

UNIVERSIDAD COMPLUTENSE DE MADRID
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA INFORMACIÓN



TESIS DOCTORAL

El proceso de transformación digital de la Agencia EFE: de suministrador de noticias tradicional a
plataforma multimedia

MEMORIA PARA OPTAR AL GRADO DE DOCTOR

PRESENTADA POR

Carlos Pérez Gil

DIRECTOR

Fernando Peinado Miguel

UNIVERSIDAD COMPLUTENSE DE MADRID
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA INFORMACIÓN



TESIS DOCTORAL

**El proceso de transformación digital de la
Agencia EFE: de suministrador de noticias
tradicional a plataforma multimedia**

MEMORIA PARA OPTAR AL GRADO DE DOCTOR

PRESENTADA POR

Carlos Pérez Gil

DIRECTOR

Fernando Peinado Miguel

Madrid, 2023

A mis padres, por tantos sacrificios como habéis hecho por vuestros hijos para cuidarnos y
tener la mejor educación.

A mis hermanos, por servirme de referencia para no quedarme atrás.

A Laura, por el tiempo libre que le he robado en los últimos cinco años.

A mis tíos Isidro y Carmela, por haberme querido como a un hijo.

A mi familia, la de sangre y la que me he encontrado en el camino, por el cariño que me da.

Y a Darío, por ser el mejor regalo que me ha dado la vida.

Agradecimientos

A Fernando Peinado, por haber confiado en mí para dirigir la tesis y por las oportunidades que me brindó desde que asomé a su puerta hace unos cuantos años cuando era un estudiante que deseaba empezar a sentirse periodista.

A la Facultad de Ciencias de la Información de la Universidad Complutense de Madrid, el lugar donde empecé a forjar mi sueño profesional y que me sigue generando ilusión cada vez que la piso.

A José Ángel Castro, la persona que confió en mí cuando era un simple becario en la sección de Deportes de EFE y con quien siempre estaré en deuda por todo su apoyo y la cordialidad con la que me ha tratado desde el primer día.

A Emilio Crespo, una de las grandes figuras de EFE por su trayectoria, su legado y su profundo conocimiento de las agencias de noticias y cuya ayuda ha sido inestimable para hacer realidad esta investigación académica.

A Lola Álvarez y a José Antonio Vera, por su generosa disponibilidad para relatarme lo que representaron sus respectivas etapas en la dirección de la Agencia y contribuir a un mejor conocimiento académico de la historia reciente de este medio.

A Andrés Ballesteros, Carlos Monedero, Jorge López, José María Araúzo, Miguel Ángel Muñoz, Nacho Martín, Juan Mari Calvo y otros profesionales de EFE que me han tendido la mano para ayudarme en aquello que les he pedido.

A Devyani Rao, *embajadora* de EFE y de España en la India, por su amistad y su colaboración en la tarea de traducción.

Y a todos mis compañeros de EFE, por hacer que cada día disfrute de mi trabajo.

ÍNDICE

Resumen	13
Abstract	15
INTRODUCCIÓN	17
Justificación de la investigación	20
Estado de la cuestión	24
Objeto de la investigación	29
Objetivos	30
Hipótesis	32
Metodología	33
Estructura de la tesis	36
Fuentes documentales	38
1. LAS AGENCIAS DE NOTICIAS EN LA ERA DIGITAL	41
1.1 El papel de las agencias en el nuevo escenario mediático	42
1.2 Las agencias de noticias como empresa informativa digital	46
1.2.1 La conversión en medio finalista	47
1.2.2 Visibilidad y reconocimiento de marca	50
1.3 La evolución tecnológica de las agencias hasta Internet	52
1.4 La transformación en plataformas multimedia	59
1.5 La redefinición del modelo de negocio	61
1.5.1 La segmentación informativa	64
1.5.2 La diversificación de ingresos, clientes y productos	66
1.6 El impacto de las redes y los buscadores de contenidos	69
1.7 Adaptación del estilo de redacción a los contenidos y formatos multimedia	74

