

2013 nº 13

USO

d+i LLORENTE & CUENCA

FACEBOOK



LINKEDIN



TWITTER

**¿QUÉ SOMOS EN INTERNET?**

*Reputación,  
Marca e Identidad Digital*

## d+i LLORENTE & CUENCA

d+i es el Centro de Ideas, Análisis y Tendencias de LLORENTE & CUENCA.

Porque asistimos a un nuevo guión macroeconómico y social. Y la comunicación no queda atrás. Avanza.

d+i es una combinación global de relación e intercambio de conocimiento que identifica, enfoca y transmite los nuevos paradigmas de la comunicación desde un posicionamiento independiente.

d+i es una corriente constante de ideas que adelanta nuevos tiempos de información y gestión empresarial.

Porque la realidad no es blanca o negra existe d+i LLORENTE & CUENCA.

d+i é o Centro de Ideias, Análise e Tendências da LLORENTE & CUENCA.

Porque estamos perante um novo contexto econômico e social. E a comunicação não fica atrás: avança.

d+i é a combinação e a troca de conhecimento que identifica, analisa e dá conta dos novos paradigmas da comunicação com um posicionamento independente.

d+i é uma corrente permanente de ideias que vão ao encontro de uma nova era de informação e gestão empresarial.

Porque a realidade não é em preto e branco, existe d+i LLORENTE & CUENCA.

## UNO

UNO es una publicación de d+i LLORENTE & CUENCA dirigida a clientes, profesionales del sector, periodistas y líderes de opinión, en la que firmas invitadas de España, Portugal y América Latina, junto con Socios y Directivos de LLORENTE & CUENCA, analizan temas relacionados con el mundo de la comunicación.

UNO é uma publicação da d+i LLORENTE & CUENCA dirigida aos clientes, profissionais do setor, jornalistas e líderes de opinião, na qual os autores convidados da Espanha, Portugal e América Latina, juntamente com os Sócios e Diretores da LLORENTE & CUENCA, analisam temas relacionados com o mundo da comunicação.



**DIRECCIÓN Y COORDINACIÓN:**  
Centro Corporativo de LLORENTE & CUENCA

**CONCEPTO GRÁFICO Y DISEÑO:**  
AR Difusión

**ILUSTRACIONES:**  
Marisa Maestre

**IMPRESIÓN:**  
naturprint.com

Impreso en España  
Madrid, septiembre 2013

d+i LLORENTE & CUENCA no asume necesariamente como suyas las opiniones vertidas en los artículos de los colaboradores habituales e invitados de UNO.

[WWW.DMASILLORENTEYCUENCA.COM](http://WWW.DMASILLORENTEYCUENCA.COM)





Todos los derechos reservados.  
Queda terminantemente prohibida  
la reproducción total o parcial de los textos  
e imágenes contenidos en este libro  
sin la autorización expresa de  
d+i LLORENTE & CUENCA.

## SUMARIO

2013 N° 13

4

QUIÉNES **SON**  
LOS **colaboradores**

6

**¿QUÉ SOMOS**  
**EN INTERNET?**  
**Reputación, Marca**  
**e Identidad Digital**

9

**LA RED Y EL EXPOLIO**  
**informativo Y cultural**

13

LA **EDUCACIÓN,**  
PONTONERA ENTRE LOS **nativos**  
Y LOS INMIGRANTES **digitales**

15

¿DEBEMOS  
**REINVENTARNOS**  
EN **Internet?**

19

LA **IDENTIDAD** DIGITAL  
O LA **APUESTA** DEFINITIVA  
POR LA **transparencia**

25

EL **DERECHO**  
AL **olvido**

29

**INTERNET:**  
LA **revolución**  
**permanente**

33

**REPUTACIÓN, marca**  
E **identidad digital**

37

**PREMIOS**  
**conseguidos** POR **UNO**

38

**LLORENTE & CUENCA**



### **José Antonio Zarzalejos**

Licenciado en Derecho por la Universidad de Deusto y periodista. Fue Director de El Correo de Bilbao, Secretario General de Vocento y Director de ABC en España. Está vinculado a LLORENTE & CUENCA como Asesor externo permanente y ha sido Director General de la firma en España. Distinguido con varios galardones profesionales, tales como el Premio Mariano de Cavia, el de la Federación de las Asociaciones de la Prensa de España, el Javier Godó de Periodismo y el Luca de Tena.

---



### **Pedro Luis Barcia**

Doctor en Letras por la Universidad Nacional de La Plata, lingüista, profesor e investigador universitario. Actualmente, es Presidente de la Academia Argentina de Letras y de la Academia Nacional de Educación y Miembro Correspondiente de la Real Academia Española de la Lengua. Además, es Director de Investigación de la Universidad Austral, Vicepresidente de la Academia Sanmartiniana, Vicepresidente de la Fundación "Victoria Ocampo" y Profesor Honorario de la Universidad Nacional de Formosa. Entre otras actividades, ejerció la docencia en la Universidad de La Plata, fue Director de Investigación y del Doctorado en Ciencias de la Información de la Universidad Austral e investigador principal del CONICET (Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas).

---



### **Pío Cabanillas**

Licenciado en Derecho por la Universidad Complutense y *Master of Arts in Law and Diplomacy* por el *Fletcher School of Law and Diplomacy* (Tufts-Harvard). Cuenta con una dilatada carrera profesional que incluye la Dirección General Adjunta a la Presidencia del Grupo ACCIONA y la Dirección General de Comunicación de Endesa; y su etapa de Ministro Portavoz del Gobierno, entre 2000 y 2002, tras haber sido Director General del Grupo RTVE, Director de Desarrollo y Relaciones Internacionales del Grupo Prisa y Director General de Sogecable. En su trayectoria fuera de España, destaca su labor como Abogado General Adjunto de *The News Corporation* y como Abogado de la Comisión Europea en la Dirección General de la Competencia. En la actualidad es Director General de Imagen Corporativa y Marketing Global de Acciona.

---

# QUIÉNES **SON** LOS **colaboradores**

---

## **Adolfo Corujo**



Socio y Director General para Iberia de LLORENTE & CUENCA. Es experto en la gestión de la reputación a través de Internet. En sus quince años de trayectoria profesional, ha colaborado en el diseño y ejecución de proyectos tanto para la construcción como para la defensa o promoción de la identidad digital de distintas multinacionales en España y Latinoamérica. En el ámbito académico, imparte clases y ponencias acerca de Empresa 2.0, Marca Personal y Reputación Online en la Universidad Complutense y la Universidad Carlos III, entre otras universidades, y en escuelas de negocio. Executive-MBA por ESADE, Adolfo es Licenciado en Publicidad y Relaciones Públicas y DEA en Marketing por la Universidad Complutense de Madrid.

---

## **Carolina Pina**



Socia del departamento de Propiedad Industrial e Intelectual y co-responsable de las áreas de Sports & Entertainment y Media & Telecom de Garrigues. Es Licenciada en Derecho por la Universidad de Alicante, Máster en Derecho Internacional y Derecho Comparado por la London Guildhall University y Posgrado en Dirección de Asuntos Públicos por ICADE. Es árbitro de la Organización Mundial de la Propiedad Intelectual. Miembro del consejo académico de FIDE y del consejo editorial de la Revista Aranzadi de Deporte y Entretenimiento. En el año 2009, ganó el Premio Internacional Prix Monique de la Unión Internacional de Abogados.

---

## **David González**



Presidente, Consejero Delegado y Cofundador de Anuntis, compañía líder en webs para comprar y vender en España y Latinoamérica, entre las que se encuentran Segundamano.es, Fotocasa.es, Coches.net e Infojobs.com.br. PDG en el IESE, inició su carrera en el sector de las artes gráficas, diseño, pre-impresión y publicidad. Pionero en el negocio online en España, en 1996 inició la transformación de su negocio de revistas de clasificados a internet. Hoy Anuntis es la segunda empresa con más páginas vistas en España. Sus portales suman más de 16 millones de usuarios, 1.200 millones de páginas vistas y 4 millones de anuncios activos. Actualmente, centra sus esfuerzos en internet móvil y su apuesta con Infojobs en Brasil.

---

## **Enrique Dans**



Profesor de Sistemas de Información en IE Business School desde el año 1990. Tras licenciarse en Ciencias Biológicas por la Universidad de Santiago de Compostela, cursó un MBA en IE Business School, se doctoró (Ph.D.) en Sistemas de Información en UCLA, y desarrolló estudios postdoctorales en Harvard Business School. En su trabajo como investigador, divulgador y asesor estudia los efectos de la tecnología sobre las personas, las empresas y la sociedad en su conjunto. Además, desarrolla labores de asesoría en varias startups y compañías consolidadas, es colaborador habitual en varios medios de comunicación, y escribe diariamente desde hace más de diez años en su blog personal, enriquedans.com, uno de los más populares del mundo en lengua española.

# **¿QUÉ SOMOS EN INTERNET?**

*Reputación,  
Marca e Identidad Digital*





José Antonio Llorente

Socio Fundador y Presidente de LLORENTE & CUENCA

La Revolución Digital con la que convivimos ya a diario ha llegado impulsada por el rápido desarrollo de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación y por la innovación de los sistemas de transmisión digitales.

Se puede afirmar, sin ningún género de duda, que está transformando el relacionamiento del hombre con su entorno natural y con otros seres humanos. Está cambiando la manera en que la gente piensa, actúa, comunica, trabaja y gana su sustento.

De hecho, ha forjado nuevas modalidades de crear conocimientos, educar a la población y transmitir información.

Ha reestructurado la forma en que los países hacen negocios y rigen su economía, se gobiernan y se comprometen políticamente.

Ha proporcionado la entrega rápida de ayuda humanitaria y asistencia sanitaria y una nueva visión de protección del medio ambiente.

Y hasta ha creado nuevas formas de entretenimiento y ocio.

Pero más allá de estas transformaciones tan notables, la revolución digital ha creado un nuevo concepto, imborrable y difícilmente controlable: la huella digital / la identidad digital. En el pasado usábamos el concepto de "realidad publicada" (por

**“***La revolución digital ha creado un nuevo concepto, imborrable y difícilmente controlable: la huella digital*

los medios) para hablar de una realidad tangible y cierta. El concepto de identidad digital de ahora tiene también consecuencias muy importantes, ya que crea un nuevo espacio de "realidad tangible" y nadie escapa a la necesidad de ser transparente en sus comportamientos y de estar, por ello mismo, preparado para una continua fiscalización de los mismos a través de las herramientas disponibles en el mundo online.

En este UNO, además, se abordan otros problemas surgidos de la Revolución Digital que tienen que ver con el desequilibrio entre la mayor facilidad de acceso a la información y al conocimiento, por un lado, y la apertura de una brecha nueva de analfabetismo por la abundancia no jerarquizada de información y la falta de acceso a las nuevas tecnologías o del propio desconocimiento de uso de las mismas, por otro.

