Logo in City Branding Strategy", en RUDAS, I.J. et al (ed.), *Recent Researches in Engineering Mechanics, Urban & Naval Transportation and Tourism*, EEUU, WSEAS Press, p. 79-84 (disponible en <http://www.its.ac.id/personal/files/pub/4581-oyndkv-CUMNUPEM-12.pdf>)
- ETHINGTON, P.J. & SCHWARTZ, V.R. (2006): "Introduction: An Atlas of the Urban Icons Project", *Urban History*, Vol. 33, Issue 01, pp.5-19.
- FAVRO, D. (2006): "The iconicity of ancient Rome", *Urban History*, Vol. 33, Issue 01, pp.20-38.
- GAONA PISONERO, C. (2007): "Nuevos símbolos urbanos desde la publicidad" en Balandrón, A.J; Martínez, E.; Pacheco, M. (dirs): *Publicidad y ciudad. La comunicación publicitaria y lo urbano: perspectivas y aportaciones*. Sevilla-Zamora, Comunicación Social, pp. 172-188.
- GARCÍA ESCALONA, E. (2000): "Del armario al barrio': aproximación a un nuevo espacio urbano", *Anales de Geografía de la Universidad Complutense*, p. 437-449
- GARCÍA PÉREZ, E. y MOLINA COSTA, P. (2010): "De la gestión urbana al empresarialismo en la ciudad de Madrid", *Boletín CF+S*, nº 44. Tierra y libertad, p. 79-83 (<http://habitat.aq.upm.es/boletin/n44/aegar.html>)
- GONZÁLEZ VALLÉS, J.E. (2009): "La ciudad de Madrid. Madrid '16: creatividad al alcance de la mano", *Actas Icono 14*, nº A3, p. 1099-1212 (Disponible en <http://www.icono14.es/actas-i-congreso-internacional-ciudades-creativas>)
- LOGODESIGNWORKS (2010): Top 10 City Tourism Logos, (disponible en <http://www.logodesignworks.com/blog/top-10-city-tourism-logos>)
- LÓPEZ DE LUCIO, R. (1999): "El planeamiento y la transformación física de la ciudad: el protagonismo de la periferia", en LÓPEZ DE LUCIO, R. (dir.): *Madrid: 1979/1999. La transformación de la ciudad en veinte años de ayuntamientos democráticos*, Madrid, Ayuntamiento de Madrid, p. 37- 66
- LÓPEZ PÉREZ, S. (2007): "Arte y cultura como valor añadido a la publicidad: Bilbao y el museo Guggenheim" en Balandrón, A.J; Martínez, E.; Pacheco, M. (dirs): *Publicidad y ciudad. La comunicación publicitaria y lo urbano: perspectivas y aportaciones*. Sevilla-Zamora, Comunicación Social, pp. 189-207.
- LUNA-GARCIA, A. (2007): "Just another Coffee! Milking the Barcelona Model, Marketing a Global Image, and the Restoration of Local Identities," en Cronin, A.M. & HETHERINGTON, K. (eds): *Consuming the Entrepreneurial City: Image, Memory, Spectacle*, London: Routledge, pp. 143-160.
- MÉNDEZ GUTIÉRREZ DEL VALLE, R. (2012): "Crecimiento y crisis en la región metropolitana de Madrid: significado y contradicciones de la economía del conocimiento", *Revista de Geografía Norte Grande*, nº 51, p. 43-65 (<http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4031313>)
- MÉNDEZ, C. (2010): Eje Prado-Recoletos, una apuesta por la convivencia, *Piedranatural*, (<http://www.revistapiedranatural.com/es/arquitectura/289-eje-prado-recoletos-una-apuesta-por-la-convivencia>)
- MERCER (2012): "2012 Quality of Living Worldwide City Rankings – Mercer Survey", Nueva York, (disponible en <http://www.mercer.com/qualityoflivingpr#city-rankings>)
- MMF (2011): *Global Power City Index 2011*, Tokio, The Mori Memorial Foundation /Institute for Urban Strategies, 14 p. (disponible en [http://www.mori-m-foundation.or.jp/english/research/project/6/pdf/GPCI2011\\_English.pdf](http://www.mori-m-foundation.or.jp/english/research/project/6/pdf/GPCI2011_English.pdf))
- MORALES, M.C. (2007): "Marca Gijón. La imagen de la ciudad", *LIÑO, Revista Anual de Historia del Arte*, nº 13, pp. 123-135.
- MUELAS MENA, C. (2008): "La transformación de la M-30 de Madrid: ¿Mas que una reforma urbana?", *Actas del X Coloquio Internacional de Geocrítica*, (Disponible en <http://www.ub.es/geocrit/-xcol/368.htm>)

- MUÑOZ MARTÍNEZ, N. (2007): "Marketing de ciudades: de la gestión estratégica y de infraestructuras a la creatividad y los valores", en Balandrón, A.J; Martínez, E.; Pacheco, M. (dirs): *Publicidad y ciudad. La comunicación publicitaria y lo urbano: perspectivas y aportaciones*. Sevilla-Zamora, Comunicación Social, pp. 189-207.