2. EL MODELO DE NEGOCIO DE EFE Y SU ADAPTACIÓN AL NUEVO CONTEXTO MEDIÁTICO	77
2.1 EFE como agencia de noticias	78
2.1.1 Los inicios como medio de propaganda nacional	80
2.1.2 La expansión internacional	82
2.1.3 La cuarta agencia del mundo	84
2.2 La estructura empresarial de EFE	87
2.2.1 De empresa privada a pública	89
2.2.2 La integración en la SEPI	93
2.2.3 A la espera del Estatuto de EFE como medio público	98
2.3 La relación financiera con el Estado	102
2.3.1 El Contrato de Servicios con el Estado	102
2.3.2 La evolución del Contrato de Servicios con el Estado (CSE)	106
2.3.3 El reconocimiento como Servicio de Interés Económico General (SIEG)	115
2.4 La gestión económica de EFE en la era multimedia	119
2.4.1 El déficit ‘crónico’ de EFE	119
2.4.2 El primer superávit de la historia (2006-2008)	124
2.4.3 El impacto de la doble crisis económica y del modelo de negocio de los medios de comunicación (2008-2015)	131
2.4.4 La persistencia de la crisis del sector periodístico (2016-2019)	137
2.5 El peso de los productos multimedia en el negocio de EFE	140
2.5.1 Los ingresos por tipo de negocio	140
2.5.2 La presencia de EFE en el mercado nacional y exterior	151
2.5.3 La evolución del número de clientes	155

3. EL PAPEL DE LA PLANTILLA Y DE LA REDACCIÓN EN LA EVOLUCIÓN AL ENTORNO MULTIMEDIA	161
3.1 La plantilla de EFE y su perfil multisupo	162
3.1.1 La evolución de la plantilla	162
3.1.2 Formación audiovisual y nuevos roles profesionales	170
3.1.3 El uso de las minicámaras por parte de los redactores	175
3.1.4 Perfiles polivalentes	179
3.1.5 Periodismo móvil (<i>MoJo</i>)	181
3.2 La sede central como pilar de la estrategia multimedia	185
3.2.1 De Burgos a la sede de Espronceda (Madrid)	185
3.2.2 El proyecto de redacción horizontal	187
3.2.3 La apuesta por el modelo vertical	195
3.3 Nuevos géneros y narrativas en los contenidos de EFE	199
3.3.1 Géneros y estilos informativos adaptados al consumo digital	199
3.3.2 El Libro de Estilo Multimedia	206
4. LA REORGANIZACIÓN DE EFE ANTE LA IRRUPCIÓN DE INTERNET	209
4.1 El desarrollo tecnológico hasta los años 90	210
4.1.1 Del teletipo al ordenador	210
4.1.2 La transmisión por satélite	213
4.2 Las raíces del modelo multimedia	216
4.2.1 Televisión	217
4.2.2 Radio	219
4.2.3 Teletexto	220
4.2.4 Bancos documentales y Reportajes	222
4.3 Los primeros proyectos enfocados a Internet	224

4.4 La primera web de EFE	230
4.5 La creación de la unidad multimedia	234
4.6 El impacto en EFE de la eclosión de Internet	237
4.7 Las primeras webs temáticas	240
4.8 La Unidad de Coordinación Multimedia (UCM)	241
4.8.1 El Centro de Información Continua (CIC)	244
4.8.2 La Redacción Multimedia	246
4.9 El departamento de Contenidos Digitales	248
4.10 Herramientas de segmentación: el tesoro y el IPTC	251
4.11 El Servicio Gráfico Internacional	256
4.12 Las mesas de edición	259
4.13 Los sistemas de edición multimedia	263
5. DESARROLLO Y EVOLUCIÓN DE LOS PRODUCTOS MULTIMEDIA	267
5.1 Productos de primera generación	270
5.1.1 Servicio general multimedia	270
5.1.2 Servicio de alertas a teléfonos móviles	271
5.1.3 Canal EFE	276
5.1.4 Productos “llave en mano”	279
5.1.5 La Agenda Digital Mundial	283
5.1.6 Cobertura de grandes acontecimientos	286
5.1.7 La Fototeca	290
5.2 Productos de segunda generación	293
5.2.1 Las webs verticales multimedia	293
5.2.2 TVEFE, la plataforma audiovisual en Internet	303
5.2.3 El servicio internacional de vídeo	307