La intimidad de los ciudadanos, los derechos de propiedad intelectual, la relación entre las empresas y sus empleados, las propias identidades digitales de los individuos, o los entornos jurídicos para el uso de las nuevas tecnologías, y, a veces, para su abuso, serán también asuntos a los que este nuevo UNO presta atención. Espero que les resulte de gran interés.





# LA RED Y EL EXPOLIO informativo y cultural



José Antonio Zarzalejos

Periodista, ex director de ABC y El Correo

Hemos entrado en una fase histórica en la que la percepción de las enormes ventajas de Internet comienza a ser compensada con la de sus peligros, amenazas y riesgos. No tiene contemporaneidad intelectual plantear una enmienda a la totalidad a la Red porque tal actitud implicaría un profundo desconocimiento de los logros que gracias a ella está alcanzando la humanidad. Pero la sacralización de las enormes opciones de progreso que Internet ofrece es un planteamiento tan injusto como su demonización. La Red no es una panacea universal y su extensión y perfeccionamiento tecnológico, cada día más versátil, genera daños colaterales de gravísimas consecuencias. Ahora ha llegado el momento de erizar las defensas ante la Red de una de las propiedades vertebrales de las sociedades occidentales, la intelectual, de menor envergadura jurídica, al menos hasta ahora, respecto de la inmobiliaria y la industrial.

Los derechos derivados de la propiedad intelectual se plantean por muchas instancias como contradictorios al derecho –frecuentemente constitucionalizado– de acceso universal a los productos culturales. Cierto es que el constitucionalismo del siglo pasado ha valorado el acceso a la educación y a la cultura –conceptos diferentes– como universales, pero en lo que atañe a la segunda, en modo alguno ha establecido su gratuidad. Con

“*Robert Levine constata en su documentado libro que “alrededor de una cuarta parte del tráfico mundial de Internet consiste en contenidos pirateados”*”

la aplicación de una interpretación analógica respecto de los derechos a la sanidad y la educación, se ha extendido la creencia de que la producción cultural y la informativa debieran gozar de un estatuto de adquisición no onerosa. De ahí nace esa cultura de la gratuidad que ha despojado a

la denominada *piratería* de connotaciones socialmente negativas, de modo tal que incurrir en esa práctica para el consumo de informaciones elaboradas –más allá de las noticias– y de obras de creación carece de una eficaz reprobación –no ya jurídica, que la tiene aunque precaria y titubeante en muchos países como en España– sino colectiva o social.

En el mes de marzo pasado, el novelista y ensayista español Javier Cercas se expresaba en estos términos en el diario *El País*: “El doctor Johnson opinaba que sólo los idiotas escribe sin cobrar. Tenía razón, y yo lo sé muy bien, porque hasta mis cuarenta años no hice más que el idiota; y mucho me temo que pronto tendré que volver a hacerlo. Según menciona el informe de la FGEE, el 58% de los españoles lee ya en formato digital; pero de ellos, el 68% baja o descarga gratuitamente los libros. Soy incapaz de hacer una interpretación optimista de este dato. Sólo se me ocurre decir que, contra semejante robo, como contra la corrupción, no cabe más defensa (además de maestros

“Han irrumpido –como negocios parasitarios– los agregadores y motores de búsqueda que no sólo se benefician del trabajo de otros sino que, además, incorporan ganancias por inserción de publicidad

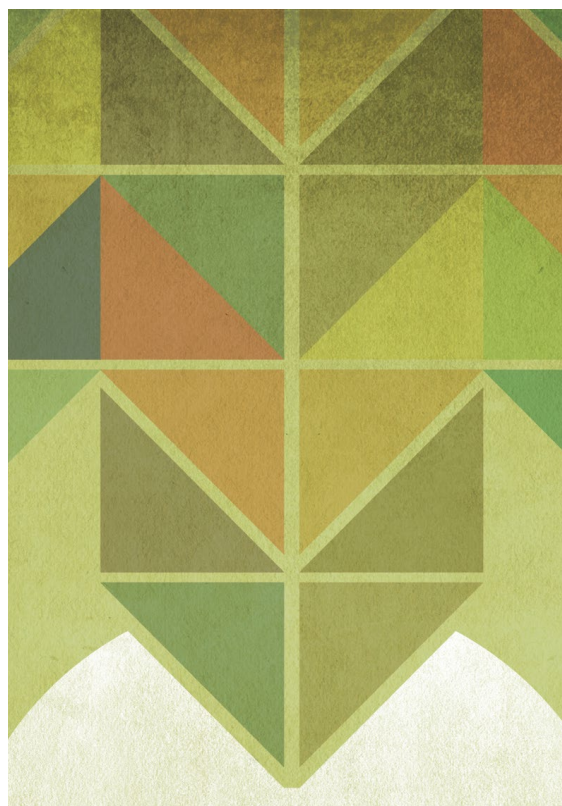
bien pagados) que la de una ley eficaz y la de unos políticos que se atrevan a promulgarla y aplicarla”.

La *piratería* es considerada ya por un intelectual de primera línea como robo y asimilada a la corrupción, opinión en la que converge, con palabras diferentes pero al hilo del mismo discurso, Antonio Muñoz Molina en una pieza de altura (“Gran Industria”) publicado igualmente en el diario *El País*. Para el prosista jienense “un escritor o un músico que reivindicque a cara descubierta el derecho no ya a vivir de su trabajo sino a recibir una mínima compensación por parte de quienes, poco o mucho, disfrutan de él, recibirá comentarios de una agresividad que da escalofríos, bastante mayor que la que provoca un banquero o un político ladrón. La idea de que un libro, una película, un disco, generan un trabajo digno para las personas cualificadas gracias a las cuales llegan a existir y que ese foco modesto de prosperidad irradia más allá de ellas, no parezca que merezca la consideración ni de una parte del público ni de los dirigentes políticos”.

Las deprimidas opiniones de estos dos autores de referencia están avaladas por un estudio de imprescindible lectura para comprender la hondura del expolio cultural e informativo que se perpetra en la Red. Me refiero al libro publicado por Robert Levine titulado “Parásitos” (Ariel), subtítulo expresivamente así: “Cómo los oportunistas digitales están destruyendo el negocio de la cultura”. El autor se interroga en el prólogo de su obra sobre si “es el momento de preguntarse si la industria cultural tal y como la conocemos puede sobrevivir a

la era digital” y, avanzando en el terreno fronterizo de la información, “si alguna industria mediática podría prosperar en un entorno en el que la información puede conseguirse tan fácilmente”. Las respuestas no son precisamente optimistas porque Levine constata con datos que “alrededor de una cuarta parte del tráfico mundial de Internet consiste en contenidos pirateados”. De lo que deduce que “al convertir en esencialmente opcional el pago por contenidos, la piratería ha fijado el precio de los bienes digitales en cero”. De ello colige que “lo único que todo el mundo le dirá sobre Internet es que la información quiere ser gratis (...) ya que el coste de sacarla a la luz es cada vez más bajo”.

Ya tenemos encima de la mesa no sólo el problema gravísimo de la proletarianización de los creadores culturales, sino también la inviabilidad de



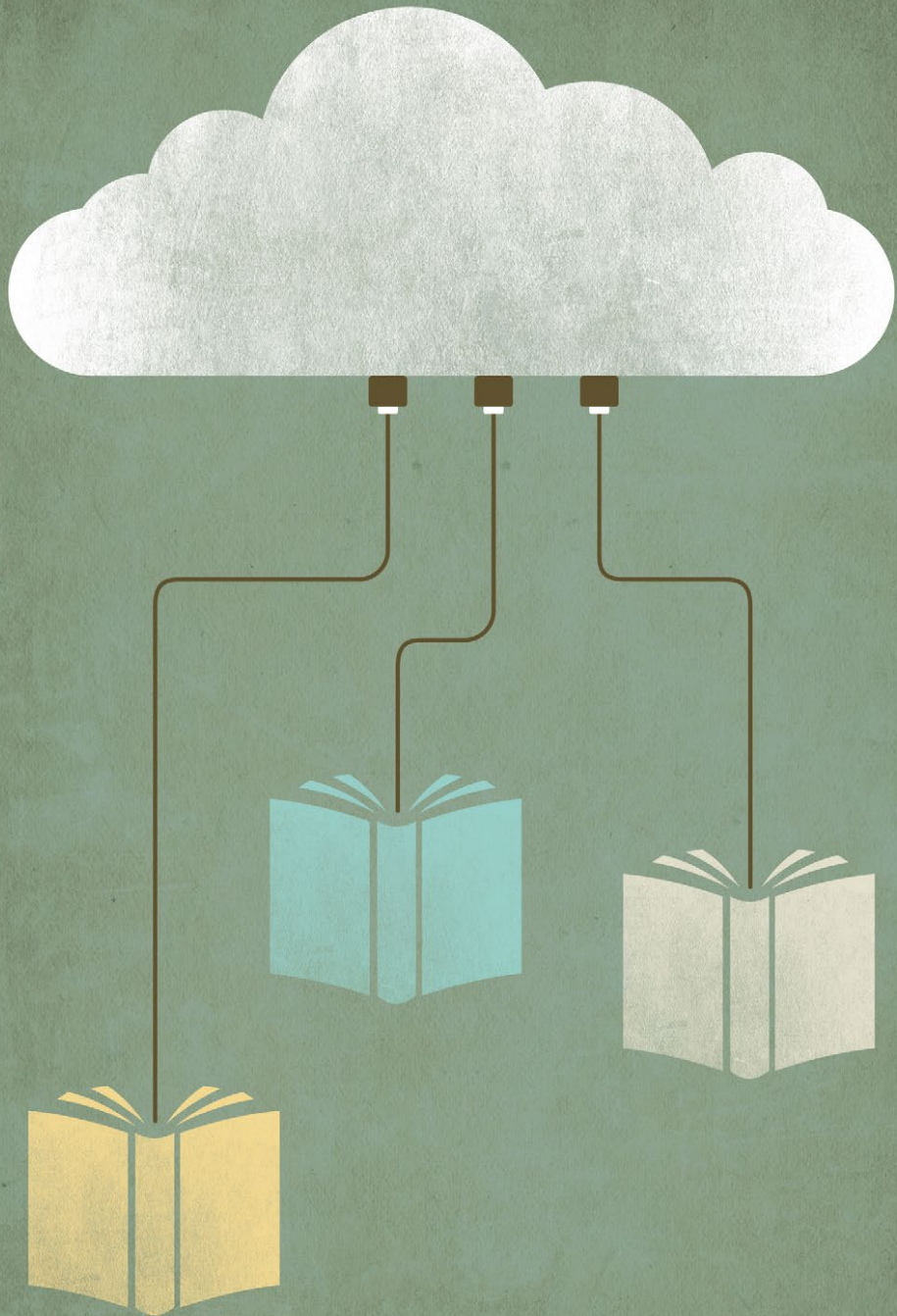
“*Está en juego la concepción de un medio de comunicación como negocio legítimo y, además, el periodismo como tal, que la Red amenaza en convertir en un oficio inútil con lo que implicaría de daño moral*”

los nuevos modelos de negocio de los medios de comunicación –del periodismo, en definitiva– alternativo al tradicional del papel en el caso emblemático de los periódicos. Levine es muy expresivo al respecto: “La idea de que los medios de comunicación online serán inevitablemente gratuitos viene de la teoría de que el precio de cualquier bien debería caer a su coste marginal. Dado que la distribución digital se vuelve más barata cada año, el coste marginal de los medios de comunicación sigue acercándose a cero”. En este panorama han irrumpido –como negocios parasitarios– los agregadores y motores de búsqueda que no sólo se benefician del trabajo de otros sino que, además, incorporan ganancias añadidas con la inserción de publicidad. En estas condiciones, el periodismo informativo online está llamado a la precarización, razón por la que “hasta el momento, el contenido generado por los negocios online no pueda competir con el de las compañías de medios tradicionales” tal y como subraya Robert Levine.