- MUÑOZ, F. (2010): *Urbanización. Paisajes comunes, lugares globales*, Barcelona, Gustavo Gili.
- NARANJO ESCUDERO, E. (2011): Ciudades de marca. De la alta costura al pret-à-porter. Estrategias de rediseño de la ciudad contemporánea desde el objeto arquitectónico. <http://es.scribd.com/doc/76459203/7/La-arquitectura-del-icono-Formas-construidas-para-la-ciudad-del-siglo-XXI>.
- NOGUÉ, J. (2010): "Paisaje y comunicación: el resurgir de las geografías emocionales", en LUNA, T y Valverde, I.: *Teoría y Paisaje. Reflexiones desde miradas interdisciplinarias*, Barcelona, Observatori del Paisatge / Universitat Pompeu Fabra, p. 25-41
- OBSERVATORIO ECONÓMICO DE LA CIUDAD DE MADRID (2007): "Polo de atracción: El posicionamiento de Madrid en las clasificaciones internacionales de ciudades", *Barómetro de economía de la ciudad de Madrid*, nº 14, Ayuntamiento de Madrid, p. 98-105.
- OBSERVATORIO ECONÓMICO DE LA CIUDAD DE MADRID (2011): "Polo de atracción: Inversión extranjera directa en Madrid", *Barómetro de economía de la ciudad de Madrid*, nº 29, Ayuntamiento de Madrid, p. 109-133.
- OBSERVATORIO ECONÓMICO DE LA CIUDAD DE MADRID (2012): "Ranking de ciudades europeas 2011", *Barómetro de economía de la ciudad de Madrid*, nº 31, Ayuntamiento de Madrid, p. 111-128.
- OBSERVATORIO DE LA CIUDAD (2011): Informe de evaluación del Programa Operativo de Gobierno del Ayuntamiento de Madrid 2011-2015. Disponible en [http://www.madrid.es/UnidadesDescentralizadas/Calidad/Observatorio\\_Ciudad/03\\_SG\\_Operativa/Ficheros/POg2011-2015/InfevaluacPOG2011.pdf](http://www.madrid.es/UnidadesDescentralizadas/Calidad/Observatorio_Ciudad/03_SG_Operativa/Ficheros/POg2011-2015/InfevaluacPOG2011.pdf)
- PWC / PARTNERSHIP FOR NEW YORK CITY(2012): *Cities of Opportunities*, Nueva York, Price Waterhouse Cooper y Partnership for New York City , 96 p. (disponible en <http://www.pwc.com/us/en/cities-of-opportunity/assets/cities-opp-2012.pdf>)
- RAVENTÓS, A. (2007): "Patrimonios incómodos para la imagen que Barcelona ofrece al mundo", *Pasos. Revista de Turismo y Patrimonio Cultural*, nº 3, 287-305.
- RODRÍGUEZ LÓPEZ, E. (2007): "La ciudad global o la nueva centralidad de Madrid", en OBSERVATORIO METROPOLITANO: *Madrid ¿la suma de todos?. Globalización, territorio, desigualdad*, Madrid, Traficantes de Sueños, p. 41-93.
- SÁNCHEZ, J.A. (1991): "Paseo por una celebración y otras buenas obras", *Cuenta y Razón del pensamiento actual*, nº 56. (disponible en [http://www.cuentayrazon.org/modules.php?op=modload&name=Publications&file=index&p\\_op=showcontent&pnid=1051269389](http://www.cuentayrazon.org/modules.php?op=modload&name=Publications&file=index&p_op=showcontent&pnid=1051269389))
- SÁNCHEZ, S.; CALATRAVA, A. y MELERO (2008): "Las funciones comando de Madrid en la economía global: una aproximación a través del proceso de atracción del capital extranjero", *EURE*, 2008, nº101, p. 25-44. ([http://digital.csic.es/bitstream/10261/23685/1/EURE\\_2008.pdf](http://digital.csic.es/bitstream/10261/23685/1/EURE_2008.pdf))
- SANTIAGO RODRÍGUEZ, E. (2008): "Madrid, global. La región urbana madrileña como nodo relacional en el contexto de la centralidad global", *Actas del X Coloquio Internacional de Geocrítica*, Universidad de Barcelona, (<http://www.ub.es/geocrit/-xcol/67.htm>)
- SANTIDRIÁN, C. (1991): "Entrevista con Agustín Rodríguez Sahagún: `Madrid está destinada a ser siempre la capital del ocio y la cultura`", *Cuenta y Razón del pensamiento actual*, nº 56. (disponible en [http://www.cuentayrazon.org/modules.php?op=modload&name=Publications&file=index&p\\_op=showcontent&pnid=1051268795](http://www.cuentayrazon.org/modules.php?op=modload&name=Publications&file=index&p_op=showcontent&pnid=1051268795))
- TURÉGANO, R. (1991): "La M capital", *Cuenta y Razón del pensamiento actual*, nº 56. (disponible en [http://www.cuentayrazon.org/modules.php?op=modload&name=Publications&file=index&p\\_op=showcontent&pnid=1051268984](http://www.cuentayrazon.org/modules.php?op=modload&name=Publications&file=index&p_op=showcontent&pnid=1051268984)).