5.2.4 EFE Directo, información en tiempo real	311
5.2.5 EFE Radio, hacia el <i>podcasting</i>	317
5.2.6 EFE Digital, la <i>app</i> para móviles	320
6. LA ESTRATEGIA COMERCIAL Y OTRAS FUENTES DE NEGOCIO	323
6.1 La potenciación de la mercadotecnia en la política comercial	324
6.2 La imagen de empresa como herramienta de <i>márketing</i>	329
6.3. El primer estudio de mercado	335
6.4. EFE Servicios, la plataforma digital de venta de contenidos	338
6.5. La publicidad y el patrocinio como nuevas fuentes de ingresos	343
6.6. Contenidos bajo demanda	348
6.7 Otras vías de negocio	354
6.7.1 Organización de eventos	354
6.7.2 Convenios académicos	358
6.7.3 Alquiler de espacios y desarrollos tecnológicos	359
6.7.4 Licitaciones	361
7. EFE, LAS REDES SOCIALES Y LOS BUSCADORES WEB	363
7.1 Posicionamiento y estrategia de EFE en las redes sociales	366
7.2 Los criterios de publicación en las redes sociales	368
7.2.1 Twitter	378
7.2.2 Facebook	383
7.2.3 Instagram	385
7.2.4 YouTube	388
7.2.5 WhatsApp	391
7.2.6 Telegram	394
7.2.7 TikTok	395

7.2.8 Otras redes sociales	396
7.3 EFE Verifica	398
7.4 El papel de la plantilla de EFE en la comunicación en las redes sociales	401
7.5 El impacto de los buscadores de contenidos en EFE	403
7.5.1 La defensa de la propiedad intelectual frente a los buscadores y las redes sociales	406
7.5.2 La Unidad Antipiratería de EFE	410
7.5.3 La colaboración entre EFE y Google	413
CONCLUSIONES	419
REFERENCIAS DE CONSULTA	435
Referencias bibliográficas	436
Referencias de memorias, informes, normas y textos legales	456
Referencias de la Intranet de EFE y de Efedata	460
Referencias de sitios web y redes sociales	463
ANEXOS	467
Anexo 1	468
Anexo 2	479
Anexo 3	488
Anexo 4	500
Índice de figuras	504
Índice de gráficos	508
Índice de tablas	510

Resumen

Las agencias de noticias no han sido ajenas al profundo proceso de transformación en el que los medios de comunicación se han visto inmersos a cuenta de la irrupción de Internet y de las redes sociales. La renovación experimentada en apenas dos décadas ha tenido tal intensidad que las ha obligado a adoptar nuevos roles para seguir siendo proveedoras de información de referencia. El objeto de esta tesis es analizar el impacto que esta revolución digital ha tenido en la Agencia EFE por su relevancia en el escenario periodístico, al ser la primera agencia del mundo en lengua hispana y el medio español más global gracias a su extensa red de corresponsalías y al prestigio adquirido, en especial, en América Latina.

Con algo más de 80 años de historia a sus espaldas, EFE ha pasado en la era cibernética de ser una suministradora de noticias, basada en los servicios tradicionales de texto y fotografía, a una empresa de perfil multimedia que ha tenido que renovar, segmentar y diversificar su oferta periodística y comercial para dar respuesta a las demandas del nuevo entorno mediático. La investigación se enfoca en conocer cómo se ha desarrollado este proceso y los elementos sustanciales que han ahormado la nueva identidad de la agencia pública. Se aborda desde un punto de vista transversal, puesto que la transformación digital de EFE no solo atañe a su método de trabajo, su producción informativa o la comercialización de sus productos, sino a la esencia misma de lo que durante muchos años se ha considerado el funcionamiento de una agencia tradicional de noticias.

Desde que EFE instauró en 2003 la Unidad de Coordinación Multimedia, el embrión de su proyecto digital, ha desarrollado una estrategia dirigida a potenciar su capacidad de producción de vídeo y de nuevos formatos con el fin de ser más competitiva en el terreno audiovisual y responder a las necesidades de los medios, las empresas, las instituciones y de las audiencias emergentes. Primero bajo la presidencia de Álex Grijelmo (2004-2012) y, posteriormente, con José Antonio Vera (2012-2018), se implementan las principales medidas para la adaptación de EFE a los retos que plantea Internet, los medios sociales y el nuevo contexto periodístico, por lo que es en este periodo en el que se ha centrado la investigación.