Resulta incuestionable que la rectificación de esta inercia de expolio depende de una educación en valores que no se han inculcado desde la base escolar y de una eficaz normativa de verosímil aplicación. Pero también de un cambio radical de las víctimas de esta situación que son las entidades que agrupan a los creadores –músicos, escritores,



actores, productores–, demasiado estáticas y resignadas y, especialmente, de un giro copernicano en la demagogia suicida de los medios de comunicación que con el miope afán de ganarse a las audiencias de internautas han fomentado un clima social como el que denuncian Javier Cercas y Antonio Muñoz Molina y refleja con un total verismo Robert Levine en su libro. Porque, no sólo está en juego la concepción como negocio –siempre legítimo– de un medio de comunicación, sino el periodismo que la Red amenaza en convertir en un oficio fosilizado e inútil con lo que ello conllevaría de daño moral en las sociedades democráticas. O sea, hay que reaccionar porque no estamos limitando la libertad de expresión ni la accesibilidad a la información y a la cultura, sino tratando de poner coto al expolio.



# LA **EDUCACIÓN**, PONTONERA ENTRE LOS **nativos** Y LOS INMIGRANTES **digitales**



Pedro Luis Barcia

Presidente de la Academia Nacional de Educación y de la Academia Argentina de Letras

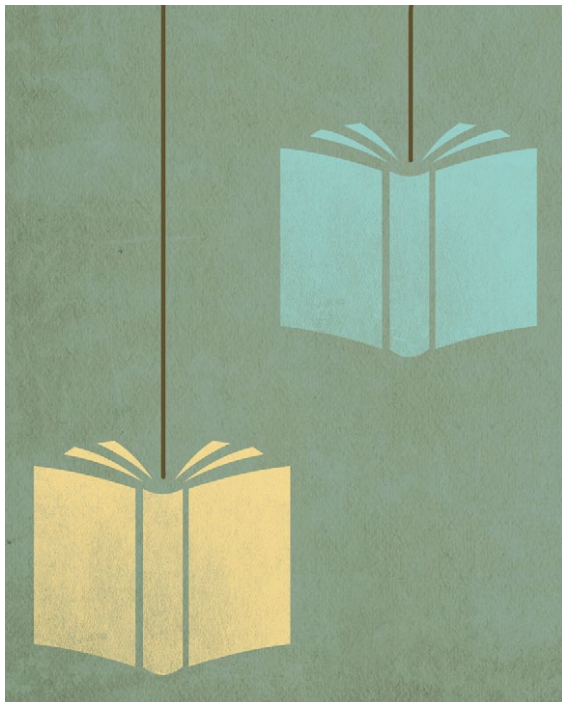
Cuando Marc Prensky, en la década del setenta, estableció su *divisoria aquarum* entre “nativos digitales” e “inmigrantes digitales” sintetizó la convivencia de dos mundos en contacto conflictivo y en busca de la confluencia. La articulación de la galaxia Gutenberg con la Galaxia Fleming requiere de pontoneros, tarea de ingeniería de puentes, para la que pocos son aptos, pues para este tendido de arcos de comunicación se necesita un pie en cada orilla. Esta vida en busca de integración lleva dos décadas largas, de empalmes y cortocircuitos, y es problema omnipresente, pues se da en todos los campos: la política, la educación, la empresa, etcétera. La pontonera mayor debería ser la educación, en todos sus niveles que debe operar como intérprete entre dos lenguas.

No es cierto que las tecnologías sean del todo diferentes. Lo son, por supuesto, desde el punto de vista ético, pues el hombre es el que pone la intención en su manejo. Pero, de por sí, el uso de las tecnologías modifica actitudes, conductas y formas de contacto con la realidad, nos modifican insensible y sostenidamente. El muchacho, excitados sus sentidos y sus potencias por estímulos simultáneos activos de las vías electrónicas, desarrolla cierto grado de flexibilidad perceptiva, que es una ventaja en ciertos niveles de las asociaciones rápidas y creativas; pero todo lo que gana en horizontalidad, y agilidad para hacer conexiones

“*El uso de las tecnologías modifica actitudes, conductas y formas de contacto con la realidad*”

en un mismo plano, lo pierde en profundidad. La potencia humana más afectada por el mundo digital es la atención, que es la capacidad de aplicar la mente a un objeto con creciente grado de penetración. Por eso Descartes la llamó, *aceis mentis*, “la punta de la mente”. Es la facultad que permite romper la costra de lo aparente y llegar a lo profundo, en todos los terrenos: desde una frase a un gesto, desde un proyecto a una decisión gubernamental. Sin atención no hay calado del problema, ni comprensión seria del texto chico del contrato. El muchacho, sobreexcitado por estímulos que lo reclaman de varios sitios a la vez, no puede aplicarse a uno. Picotea sin romper la cáscara. Sin atención firme no hay gobierno empresarial ni investigación científica, porque no se logra el conocimiento de la realidad. Esa es un conclusión cierta. La imagen del norteamericano Carr en su libro sobre Internet es clara: “Navegar en pantalla es surfear; leer es bucear”.

Un segundo efecto jánico, de doble cara, es la velocidad: en el chat, se empobrece la comunicación, aunque se haga más ágil y dinámica, pero siempre cortical. La reacción rápida puede ser efectiva, porque puede salvar el riesgo de la encrucijada, y es útil para la coyuntura y lo táctico. Pero hecha hábito se convierte en la muerte del proyecto, y con ello, en la inexistencia de toda empresa. La improvisación no puede ser el sistema, sino la excepción.



Tres son los tipos de contenidos de la educación: los conceptuales, los procedimentales y los actitudinales. Los primeros están, casi todos, en Internet. La cuestión es dar con ellos con certeza. La función del actual bibliotecario –lo decimos en una reciente declaración de la Academia Nacional de Educación–, además de las anteriores que siempre cumplió, es orientar a docentes y alumnos en el campo de los sitios virtuales: cuáles son los especializados y de ellos cuáles son los más confiables. La visita sin guía es pérdida de tiempo y extravío. El pibe no es un cibernauta: “ciber”, en griego, es timón; “cibernetés”, timonel. El muchacho no suele tener el timón del viaje, va a los bandazos de lo que salga y encuentre. La educación deberá ejercitarlo en la

“ La preparación lingüística del que esté a cargo de las redes en una empresa asegura la confiabilidad de la respuesta al que escribe y se mantiene el respeto de la institución

orientación, en la selección, evaluación, jerarquización y síntesis del material que busca y obtenga. Todas esas operaciones intelectuales son las que se deben enseñar, más que los contenidos, y ellas son parte de los contenidos procedimentales.

La gente suele confundir los planos. Una empresa pone al frente de sus redes sociales (Twitter, Facebook, etc.) a un muchacho con alta habilidad técnica digital y con cero grado de conocimiento de la lengua. En un espacio acotado como es el tuit, hay que ser maestro de expresión para no desbarbar. Toda pifia, resalta, como la de aquel jefe comunal que escribió: “Estamos consiguiendo superar las *limitaciones...*”, que generó una catarata de burlas. La preparación lingüística del que esté a cargo de las redes en una empresa, asegura la confiabilidad de la respuesta al que escribe y se mantiene el respeto de la institución, de la que el tuit es firma<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> En nuestros días, se dispone de un magnífico manual *Escribir en internet* (2012), elaborado por cuarenta expertos y editado por Fundéu. Es una guía firme para la escritura digital en castellano. Debería difundirse.

# ¿DEBEMOS *REINVENTARNOS* EN *Internet?*



Pío Cabanillas

Director General de Imagen Corporativa y Marketing Global de ACCIONA

Sucede sin previo aviso. Un día, te enteras de que el Presidente de una conocida compañía se ha pronunciado acerca de una cuestión de importancia en Twitter. Visitas la página y rápidamente compruebas que el perfil resulta creíble. Lees unas cuantas frases. La redacción, el tono, los temas encajan con el protagonista. Parece verosímil que lo haya escrito él mismo.

Al mismo tiempo, tu bandeja de entrada se llena de invitaciones a conectar en LinkedIn, invitaciones de conocidos o profesionales que han creado perfiles y que han enviado mensajes a todos sus contactos. Sientes la pereza del que sólo quiere mantener, cuando no reducir, las relaciones. Sólo me falta ahora perder el tiempo en abrir el campo, ¡con el trabajo que tengo! Quizás en otro momento de tu trayectoria, eras consciente de que tu universo relacional debía crecer. Ahora, sin embargo, no crees que el esfuerzo valga la pena. Y menos hacerlo a través de un currículum en un sitio web.

La insistencia o la categoría de alguna persona te lleva a visitar su página-Cv. Compruebas que la descripción es muy completa. Te fijas en la foto, relativamente reciente, en el número de contactos y en el nuevo cargo que ocupa y que desconocías hasta el momento. Quizá ha llegado el momento de poner al día el Cv propio.

“ *La tableta y el móvil se han convertido en una ventana por la que te juegas tu credibilidad personal y profesional* ”

Recurras a tu entorno, lo comentas con amigos y compañeros de trabajo, y te das cuenta que otros se hacen la misma pregunta o tienen las mismas reticencias. Hay defensores apasionados y detractores miedosos a enfrentarse con la transparencia de las redes. Pero lo que parece claro es que, de un tiempo a esta parte y casi sin que nos hayamos dado cuenta, estas redes y sus herramientas de comunicación han cambiado las reglas de juego. La tableta y el móvil se han convertido en una ventana que ya no puedes ni debes cerrar y por la que entran las noticias, las invitaciones, las convocatorias o la infinidad de mensajes que entremezclan tus ámbitos privado y público. Una ventana por la que tú también te muestras al mundo, y por la que te juegas tu credibilidad personal y profesional.

Sin embargo, mientras unos parecen gestionar con agilidad esta compleja realidad y consiguen que sus datos, mensajes, descripciones y fotos sean los adecuados y sean coherentes, otros no son conscientes de la importancia que tienen y así mantienen fotos de mala calidad, información anticuada, escenarios extravagantes, poses inadecuadas... En definitiva, una descripción pública de sí mismos que no les representa y que, en muchas ocasiones, les hace un flaco favor.



FACEBOOK

LINKEDIN

TWITTER



“*En medio de este movimiento tectónico, son las firmas las que comienzan a superar a las cabeceras, los presentadores al programa*

## EL MOMENTO DEL CAMBIO

Cada vez somos más conscientes de que debemos abordar estos cambios pero ¿cómo?, ¿cuándo?

Para los profesionales de la comunicación y del marketing resolver estas incógnitas puede convertirse en un factor diferencial y estratégico, o en un auténtico dolor de cabeza. Y el momento que vivimos no es fácil. Por un lado, los ciudadanos han retirado su confianza a buena parte de las instituciones que conocemos, hasta el punto que los mismos empleados han superado con creces a los primeros ejecutivos en términos de credibilidad acerca de... ¡las compañías que estos últimos dirigen!

Al mismo tiempo, los medios impresos y audiovisuales clásicos sufren una reconversión de inmensas proporciones. La falta de modelos de negocio solventes les enfrenta a una situación inédita en la que se ven obligados a reducir plantillas y formatos y a cuestionarse el uso de la auténtica materia prima de su oficio: la información. En medio de este movimiento tectónico, son las firmas las que comienzan a superar a las cabeceras, los presentadores al programa. Un modelo que devuelve el protagonismo al individuo y que convive mucho mejor con la esencia conversacional directa, persona a persona, de la Web.

Sobre estas bases, las empresas que queremos posicionar nuestros mensajes en los foros adecuados, nos damos cuenta de que debemos gestionar un proceso distinto, radicalmente novedoso, con un inmenso calado para nuestra profesión. Durante más de cien años, la dinámica fue colocar la

marca al frente, por delante de las personas. Muy pocos profesionales estaban autorizados a hablar y siempre lo hacían desde esa perspectiva corporativa de la portavocía: monocorde, entrenada en el diálogo, asíncrona, sucinta y de bajo perfil.

## EL PODER DE LOS PROFESIONALES

En la actualidad, sin medios con capacidad de convocar en un solo acto a la audiencia relevante; con la credibilidad de la figura del portavoz corporativo debilitada; y con más necesidad que nunca de competir en nuevos mercados en los que, de partida, no contamos con el conocimiento o la confianza de los que pueden influir en nuestros negocios, tenemos ante nosotros una palanca extraña pero que intuimos poderosa: el prestigio de nuestros profesionales, su capacidad de prescripción y la capilaridad y pertinencia de su alcance. La suma de sus identidades digitales se presenta como un mecanismo de propagación y afiliación con un impacto que puede ser considerable.

Es, por tanto, el momento de vencer esa inercia que todavía aleja a nuestros colegas, compañeros y a nosotros mismos de las plataformas digitales. Necesitamos dar el primer paso para perder el miedo lógico a lo novedoso, y convencernos de la superficialidad de muchos mitos catastrofistas que rodean a las redes. En segundo lugar, necesitamos impulsar a los demás arrancándoles de la obsesión por el control y llevándoles hacia la naturalidad, la moderación y el sentido común. Del “que no se mueva nadie sin nuestra autorización” al “animaros a participar y ser vosotros mismos”, va todo un mundo.

En paralelo, tenemos que identificar y decidir sobre cuestiones que marcarán nuestra personalidad digital. Las dos más importantes afectan a la decisión de cuán personal o profesional será nuestra identidad en las redes, y cuán oficial u oficioso nuestro modelo de comunicación.

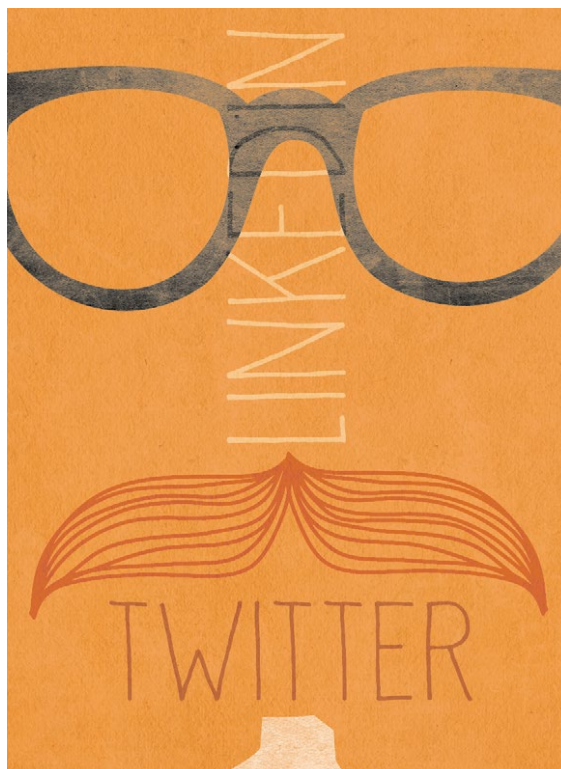
*“A las compañías globales no nos queda otro remedio que colocar a las personas de nuestra organización en el centro de nuestra estrategia de comunicación, y hacerlo en un entorno “social”*”

Tenemos colaboradores que ya pueden ser líderes en una determinada comunidad, que comparten contenidos acerca de un asunto trascendente para nuestra organización, y que quieren no identificarse con el tono y los mensajes corporativos para conservar su estilo de comunicación. Probablemente en esa decisión, en fomentarla y respetarla, radique gran parte de la confianza y respeto que el resto de los miembros de esa comunidad depositen en él.

En el lado contrario, tenemos líderes de nuestras líneas de negocio que, a pesar de estar plenamente identificados con la compañía, se limitan a compartir informaciones de carácter personal por lo que convocan a una audiencia fundamentalmente formada por amigos y familiares sin la más mínima trascendencia empresarial.

Ambas posiciones responden a distintas maneras de combinar estos factores y a diferentes grados en la proposición de sus identidades. Su elección condiciona a la postre la forma en la que la comunicación puede aportar más o menos valor a la estrategia de la empresa.

Es un camino que debemos transitar. Nos ayudará a conectarnos más con el entorno. Nos obligará a renovarnos. Nos pondrá a la altura de nuestros logros en otros ámbitos y nos diferenciará porque nos permitirá contar y que se cuente una historia múltiple, más veraz, dinámica y emocionante. Y sobre todo compartirla y sentir que los demás la comparten.



Ahora bien, como todos los retos que afrontamos las organizaciones ambiciosas, consumirá recursos, nos llevará tiempo, nos conducirá a algunos callejones sin salida, nos despistará a veces, y otras, nos desilusionará, aunque aprenderemos de los errores. Pero a las compañías globales, internacionalizadas, innovadoras y con una diversificación creciente no nos queda otro remedio que colocar a las personas de nuestra organización, con sus identidades personales y profesionales, en el centro de nuestra estrategia de comunicación, y hacerlo en un entorno “social” que no es una previsión de futuro sino una realidad cada día más asentada.

# LA **IDENTIDAD** DIGITAL O LA **APUESTA**

## DEFINITIVA POR LA **transparencia**



Adolfo Corujo

Socio y Director General para Iberia de LLORENTE & CUENCA

El principio de identidad es uno de los pilares que ha cimentado la lógica y la filosofía. Un salvavidas fundamental que nos ha ayudado a entender y a nombrar el mundo que nos rodea. Una de las escasas seguridades que nos ha llevado a afirmar que el sol, por mucho que cambie de color y de posición en el firmamento, seguirá llamándose de igual de manera porque su identidad no ha variado. Siempre será el sol (incluso cuando sólo adivinemos sus rayos en un día nublado). En el entorno online, asistimos desde hace años a una realidad que haría las delicias de cualquier psicoanalista: nuestra identidad digital no tiene por qué corresponderse con lo que hasta ahora entendíamos como *nuestra identidad real*. Este desdoblamiento de nuestra personalidad se complica aún más si analizamos el tremendo impacto que ha supuesto en Internet la irrupción de las redes sociales: la conversación fluye en todas las direcciones y, lo que es aún más sorprendente, ya no hay un sentido único. Todos somos –o podemos ser– creadores de mensajes.

Oscar Wilde, quien hizo de la ironía un estilo de vida, afirmaba que era necesario ser uno mismo *porque todos los demás estaban ya cogidos*<sup>1</sup>. Ahora más que nunca nos vemos en la necesidad de

“*Nuestra identidad digital no tiene por qué corresponderse con lo que hasta ahora entendíamos como nuestra identidad real*”

definir quiénes somos porque tememos que sean otros quienes se adelanten y faciliten su *versión no oficial* de nuestra persona. Hay quienes optan por guardar una especie de anonimato digital con la confianza de que, si se mantienen alejados de blogs y redes sociales, su identidad quedará

ligada únicamente a lo que suceda en el mundo real. Algunos ya han caído en la cuenta de que Internet también es parte del mundo real, no una esfera paralela sin conexión alguna con nuestra realidad. Muchas empresas están cambiando su forma de interactuar con los consumidores para que se perciba coherencia en sus políticas de atención al cliente independientemente del medio en el que se realicen. Establecer una línea divisoria entre la experiencia de compra online y offline de un consumidor dejó de tener sentido hace mucho tiempo. Cuando alguien no es atendido amablemente por parte de una operadora o se desespera a la hora de solicitar el pedido a través de la página web de su pizza favorita, la imagen mental que ese consumidor decepcionado tiene del servicio se verá seriamente deteriorada. No distinguirá si la experiencia de compra se ha producido en un entorno online u offline (*consistent customer experience across channels*). La empresa le habrá fallado porque no habrá atendido eficazmente sus

<sup>1</sup> “Be yourself; everyone else is already taken”, Oscar Wilde (1854-1900).



## “Las redes sociales nos definen tanto como nuestro documento de identidad o nuestra tarjeta de crédito

necesidades. Su reputación, el más tangible de los llamados activos intangibles, se verá erosionada en el medio y largo plazo, afectando en última instancia al balance de resultados del restaurante.

Lo sucedido en el entorno corporativo en los últimos cinco años con la incorporación de grandes, medianas y pequeñas empresas al ecosistema de las redes sociales adelanta claramente lo que en los próximos años acaecerá en el ámbito de la identidad digital personal y profesional. Las empresas han entendido que, para relacionarse con sus *stakeholders* o públicos de interés es preciso antes haber asumido una identidad, que no responde a otra cosa que a la que es posiblemente la pregunta más compleja que puede hacerse un consejero delegado: ¿cómo se presenta mi compañía y para qué está aquí? La necesidad de definir esta visión se ha visto agudizada por la marcada personalización imperante en las redes. La anonimidad de los primeros chats y foros ha sido relevada por la identificación de los usuarios. La voz personal cobra más importancia que nunca. Cientos de servicios de valor añadido permiten conectarse directamente con cuentas de Facebook o Twitter. No es necesario crear un usuario de cero, basta con que digamos quiénes somos. Lo que parece un simple guiño a la *usabilidad* para evitar quebraderos de cabeza a los internautas esconde una realidad: las redes sociales nos definen tanto como nuestro documento de identidad o nuestra tarjeta de crédito.