La conversión de EFE en plataforma multisorte ha venido acompañada de la actualización de su dinámica informativa, lo que ha modificado sus métodos de trabajo para apostar por una mayor polivalencia de su plantilla, lo que ha implicado el uso de herramientas audiovisuales por parte de los redactores para potenciar los servicios de vídeo. La

metamorfosis se ha extendido al modelo de negocio, con el lanzamiento de diversos productos digitales, entre ellos, la Agencia Digital Mundial, el Canal EFE, los portales temáticos o las narraciones en vivo, encaminados a responder a los nuevos hábitos de consumo informativo y a aumentar los ingresos y la cartera de clientes. La investigación pormenoriza cómo son estos productos innovadores, algunos de los cuales tienen la particularidad de que conectan directamente con la audiencia, un aspecto novedoso que aporta Internet a las agencias. Asimismo, describe en qué medida EFE ha buscado fuentes de negocio alternativas en su estrategia de diversificación comercial, como la celebración de eventos o los patrocinios. Otro de los aspectos examinados es el posicionamiento de EFE ante las redes sociales, el escaparate donde ha buscado multiplicar su visibilidad ante la audiencia para mostrarse como un proveedor de contenidos multimedia y atraer a nuevos clientes.

La renovación de EFE no ha estado exenta de dificultades al coincidir con la crisis económica de 2008 y con la disrupción generada por las redes sociales y las grandes plataformas tecnológicas al instaurar un nuevo modelo de consumo informativo. Desde el punto de vista financiero, EFE, en su condición de medio público, se ha visto perjudicada al disponer de menos recursos por los recortes aplicados por el Estado, si bien esta situación se ha paliado en cierta medida tras el reconocimiento como Servicio de Interés Económico General (SIEG) por parte de la Comisión Europea en 2017, lo que la dota de un marco financiero estable. Una de las principales consecuencias de la merma de ingresos, tanto de los procedentes del Estado como de su acción comercial, ha sido la reducción de su plantilla y su envejecimiento, lo que ha ocasionado un retraso en la renovación de los perfiles profesionales, que el grado de polivalencia de sus profesionales haya sido asimétrico y que departamentos como el de Contenidos Digitales no se hayan podido reforzar lo suficiente.

Consolidada su apuesta por lo multimedia y audiovisual y por la diversificación de productos para responder a las demandas del entorno digital, EFE ha logrado mantener su posición destacada entre las principales agencias, si bien aún tiene pendiente afianzar un modelo de negocio que sea viable a medio y largo plazo para aumentar su competitividad y reducir su dependencia de los servicios tradicionales y de la financiación del Estado.

Palabras clave: Periodismo. Agencias de noticias, información, periodismo, EFE, multimedia, digital, contenidos, diversificación.

Abstract

News agencies, like other media organisations, have been immersed in a process of deep transformation, thanks to the emergence of the Internet and the social media. The reinvention they have undergone in merely two decades has been so intense that they have been forced to adopt new roles in their efforts to continue being relevant providers of information. The objective of this thesis is to analyse the impact of this digital revolution on EFE and its relevance in the journalistic field, being the leading news agency in Spanish in the world, and the most globally recognised Spanish media organisation thanks to its wide network of bureaus and the prestige it has acquired, especially in Latin America.

With a little over 80 years of history behind it, EFE has crossed into the cybernetic era from being a news supplier based on the traditional information distribution services via text and photography, to a multimedia company which has had to reinvent itself, segment and diversify its journalistic and commercial offering in response to the new media environment. The research focuses on understanding how this process has occurred and what have been the major elements that have moulded the new identity of the state agency. The thesis is written from a transversal point of view since the digital transformation of EFE affects not only its method of working and information production or the commercialisation of its products but rather the very essence of what has long been considered the functioning of a traditional news agency.