La expresión *huella digital* es muy gráfica y aclara bien lo que persigue ese comportamiento tan humano que es el buscarse a sí mismo en Google. En algunos países, este buscador acumula más del noventa por ciento de las búsquedas realizadas fuera de las redes sociales. Esto implica que

lo que diga de nosotros el buscador será visto por la mayor parte de los usuarios que busquen algo de nosotros. En la primera página de resultados, en tan sólo diez enlaces, seguramente estará contenida toda la información que muchos cotejarán para construir nuestra identidad –sin siquiera preguntarnos nada al respecto–. Bastará con encajar las piezas del puzle.

El posicionamiento orgánico se ha convertido en una lucrativa industria (el llamado *SEO* o *search engine optimization*) que busca optimizar los resultados que ofrecen los buscadores (y cada vez más las redes sociales) para que los productos y servicios de las compañías puedan encontrarse más fácilmente. No conviene pasar por alto la importancia del contenido en este proceso. Estrictamente hablando, no se posicionan resultados, se posicionan contenidos. A la hora de mejorar nuestro posicionamiento personal y profesional, resulta clave definir qué tipo de información (visual, audiovisual, en formato texto, etc.) estamos dispuestos a compartir en nuestros perfiles de Facebook, Twitter, LinkedIn o Pinterest. Cuál será nuestro relato personal y profesional. La respuesta a esta pregunta no es tan táctica como estratégica, puesto que responde a una pregunta que ha traído de cabeza a los filósofos de todas las épocas: ¿quién soy yo? Seguramente pensemos que, a la hora de colgar una foto de nuestras vacaciones en Facebook, de tuitear una noticia de candente actualidad en Twitter o de compartir un consejo profesional en LinkedIn, nos guiamos por una visión cortoplacista.

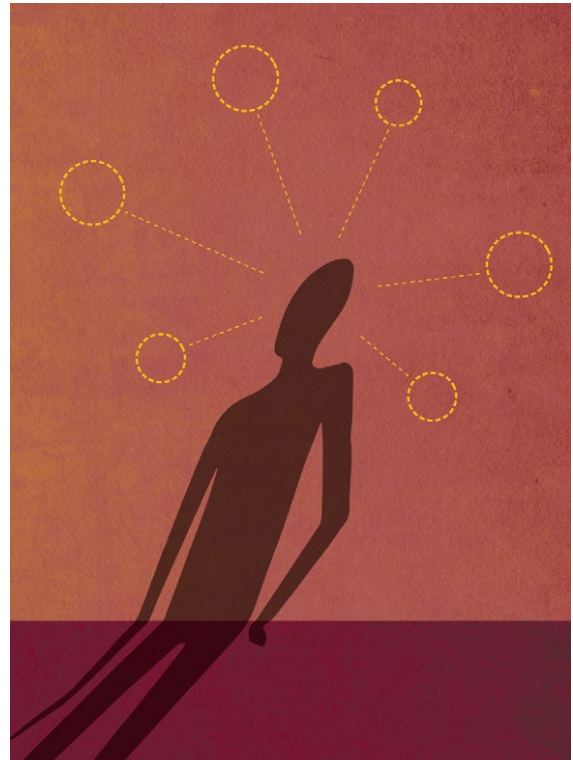
La realidad es que trasladamos una visión del mundo que nos hace únicos y que permite a los demás conocernos mejor a nivel personal y profesional. Gracias a ese conocimiento nacerán relaciones basadas en la confianza mutua que posiblemente nos enriquecerán en muchos aspectos. Esto nos lleva a pensar que la gestión de la reputación personal está en el eje de toda interacción online y debería convertirse en una prioridad para aquellas compañías que han entendido la importancia de

## “La gestión de la reputación personal está en el eje de toda interacción online

la conversación y desean involucrar a sus mejores profesionales en la misma.

Desde el punto de vista de la consultoría de comunicación, se abre una línea de trabajo apasionante en lo relativo a la gestión de la identidad digital de los directivos y portavoces corporativos. Según el estudio *Connected generation* de IBM<sup>2</sup>, los consejeros delegados ven en la tecnología algo más que una herramienta para mejorar la eficiencia en la organización: la consideran un componente esencial en la cultura de colaboración, innovación y creatividad necesarias para la viabilidad de su compañía. En los próximos cinco años, las redes sociales y las páginas web se posicionarán, no ya como un canal de interacción importante con los consumidores, sino como el primero en importancia. Esta visión –curiosamente– es compartida tanto por los CEOs como por los estudiantes encuestados en el estudio de IBM. El 58% de los estudiantes y el 44% de los CEOs afirmaron que la necesidad de transparencia había de ser la prioridad en las compañías. Resulta sorprendente contrastar cómo las aspiraciones y actitudes de los llamados *millennials*, auténticos nativos digitales que ven las redes sociales como parte integrante de su personalidad, han impregnado los planes de negocio y la visión estratégica de las compañías. Se percibe, no obstante, una discordancia entre lo que los consejeros delegados consideran que deberían hacer y lo que realmente hacen por gestionar su identidad y la de sus equipos en Internet.

Atendiendo al estudio global *Socializing your CEO* de la consultoría de comunicación Weber



Shandwick, en la actualidad menos del 20% de los CEOs de las mayores compañías a nivel mundial tienen presencia en redes sociales. Las compañías que más están apostando por la transparencia han sido también las primeras en entender las redes sociales como elemento esencial de dicha estrategia de apertura y diálogo con sus *stakeholders*. No resulta extraño constatar que existe una relación directa entre las empresas consideradas más transparentes según los distintos baremos existentes y su proactividad en la gestión de la identidad digital de sus profesionales. La marca personal de los directivos y portavoces (no sólo de los consejeros delegados) se presenta como una herramienta esencial en la gestión de

<sup>2</sup> Connected generation. Perspectives from tomorrow's leaders in a digital world. Insights from the 2012 IBM Global Student Study. IBM Institute for Business Value.

la reputación, el activo corporativo cuyo valor ha aumentado más en los último treinta años, según Standard & Poor's (superando incluso a los clásicos activos tangibles que se enseñaban en las escuelas de negocio hace treinta años). No basta con que la empresa sea viable y gane dinero: ha de generar confianza en sus públicos de interés. Y esos públicos de interés ahora tienen nombre y apellidos en las redes sociales.

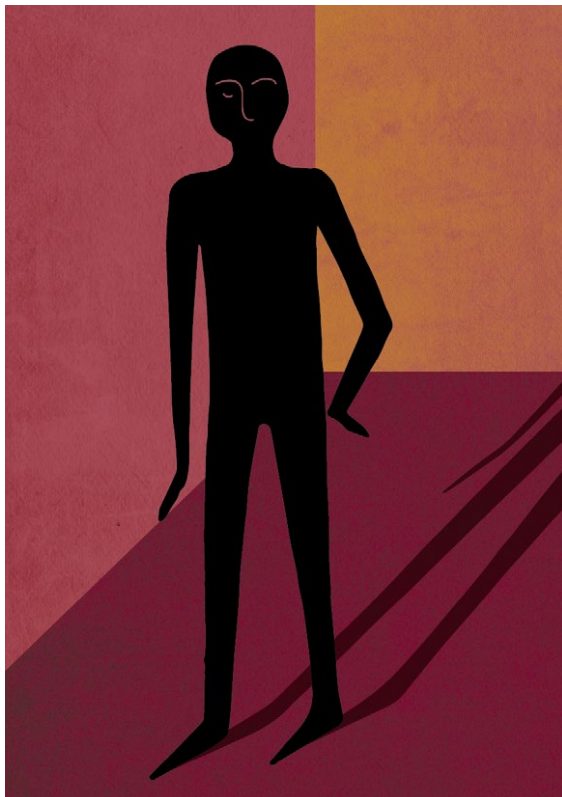
“*No basta con que la empresa sea viable y gane dinero: ha de generar confianza en sus públicos de interés*”

¿Cuáles son los principales escollos a la hora de abordar la presencia en redes de los directivos? Tras mantener multitud de reuniones con directivos con perfiles variados, cualquier consultor de comunicación online coincidirá en la identificación de las barreras que impiden que se produzca el salto definitivo a la comunicación 2.0: el retraso en la incorporación de la gestión de la identidad digital en la estrategia y cultura de la compañía, el desconocimiento técnico de las redes y el argumento de la falta de tiempo para gestionar su presencia en las mismas. Afortunadamente, las tres barreras mencionadas son fácilmente salvables con un plan de acción correctamente planteado. La primera de ellas es la que exige un mayor esfuerzo de sensibilización por parte de los equipos internos y externos que lideren esta iniciativa. Resulta necesario mencionar que la identidad digital no ha de verse como una acción aislada orientada a hacer de los directivos estrellas de la blogosfera y las redes. Lo que subyace en un plan de acción coherente es la necesidad de adaptar la cultura corporativa a una nueva realidad con el fin de ganar en eficacia, generar confianza y mejorar las relaciones con los *stakeholders* internos y externos. Los *millennials*, jóvenes consumidores y profesionales de pleno derecho, no

llegan a entender de qué cambio cultural estamos hablando porque la conversación 2.0 forma parte de su modo de relacionarse con el mundo. Por otro lado, el desconocimiento técnico de las redes suele generar recelo, rechazo frontal o incluso miedo. En la práctica, esto se traduce en inmovilismo. El conocimiento del marco de actuación y las posibilidades técnicas de cada red solventan de forma eficaz esta resistencia lógica —y sobre todo humana— ante lo desconocido. La falta de tiempo es posiblemente uno de los mayores mitos asociados a las redes. El establecimiento de un calendario de publicación personalizado y el dominio de las herramientas disponibles hacen que la generación y difusión de contenidos en redes se convierta en algo tan rutinario como la lectura diaria de los correos acumulados en la bandeja de entrada de Outlook.

¿En dónde está el resorte que puede hacer que se ponga en marcha el engranaje de la identidad digital? En la forma de abordar un proyecto tan apasionante como complejo. No se trata de gestionar bienes de consumo o servicios, se trata de gestionar personas, con sus motivaciones, aspiraciones y temores. Por este motivo, una primera fase de consultoría es altamente recomendable. Al final de esa fase de consultoría, en la que se definirá el documento estratégico que sentará las bases para la interacción posterior, quedarán claros los objetivos que perseguirá el plan de identidad digital, los posibles riesgos reputacionales que puedan surgir en el ejercicio de dicha portavocía en redes y otros espacios online y se fijarán las expectativas de los diferentes públicos y, por supuesto, de los profesionales implicados. La restricción dará paso a la proactividad y cada profesional comenzará su andadura en las redes buscando su tono personal, una voz que le defina frente al público al que se dirigirá y que le valorará por su capacidad para generar y compartir contenidos de interés.

Tras la fase inicial de consultoría y definición de la estrategia de identidad digital, dará comienzo la fase informativa, orientada a sensibilizar a los participantes en el programa en los beneficios que



se derivan de su presencia en redes como Twitter, en donde podrán erigirse en prescriptores con capacidad de influencia en sus respectivas áreas de interés o LinkedIn, la red que les permitirá establecer contacto con proveedores, clientes, compañeros o profesionales del sector y que les permitirá mejorar su competitividad, trabajar de forma más eficiente e informarse de nuevas tendencias. La fase de información deberá complementarse con una fase posterior de formación, estrictamente orientada al dominio de las técnicas de gestión: principales redes y características intrínsecas a cada una de ellas, complementariedad y límites entre lo personal y lo profesional, identificación de temas e interlocutores, trucos y rutinas, herramientas de métrica y seguimiento, etc.

“*Aquellos directivos que aborden de manera inteligente este cambio cultural contribuirán de forma determinante a la mejora de la reputación corporativa de las compañías que lideran*”

La última fase, aunque no por ello menos necesaria, es la fase de asistencia. La auditoría periódica de la identidad y de la reputación digital permite valorar y medir de forma objetiva los avances realizados. El establecimiento de una rutina personalizada para cada profesional a raíz de las conclusiones de las reuniones de trabajo previas se presenta como una herramienta fundamental para el buen desempeño individual de la tarea de construcción y gestión de la identidad digital.

Sin lugar a dudas, la manida expresión *personal branding* se queda muy corta para definir este fenómeno que está cambiando la forma en la que los ciudadanos interactúan en su ámbito personal y profesional. Aquellos directivos que aborden de manera inteligente este cambio cultural no se arrepentirán dado que contribuirán de forma determinante a la mejora de la reputación corporativa de las compañías que lideran. Una vez más, los consumidores y ciudadanos van un paso por delante. *Es el momento de aprovechar esta oportunidad histórica para charlar con ellos y decirles quiénes somos.*



# EL *DERECHO* AL *olvido*



Carolina Pina

Socia del departamento de Propiedad Industrial e Intelectual y co-responsable de las áreas de Sports & Entertainment y Media & Telecom de Garrigues

Aunque la expresión derecho al olvido se utiliza cada vez más en los medios de comunicación, en la actualidad no existe en nuestra normativa ninguna referencia expresa a este pretendido derecho. El derecho al olvido se refiere fundamentalmente a la pretensión de eliminar de la red aquella información que, aun siendo veraz, ha dejado de tener interés para la generalidad del público.

Los supuestos que se incluyen bajo esta controvertida expresión son, a título ilustrativo, los siguientes: (i) informaciones sensibles sobre una determinada persona publicadas en Internet por los medios de comunicación en ejercicio del derecho a la información (imputaciones de delitos, etc.), (ii) informaciones publicadas en las ediciones digitales de Boletines y Diarios Oficiales por imperativo de Ley (indultos, resoluciones, notificaciones, etc.), (iii) información publicada por usuarios de la Red, de forma anónima, en ejercicio de su libertad de expresión o (iv) información (imágenes, comentarios, etc.) publicada en redes sociales por el propio usuario que posteriormente quiere que desaparezca cuando se da de baja en la red social.

La Comisión Europea ha incluido por primera vez este derecho en su proyecto de reglamento de protección de datos pero no se ha legislado aún sobre la cuestión en España. La regulación de este derecho

“ *La Comisión Europea ha incluido por primera vez este derecho en su proyecto de reglamento de protección de datos*

será, en cualquier caso, extremadamente compleja. Y ello, porque la concreción legal que se haga del derecho al olvido debe ser cuidadosamente ponderada para preservar otros derechos fundamentales de las sociedades democráticas, tales como el derecho a la información, la

libertad de expresión o el derecho a la libertad de empresa. Estos derechos no pueden verse restringidos o cercenados de forma injustificada y deben ser un eje fundamental en el debate sobre la regulación del derecho al olvido.

El pretendido derecho al olvido puede entrar en colisión directa con el derecho a la información y la libertad de expresión. Estos derechos, que están amparados por el interés público, están presentes, por ejemplo, en casos de indultos, de resoluciones administrativas sancionadoras o de publicaciones difundidas mediante fuentes de acceso público como son los boletines oficiales. Aquellas responden así a imperativos legales (el que exige la publicación de los indultos en boletines se remonta al 18 de junio de 1870, pero sigue vigente), por lo que no deberían ser atentatorias del derecho al honor o a la intimidad, aunque puedan suponer un descrédito o afectar a la reputación de la persona implicada.

Al menos en el caso de los indultos, concurren además otras exigencias. Estos actos se caracterizan

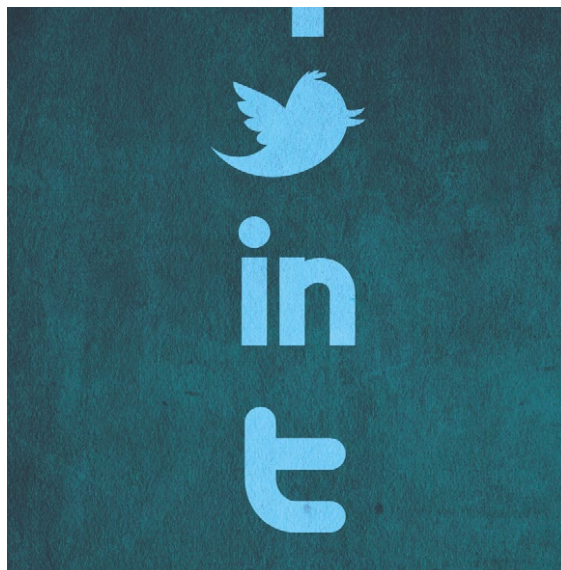


## “Los buscadores se limitan a reflejar información publicada en páginas webs de terceros

por su excepcionalidad, pues se conciben como una gracia del Gobierno, por lo que su transparencia y conocimiento por la ciudadanía están ampliamente justificados. Otro supuesto que plantea una enorme complejidad es el relativo a los contenidos sobre procedimientos penales puesto que podría llegar a interpretarse que, transcurrido un determinado plazo de tiempo, deja de existir interés general y, por tanto, no se encontrarían amparados por el derecho a la información.

Aunque el derecho al olvido no ha sido regulado ni reconocido como un derecho sustantivo, determinadas reclamaciones, frente a los buscadores de Internet, exigen su tutela por la vía de la protección de datos. Estas reclamaciones han llegado a los tribunales, avivando de forma significativa el interés social por esta cuestión. El 27 de febrero de 2012, la Audiencia Nacional española remitió al Tribunal de Justicia de la Unión Europea (TJUE) una cuestión prejudicial en el marco de un procedimiento que enfrentaba a un particular contra un buscador de Internet. La Audiencia solicitaba al Tribunal de Luxemburgo que aclarase hasta qué punto la Directiva Comunitaria sobre Protección de Datos permite amparar reclamaciones de particulares que desean eliminar de Internet determinadas informaciones relativas a su persona.

En particular, la Audiencia solicita al TJUE que se pronuncie sobre si los derechos de cancelación y oposición (recogidos, respectivamente, en los artículos 12.b y 14.a de la Directiva 95/46/CE), tal y como se hallan configurados en la normativa vigente, permiten al interesado dirigirse frente a los buscadores para solicitar la retirada o desindexación de informaciones que puedan perjudicarle o, simplemente, que desea que sean olvidadas, aunque hayan sido publicadas lícitamente por terceros.



La Audiencia Nacional pregunta sin ambages al Tribunal de Justicia si estos derechos permiten dar amparo judicial al interesado que ve vinculada su persona a hechos que carecen de relevancia, pero que, al teclear su nombre y apellidos en buscadores de Internet, siguen apareciendo en directorios de enlaces que conducen a las páginas web que alojan esas informaciones.

Para comprender la complejidad del tema, es necesario entender cómo funciona un buscador y el régimen jurídico que se le aplica. Un buscador es un complejo mecanismo de búsqueda de páginas webs, que tiene como característica principal la de ser automático, puesto que su funcionamiento es puramente tecnológico. Los buscadores se limitan a reflejar información publicada en páginas webs de terceros (que son sus verdaderos titulares); es decir, no publican la información ni pueden retirarla o eliminarla, sino que se limitan a indexar y mostrar la información publicada en las webs.

Son los titulares de las páginas webs quienes pueden evitar que una determinada información aparezca en Internet e, incluso, que su página sea

“*Son los titulares de las páginas webs quienes pueden evitar que una determinada información aparezca en Internet*”

indexada a través de los denominados “protocolos de exclusión”. El uso de estas herramientas constituye una forma muy efectiva de evitar que el contenido de una página web sea rastreado por los buscadores y, por lo tanto, sea fácilmente accesible a los usuarios de Internet. En consecuencia, corresponde a los titulares de las páginas permitir o no la indexación de los contenidos por los motores de búsqueda. En todo caso, hacer desaparecer una información de un buscador no hace inaccesible el contenido en Internet, ya que la información seguiría disponible en la página web en la que se publica el contenido e incluso disponible a través de otros buscadores.

Además, los buscadores disfrutan de un régimen de exclusión de responsabilidad que les exime de responsabilidad en determinados casos. Así, según la exclusión de responsabilidad de la mayoría de los países, un buscador no será responsable cuando no tenga “conocimiento efectivo” de que esa información es ilícita y, en caso de tenerlo, proceda a suprimir el enlace de forma diligente.

En este punto debe recordarse que el artículo 15 de la Directiva del Comercio Electrónico prohíbe a los Estados Miembros imponer a los intermediarios de Internet, como los motores de búsqueda, una obligación general de supervisar los datos que transmitan o almacenen, o de realizar búsquedas activas de hechos o circunstancias que indiquen actividades ilícitas.

Además, se podría estar contraviniendo la Jurisprudencia del Tribunal de Justicia de la Unión Europea (aquí referido como “TJUE”) en relación con el citado artículo 15. En la Sentencia de 24 de



noviembre de 2011, en el caso C-70/10 SCARLET/SABAM, el TJUE ha resuelto una cuestión prejudicial planteada por el Tribunal de Apelación de Bruselas sobre la interpretación, entre otros preceptos, del artículo 15 de la Directiva. Así, el TJUE afirma que el artículo 15 de la Directiva 2000/31 prohíbe a las autoridades nacionales adoptar medidas que obliguen una supervisión general de los datos que transmite en su red y afirma que cualquier requerimiento judicial por el que se ordenase a establecer un sistema de filtrado que le obligue a proceder a una supervisión activa del conjunto de datos sería contrario al citado artículo 15. Adicionalmente, la citada Sentencia resuelve que dichas medidas de filtrado implicarían una vulneración sustancial de la libertad de empresa, dado que obligarían a establecer un sistema complejo, gravoso, permanente y exclusivamente a sus expensas.