Since, in 2003, EFE started up the Multimedia Coordination Unit (UCM in Spanish), the embryo of its digital project, it has developed a strategy designed to strengthen its capacity to produce videos and new formats with a view to becoming more competitive in the audiovisual field and responding to the needs of the media, companies, institutions and emerging audiences. First, under the direction of Alex Grijelmo (2004-2012) and later with José Antonio Vera (2012-2018), the principal measures for the adaptation of EFE to the goals of the Internet, social media and the new context of journalism, were implemented, which is why the research focuses on this period.

The conversion of EFE into a multimedia platform has been accompanied the updating of its information dynamic, which has modified its methods of working in order to be able to make its workforce multifaceted. This has implied the use of audiovisual tools by editors to improve their video services. The metamorphosis has extended to the business

model with the launch of various digital products, among them, the World Digital Agency, the EFE channel, thematic portals or live narrations- all destined to cater to the habits of information consumers, increase profits and expand the clientele. The research examines in detail what these innovative products are. Many of them are peculiar in that they connect directly with the audiences, which is a new aspect for news agencies brought about by the Internet. Similarly, it describes in what measure EFE has found alternative sources of business in its attempt to diversify commercially, such as hosting events or getting sponsorships. One of the other aspects of the research is to examine EFE's use of social networks as a means of increasing its visibility to the audience and projecting itself as a provider of multimedia content to prospective new clients.

EFE's transformation hasn't carried out without its share of difficulties, since it coincided with the economic crisis of 2008 and the disruption generated by social media networks and large technological platforms as they created a new model of information consumption. From the financial perspective, EFE, as a public media outlet, found itself under threat, having access to fewer resources owing to the budget cuts imposed by the State. This situation has improved after its recognition as a General Economic Interest Service (SIEG, in Spanish), by the European Commission in 2017, which has allowed it a stable financial framework. One of the main consequences of the reduction of income – both from the State and from its customers – has been the reduction of its workforce and the increase in the average age of its employees, both of which have delayed the reinvention of professional roles. The polyvalence of its professionals has also been asymmetrical and departments like Digital Contents have been unable to strengthen themselves adequately.

Having decided to go the route of multimedia and audiovisual production and to diversify its products to meet the demands of the digital environment, the Spanish state agency has managed to maintain its distinguished position as one of the main news agencies, although it has yet to finalise a business model which will be viable in the short and long term, to improve its competitiveness and reduce its dependence on traditional services and State funding.

Keywords: Agencies, news, Journalism, information, EFE, multimedia, digital, contents, diversification.

INTRODUCCIÓN

No son pocos los expertos y autores que han concluido que la aparición y el desarrollo de Internet y el proceso de digitalización que ha acarreado han abierto una nueva página en el ámbito del periodismo, como lo fue en su día la creación de la imprenta, el nacimiento de la radio y la televisión o la llegada de los ordenadores. Palabras como revolución, transformación o *mediamorfosis* se han repetido en los numerosos libros y artículos publicados en los últimos años sobre el periodismo digital para describir el punto de inflexión. “No es una época de cambios, sino un cambio de época”, concluyen los especialistas sobre el hondo impacto que ha supuesto la digitalización, cuyos efectos y alcance están aún por determinar hasta dónde van a extenderse. El periodismo ha vivido una evolución constante a lo largo de sus cuatro siglos de historia, pero “nunca en las dos últimas décadas” esos cambios se han dado de una forma tan acelerada y han influido de manera tan directa en el modo de producir y consumir información de actualidad (Diezhandino, 2012).

Transcurrido un cuarto de siglo desde que Internet se adentrara en el mundo del periodismo, los medios de comunicación siguen inmersos en una profunda -y por ahora sin visos de atisbar su fin- revolución que ha constatado la profunda huella que ya en su día se barruntó que iba a tener el nuevo entorno cibernético. La disrupción digital, por tanto, ha propiciado un cambio sustancial en lo que se refiere a la generación, distribución y consumo de la información y, por ende, al funcionamiento interno de los medios de comunicación, también de las agencias de noticias, que han visto alterados las vías a través de las cuales obtienen el beneficio que persigue la empresa periodística en un contexto de libre mercado. Con la red, las oportunidades de negocio se ensanchan, aunque al mismo tiempo, surge un incremento de la competencia (agregadores, redes sociales...) que obliga a buscar nuevas fuentes de negocio que garanticen su viabilidad.