Hasta que se resuelva la cuestión prejudicial planteada ante el TJUE y se delimite el concepto del derecho al “olvido” o, al menos, el bien jurídico que protege, la tutela de este derecho en potencia, así como las posibilidades de éxito de la acción indemnizatoria, se mueven en terrenos de gran inseguridad jurídica.

## LA *revolución permanente*



David González

Presidente, Consejero Delegado y Cofundador de Anuntis

La tecnología avanza actualmente a un ritmo impensable hace solo un par de décadas. Y junto al desarrollo tecnológico, o paralelamente a él, se mueven las personas y también las empresas. ¿Sabes cuánto tiempo tardó el teléfono en llegar al 25% de la población mundial? Aproximadamente unos 35 años. A la televisión le costó 26 años. A la radio algo menos, 22. El móvil sólo ha necesitado 13 años para estar en manos de ese 25% de individuos. ¿E internet? Apenas 7 años, tres más que internet móvil (móviles y Tablets), que sólo ha requerido de tres años. ¿Cuánto ha necesitado Facebook? Dos años.

Por si fuera poco, la revolución continúa. En este entorno las personas pero también las empresas no sólo tienen que adaptarse de forma cada vez más rápida a los permanentes cambios, sino que en caso de las compañías, una de las claves para su supervivencia y éxito es la anticipación.

Trabajar en internet es como deslizarse sobre una fina capa de hielo. Si no vas suficientemente rápido, te hundes. Es una de las principales experiencias que saco de liderar Anuntis, una compañía que ha acometido en pocos años una transformación total de su negocio: de editar revistas de clasificados a gestionar portales sectoriales y obtener el 100% de la facturación vía internet.

“*La revolución tecnológica tiene tendencia a acelerarse: el teléfono tardó 35 años en llegar al 25% de la población, internet 7 años e internet móvil apenas 4*”

De alguna manera, esa transformación sigue en marcha porque hoy internet ha dejado de estar vinculado al ordenador de casa para encontrarse en cualquier Smartphone o Tablet. Lo que es más, la red tiene un nuevo objetivo a corto plazo: la televisión.

La actitud de empresarios y emprendedores ante la velocidad y el alcance de estos cambios pasa por un estado de alerta constante. De alguna manera, conducir la empresa con luces de largo alcance para prever cualquier obstáculo con tiempo. Casos como el de Nokia no dejan de ser un aviso para navegantes. En apenas cuatro años Apple puso en jaque más de 25 de historia de un líder tan sólido en el mercado como el fabricante finlandés, una situación similar a la que ha experimentado el fabricante de Blackberry.

Más allá de la anticipación y la velocidad, para gestionar los inevitables y constantes cambios que genera internet resulta imprescindible vencer las resistencias internas para afrontar los cambios necesarios para acometer la transformación y hacerlo con convicción. En este sentido, la apuesta implica poner los recursos necesarios teniendo la posibilidad en la cabeza que nuestro modelo actual de negocio puede desaparecer. Es precisamente la situación que vive desde hace unos años



“*En el mundo de internet hay que pensar en nuestros hijos y nietos: los nativos digitales. En definitiva, ellos serán nuestros clientes en el medio plazo*

la prensa. ¿Sobrevivirá? Desde luego, aunque el papel tiene los días contados.

Y es que aunque resulte difícil, no hay que mirar el mundo desde de la perspectiva de una persona de 40 o 50 años, ni tan siquiera de 30. En el mundo de internet hay que pensar en nuestros hijos y nietos: los nativos digitales. Aquellos que todavía no han aprendido a hablar pero son capaces de manejar la pantalla de un Smartphone o un Tablet. Tal vez nosotros no somos capaces de imaginar dejar de leer libros en papel, pero la percepción es completamente distinta para los nativos digitales. Y en definitiva, ellos serán nuestros clientes en el medio plazo.

Hablar de internet hoy día es hablar de movilidad, y muy especialmente en España, el octavo país del mundo con mayor penetración de Smartphones. A cierre de 2012, la penetración de estos dispositivos en nuestro país superaba el 63%. Según datos de comScore, dos de cada tres móviles que se venden en España son Smartphones y ya hay 21 millones de dispositivos en uso.

Si bien la política de las compañías de telefonía ha tenido mucho que ver en el avance de la penetración de Smartphones en España, el fin de esta estrategia de regalo de dispositivos no ha supuesto un retroceso en las ventas. No sólo eso, la cultura tecnológica parece haber arraigado en España más que en otros países. Tanto es así que nuestro país también encabeza el uso de tablets en Europa, siendo ya cerca del 17% la población que posee un Smartphone y también un Tablet. Los datos de los portales de Anuntis señalan además que el 30% de las búsquedas de los usuarios se realizan ya desde dispositivos móviles.

También resulta significativo los picos de uso de uno u otro dispositivo conectado a internet, así como el tiempo empleado en cada uso. Así, las conexiones a través de ordenadores se concentran en horario laboral, mientras que la navegación mediante Smartphones alcanza su cota máxima a primera hora, antes de entrar en la oficina, y en los desplazamientos. La noche, por el contrario, es territorio Tablet, y suele consultarse mientras se ve la televisión.

Y si es importante conocer desde qué dispositivo se conectan los usuarios, también lo es el tiempo que dedican delante de cada pantalla, que como es de imaginar, tiene que ver con el tamaño de la misma. Así, la media de uso de internet en los Smartphones es de 17 minutos, en los tablets de 30, y en los ordenadores de 39 minutos. Por tanto, resulta esencial adaptar los contenidos a las experiencias que proporciona cada dispositivo, sin dejar de mirar adelante. A día de hoy, el nuevo desafío en el entorno de internet es la televisión. Y es que si el vídeo conquistó hace unos años la web, ahora es el mundo online el que a pasos gigantados está colonizando la televisión. Smart TV es ya una realidad en pleno rendimiento: TV interactiva, películas, fotos, home vídeos, internet y redes sociales. Todo, a través de un solo mando. Esto también va a redibujar el escenario de la distribución de la inversión en publicidad en España. Así, según Infoadex, durante el año 2012, Internet ya se ha situado como segundo medio con mayor inversión publicitaria por detrás de la televisión. A partir de ahora los cambios continuos van a ser permanentes.





# REPUTACIÓN, marca E identidad digital



Enrique Dans

Profesor de Sistemas y Tecnologías de Información, IE Business School

Las marcas son lo que la comunidad que las rodea dice de ellas. En el año 1999, Larry Page y Sergey Brin pusieron en marcha Google, un buscador que se diferenciaba de todos los anteriores por ordenar los resultados de búsqueda en función de un algoritmo social, lo que alejaba las posibilidades de manipulación de las manos de los autores de las páginas. En un plazo muy breve, Google demostró la ausencia de fidelidad del cliente en su mercado, se hizo con una cuota de mercado mayoritaria en la inmensa mayoría de los países del mundo, y fue capaz de redefinir la web como un lugar en el que la visibilidad de la información dependía fundamentalmente de los enlaces que obtuviese desde otras páginas, un algoritmo puramente social, dependiente de lo que hacía el entorno. Un hecho que cambió completamente la manera en la que debemos entender elementos como la reputación, la marca o la identidad digital.

Da lo mismo la información que sobre una marca publiques en la red. Si un número suficiente de personas señalan a tu página principal con un adjetivo concreto, es más que posible que tu marca quede vinculada a ese adjetivo, al menos mientras no seas capaz de vincularla con otro. La Sociedad General de Autores y Editores española (SGAE) vio con horror como un gran número de páginas y artículos de diversas publicaciones en la red vinculaban a su página web con la palabra “ladrones” como forma

“ *Toda la web, absolutamente toda, funciona con un criterio social* ”

de protestar contra sus actuaciones en el ámbito del cobro de derechos de autor. A pesar de los intentos de dicha sociedad por silenciar a algunos de los que crearon esos vínculos mediante el recurso a acciones

judiciales que terminó por perder, varios años después resulta indudable que dicha reputación sigue formando parte del imaginario colectivo de una manera notablemente arraigada.

¿Cómo se debe plantear la reputación, la imagen de marca y la identidad en la web? En primer lugar, entendiendo que toda la web, absolutamente toda, funciona con un criterio social. Y que como en todo entorno social, existen dos piezas fundamentales para poder moverse en él de manera razonable: los oídos y la boca. Los oídos, en el caso de la web, se corresponden con toda una panoplia de herramientas pensadas para que cuando cualquier término relacionado con la empresa, sus marcas, los nombres de sus principales ejecutivos o cualquier otro elemento identificador sean mencionados, la marca reciba noticias de ello de manera inmediata. No hablamos únicamente de herramientas de alerta, sino –y fundamentalmente– de disponer de una presencia web que invite a todo aquel que hable de nosotros a vincular a nuestras páginas. La razón es sencilla: un vínculo a nuestra información aparecerá como tal en nuestras estadísticas de acceso, y nos permitirá no solamente acceder a la fuente, sino también

## “Las páginas web de muchas empresas se parecen cada día más a un medio de comunicación

hacernos una idea de su trascendencia. Algo que, no obstante, no debe llevarnos a minusvalorarla: nunca se sabe cuándo una fuente aparentemente poco relevante va a escalar en importancia mediante algún proceso de difusión viral, o va a recibir el enlace de una página o medio más conocido.

El *ego-search*, con todas sus connotaciones individuales y corporativas, es una herramienta fundamental. Pero además, debe apoyarse en una arquitectura web que privilegie la visibilidad según los criterios del buscador: las páginas web en formato “folleto electrónico” ya no funcionan, porque su tendencia a lo estático las lleva a indexar muy por debajo de sus posibilidades, y porque no proporcionan apenas incentivos para ser enlazadas. Cada día más empresas recurren a formatos más parecidos al blog: en un entorno en el que Google privilegia la frescura de la información y su circulación en ámbitos sociales, una página estática no va a llevarnos a nada más que a disfrutar de una imagen de empresa anticuada, por brillantes que sean los diseñadores que hayamos contratado. Las páginas web de muchas empresas se parecen cada día más a un medio de comunicación, capaz de generar un flujo de atención y una comunidad de lectores interesados y susceptibles de compartir la información que leen en ellas. Las empresas van aprendiendo a generar información en aquellos sitios donde son capaces de controlarla editorialmente –en el blog o la página web corporativa– y, a partir de ahí, a darle circulación en redes sociales de diversos tipos que la ponen al alcance de su público objetivo o de quienes puedan tener interés en seguirlos.

Esto nos lleva, precisamente, al segundo órgano implicado en el desarrollo de la reputación en la red: la boca. Si importante es tener unas orejas

preparadas para recoger cualquier mención a nuestra marca, igualmente relevante lo es el disponer de una voz que nos permita reaccionar a las mismas con “velocidad web”. Y “velocidad web” no incluye esperar al siguiente día laborable, reunir un gabinete de crisis, hablar con un experto en comunicación y enviar una nota de prensa: todos esos métodos son propios del siglo pasado. Las empresas, en el siglo XXI, se caracterizan por funcionar como las personas: necesitan escuchar y, en poco tiempo, publicar sus reacciones y aclaraciones en un lugar adecuado bajo su control. Un retraso de varias horas puede propiciar la expansión de un proceso de comunicación viral que dé lugar a un daño posiblemente difícil de reparar. Cada día más, las empresas se ven obligadas a aprender una habilidad fundamental: la de comunicar con una voz humana. Nuevas habilidades que implican abandonar la absurda época en la que las compañías no podían jamás reconocer un error y tenían que seguir siempre de mane-



ra ridícula y forzada el ideal romano del “*Citius, Altius, Fortius*”: hoy, las empresas más creíbles son las que adoptan políticas de transparencia radical, las que permiten que se visualice y entienda su estrategia, las que más comparten, las que saben rodearse de comunidades más fuertes. Una página web, un blog corporativo, una página personal o una cuenta en Twitter de un directivo, una página en Facebook, etc. son recursos preciosos que pueden, en un momento dado, dar mucha más repercusión y alcance a nuestra comunicación que una nota de prensa enviada a los medios convencionales.

En el fondo, no estamos haciendo más que releer el primer capítulo de un libro ya convertido muy merecidamente en un clásico: “*The Cluetrain Manifesto*”, que ya en 1999 dejaba frases con tanto sentido como “Los mercados son conversaciones” o “En sólo unos pocos años, la actual ‘voz’ homogenizada del mundo de los negocios –el sonido de misiones corporativas y folletos oficiales– parecerá tan rebuscada y artificial como el lenguaje de la corte francesa en el siglo XVIII”. Muchas empresas que no leyeron este libro se ven, a día de hoy, intentando desesperadamente comunicarse en una web que les resulta extraña, en la que no entienden cómo conversar, y solo saben lanzar bombardeos patéticos y absurdos de mensajes comerciales, hablando tardíamente y con el florido y característico estilo del siglo pasado.

La reputación, la marca y la identidad en la red siguen una norma fundamental: las mentiras tienen las patas cortas. No mientas. Lo que parece extraño, seguramente sea porque es extraño. Y sobre todo, aplica el sentido común. La web es, decididamente, un ecosistema diferente. La generación de contenido capaz de agregar valor a terceros puede contribuir muchísimo a la reputación de una compañía, mientras que la ultraprotección de dichos contenidos de una manera que se habría entendido como natural durante el siglo pasado puede arruinarla. La red es como el mar: alimén-



“ *La reputación, la marca y la identidad en la red siguen una norma fundamental: las mentiras tienen las patas cortas* ”

tala con basura y mentiras, y te traerá solo cosas malas. Contribuye a llenarla de contenido útil y cosas buenas, y te traerá a su vez más cosas buenas. Y sobre esto, poco más que sentido común: escuchar bien, actuar rápido, y contestar con empatía y voz humana. Poco más.



# PREMIOS conseguidos POR UNO

---



---

GOLD WINNER  
en la categoría  
Best House Organ

---



---

GRAND WINNER  
Best of Magazines  
Overall Presentation

---



---

GOLD WINNER  
en la categoría Magazines  
Overall Presentation  
Executive

---

# LLORENTE & CUENCA



LLORENTE & CUENCA es la primera consultoría de Gestión de la Reputación, la Comunicación y los Asuntos Públicos en España, Portugal y América Latina. Cuenta con **catorce socios y 300 profesionales**, que prestan servicios de consultoría estratégica a empresas de todos los sectores de actividad con operaciones dirigidas al mundo de **habla española y portuguesa**.

Actualmente, tiene oficinas propias en **Argentina, Brasil, Colombia, China, Ecuador, España, México, Panamá, Perú, Portugal y República Dominicana**. Además, ofrece sus servicios a través de compañías afiliadas en **Estados Unidos, Chile, Bolivia, Uruguay y Venezuela**.

LLORENTE & CUENCA es miembro de AMO, la **red global líder en comunicación corporativa y financiera**. Son también socios: **The Abernathy MacGregor Group** en Estados Unidos; **Maitland** en Reino Unido; **Hering Schuppener Consulting** en Alemania; **Havas Worldwide Paris** en Francia; **Hirzel.Neef.Schmid.Konsulenten** en Suiza; **SPJ** en Holanda; **Porda Havas** en Hong Kong y Shanghai; **Springtime** en Suecia; **Ad Hoc** en Italia; y **NBS Communications** en Polonia. Cada año, AMO se sitúa en el top del Ranking Global de Asesores de M&A desarrollado por **Mergermarket**.

[www.amo-global.com](http://www.amo-global.com)



---

## DIRECCIÓN CORPORATIVA

JOSÉ ANTONIO LLORENTE  
Socio Fundador y Presidente  
jalorente@llorenteycuenca.com

ENRIQUE GONZÁLEZ  
Socio y CFO  
egonzalez@llorenteycuenca.com

JORGE CACHINERO  
Director Corporativo de Reputación e Innovación  
jcachinero@llorenteycuenca.com

---

## IBERIA

ARTURO PINEDO  
Socio y Director General  
apinedo@llorenteycuenca.com

ADOLFO CORUJO  
Socio y Director General  
acorujo@llorenteycuenca.com

## Madrid

JOAN NAVARRO  
Socio y Vicepresidente Asuntos Públicos  
jnavarro@llorenteycuenca.com

AMALIO MORATALLA  
Socio y Director Senior  
amoratalla@llorenteycuenca.com

JUAN CASTILLERO  
Director Financiero  
jcastillero@llorenteycuenca.com

Lagasca, 88 - planta 3  
28001 Madrid (España)  
Tel: +34 91 563 77 22

## Barcelona

MARÍA CURA  
Socia y Directora General  
mcura@llorenteycuenca.com

Muntaner, 240-242, 1º-1º  
08021 Barcelona (España)  
Tel: +34 93 217 22 17

## Lisboa

MADALENA MARTINS  
Socia  
madalena.martins@imago.pt

CARLOS MATOS  
Socio  
carlos.matos@imago.pt

Rua do Fetal, 18  
2714-504 S. Pedro de Sintra (Portugal)  
Tel: +351 21 923 97 00

## AMÉRICA LATINA

ALEJANDRO ROMERO  
Socio y CEO América Latina  
aromero@llorenteycuenca.com

JOSÉ LUIS DI GIROLAMO  
Socio y CFO América Latina  
jldgirolamo@llorenteycuenca.com

ANTONIO LOIS  
Director Regional de RR.HH.  
alois@llorenteycuenca.com

## Bogotá

MARÍA ESTEVE  
Directora General  
mesteve@llorenteycuenca.com

GERMÁN JARAMILLO  
Presidente Consejero  
gjaramillo@llorenteycuenca.com

Carrera 14 # 94-44. Torre B - of. 501  
Bogotá (Colombia)  
Tel: +57 1 7438000

## Buenos Aires

PABLO ABIAD  
Director General  
pabiad@llorenteycuenca.com

ENRIQUE MORAD  
Presidente Consejero para el Cono Sur  
emorad@llorenteycuenca.com

Avenida Corrientes 222 - piso 8. C1043AAP  
Ciudad de Buenos Aires (Argentina)  
Tel: +54 11 5556 0700

## Lima

LUISA GARCÍA  
Socia y CEO Región Andina  
lgarcia@llorenteycuenca.com

Av. Andrés Reyes, 420 - piso 7  
San Isidro - Lima (Perú)  
Tel: +51 1 2229491

## México

ALEJANDRO ROMERO  
Socio y CEO América Latina  
aromero@llorenteycuenca.com

JUAN RIVERA  
Socio y Director General  
jrivera@llorenteycuenca.com

Bosque de Radiatas #22 PH 7  
05120 Bosques de las Lomas (México)  
Tel: +52 55 52571084

## Panamá

JAVIER ROSADO  
Socio y Director General  
jrosado@llorenteycuenca.com

Av. Samuel Lewis. Edificio Omega - piso 6  
(Panamá)  
Tel: +507 206 5200

## Quito

CATHERINE BUELVAS  
Directora General  
cbuevas@llorenteycuenca.com

Avda. 12 de Octubre 1830 y Cordero  
Edificio World Trade Center - Torre B - piso 11  
Distrito Metropolitano de Quito (Ecuador)  
Tel: +593 2 2565820

## Río de Janeiro

JUAN CARLOS GOZZER  
Director Ejecutivo  
jcgozzer@llorenteycuenca.com

Rua da Assembleia, 10 - sala 1801  
Rio de Janeiro - RJ (Brasil)  
Tel: +55 21 3797 6400

## São Paulo

JOSÉ ANTONIO LLORENTE  
Socio Fundador y Presidente  
jalorente@llorenteycuenca.com

Alameda Santos, 200 - sala 210  
Cerqueira Cesar. SP 01418-000 (Brasil)  
Tel: +55 11 3587 1230

## Santo Domingo

ALEJANDRA PELLERANO  
Directora General  
apellerano@llorenteycuenca.com

Avda. Abraham Lincoln  
Torre Ejecutiva Sonora - planta 7  
Santo Domingo (República Dominicana)  
Tel: +1 809 6161975

---

## ASIA

### Beijing

SERGI TORRENTS  
Director General  
storrents@grupo-11.com

2009 Tower A, Ocean Express  
N2 Dong san Huan Bei Road, Chaoyang District  
Beijing (China)  
Tel: +86 10 5286 0338

---

## PRESENCIA EN LA RED

 Web corporativa  
[www.llorenteycuenca.com](http://www.llorenteycuenca.com)

 Twitter  
<http://twitter.com/llorenteycuenca>

 Blog corporativo  
[www.elblogdellorenteycuenca.com](http://www.elblogdellorenteycuenca.com)

 Facebook  
[www.facebook.com/llorenteycuenca](http://www.facebook.com/llorenteycuenca)

 Centro de Ideas  
[www.dmasilllorenteycuenca.com](http://www.dmasilllorenteycuenca.com)

 YouTube  
[www.youtube.com/llorenteycuenca](http://www.youtube.com/llorenteycuenca)

 LinkedIn  
[www.linkedin.com/company/llorente-&-cuenca](http://www.linkedin.com/company/llorente-&-cuenca)

 Slideshare  
[www.slideshare.net/llorenteycuenca](http://www.slideshare.net/llorenteycuenca)

---

[WWW.DMASILLORENTEYCUENCA.COM](http://WWW.DMASILLORENTEYCUENCA.COM)