La llegada del siglo XXI representó un cambio de ciclo que va más allá de lo puramente temporal y del que están siendo partícipes de manera acentuada los medios de comunicación, a los que el desarrollo tecnológico está obligando a un constante replanteamiento de su rutina de trabajo y sus perspectivas de futuro. Las nuevas tecnologías y, en ese escenario, la irrupción de Internet como un fenómeno que se ha extendido a gran velocidad en todos los ámbitos sociales, han desencadenado una reflexión sobre el rumbo hacia el que se dirigen los medios de comunicación y el papel que deben asumir en esta nueva etapa ante los ciudadanos. Las agencias de noticias han sido durante el siglo que ha quedado

atrás uno de los pilares del día a día de la actividad de los medios de comunicación convencionales –prensa escrita, radio y televisión– en su vocación natural de suministradores de contenidos informativos ‘en la sombra’, bajo una identidad genérica poco reconocible a ojos de los ciudadanos y de entidades ajenas al entorno periodístico. Internet les ha dado un sentido renovado, con más protagonismo y visibilidad sociales, aunque supeditado a su capacidad de adaptación a la realidad tecnológica. Las agencias siguen siendo las grandes fuentes de información, pero ya no son las únicas en esa cadena de producción y divulgación debido a la aparición de otros actores, como los buscadores web, agregadores de contenidos y redes sociales, que han asumido competencias y roles que hasta hace pocos años estaban reservados para las agencias. El contexto digital las ha apremiado a pasar a un primer plano también como proveedoras de contenidos para la red y a diversificar su producción para no perder el ritmo de los nuevos tiempos, ni verse desplazadas de la cadena de producción informativa a gran escala.

La Agencia EFE comenzó a afrontar este desafío hace algo más de dos décadas desde su posición de partida como primera agencia de información en España y la primera en idioma español en el mundo, lo que la empujó a una adaptación más rápida y exigente para mantener su estatus periodístico y comercial. A pesar de la extensa y consolidada red informativa que las principales agencias mundiales y de la reputación atesorada en las últimas décadas, empresas como EFE han tenido que acometer una profunda reestructuración en todos los ámbitos para adaptar su modelo de negocio al contexto digital. Y lo ha hecho en unas condiciones complejas, aunque comunes a otros medios tradicionales, como han sido, por un lado, los nuevos patrones que han establecido la digitalización y la dependencia de las innovaciones tecnológicas y de las grandes plataformas tecnológicas y, por otro, una intensa crisis económica que ha obligado a hacer más con menos recursos.

Esta tesis doctoral busca analizar cómo una de las grandes agencias mundiales, como es EFE, considerada el medio español con más alcance en el mundo, ha hecho frente a este cambio de paradigma desde el punto de vista informativo, empresarial y comercial. De igual modo, persigue conocer si tal reconversión le ha permitido mantener un puesto de liderazgo en un ecosistema mediático que prácticamente nada tiene que ver con el que existía antes de la aparición de Internet debido a la profunda transformación tecnológica que la ha acompañado.

Justificación de la investigación

Existe entre los expertos en periodismo un consenso casi unánime a la hora de señalar que las agencias de noticias no han recibido una atención académica y científica proporcional al peso que han tenido, y tienen, en el engranaje informativo. No hay discusión de que las desempeñaron un papel determinante en el desarrollo de la prensa escrita durante la segunda mitad del siglo XIX y de que se reforzó durante el pasado siglo al ser también crucial para el sostenimiento informativo de la radio y la televisión. Pero dentro de los diferentes medios de comunicación, las agencias han tenido, en cierto modo, la consideración de ser los menos atractivos y los que menor encanto han generado (Boyd-Barrett y Rantanen, 1998).

El auge que los medios de comunicación cobran a partir de los años 60 y 70 con el desarrollo de nuevas tecnologías tuvo su reflejo en que hubo un amplio análisis desde diferentes perspectivas de todos los actores del proceso comunicativo, pero en esa proliferación de estudios queda prácticamente al margen el sector de las agencias de información (Miguel de Bustos y Pastor, 1995), que permanecen como las grandes desconocidas y también las grandes silenciadas (González Reigosa, 1995b), en el proceso comunicativo mundial. A pesar de haber sido las encargadas de hacer circular miles de noticias a diario y de ser un pilar para el funcionamiento de canales de radio y televisión gracias a su *omnipresencia* en cualquier rincón del planeta, sobre ellas ha permanecido un velo que las mantuvo durante años en la penumbra (Salazar, 1990) a ojos de los ciudadanos.

Antes de la década de los 90, apenas un puñado de autores habían indagado de forma pormenorizada en el funcionamiento de las agencias de información y su papel en el escenario periodístico. Sobresalen los trabajos realizados a partir de los 70 por el irlandés Oliver Boyd-Barrett y el francés Michel Palmer, a quienes se añade posteriormente la finlandesa Tehri Rantanen, otra de las referencias en el estudio de la materia. El propio Palmer habla de las agencias internacionales de prensa como “los héroes olvidados” de la esfera mediática (Palmer, 2019), lo que ha derivado en la escasa atención académica prestada.

Hasta la última década del siglo XX, el debate se centra principalmente en estudios empíricos sobre la dependencia que los medios tradicionales tenían de ellas y en su función como agentes de la globalización informativa (Díaz Arias, 2010), así como en la importancia geopolítica de sus flujos de información en el orden mundial en los años 70 (Badillo y Gracia, 2015). Una cuestión ésta última avivada al hilo del planteamiento que la Organización de las

Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (Unesco) promovió en 1953 en su informe sobre las agencias telegráficas de información acerca del dominio que apenas media docena de grandes agencias, entre ellas, AP, Reuters, UPI, AFP y TASS, ejercían en la distribución informativa (Notimex, 2015; González Reigosa, 1995a), *imponiendo* su visión sobre todo el mundo. Esta discusión derivó en el llamado informe McBride, centrado en examinar los desequilibrios de la comunicación a nivel global y en la necesidad de establecer un nuevo orden mundial informativo (Sahagún, 2004), de que todos los países pudieran beneficiarse de los avances tecnológicos y de acceder a la información en igualdad de condiciones.

Otra parte de la literatura científica sobre las agencias hasta la interrupción de Internet se centra en su aspecto más histórico y en las razones por las que surgieron a mediados del siglo XIX como vía para abastecer a los periódicos de mayor volumen informativo con el que satisfacer las demandas de los lectores. Los libros sobre la historia del periodismo editados en España han mencionado y recogido capítulos sobre el origen de las agencias de prensa, de la mano de autoras como María Antonia Paz Rebollo, y el papel vertebrador del día a día de muchos medios de comunicación. De igual modo, las agencias se han tratado en apartados de varias publicaciones dedicadas a conceptualizar los diferentes aspectos de la empresa informativa, obra de académicos como Alfonso Nieto, Francisco Iglesias, Ignacio Población, Pedro García-Alonso, Fernando Peinado Miguel, Javier Galán, Guadalupe Aguado, Víctor Núñez, María José Pérez Serrano, Fernando Martínez Vallvey o Francisco Javier Caro.

Es a partir de la primera década del siglo XXI cuando la eclosión de las nuevas tecnologías y las repercusiones de la implantación de Internet en los medios de comunicación avivan las publicaciones sobre el impacto ocasionado en la prensa escrita, la radio y la televisión y el desarrollo de los medios *online*, cada uno de ellos con sus propias características. En este contexto, las agencias de noticias vuelven a quedar relegadas a un segundo plano, con escaso protagonismo en los estudios y análisis académicos sobre cibermedios (Freixa, Ribas y Codina, 2014), pero ya empieza a vislumbrarse un cierto interés por escudriñar sobre el cambio de rol que éstas van a adoptar en el nuevo panorama mediático. El libro más destacado y que todavía se considera un punto de referencia en el estudio del papel de las agencias en el nuevo contexto de Internet es *Globalización de la*

información y agencias de noticias, publicado en 2006 por Ignacio Muro, quien subraya que, aun siendo un baluarte capital del mundo de la información, de las agencias “se sabe muy poco” por su subordinación respecto a los otros medios tradicionales:

“Siendo un pilar fundamental del mundo de la información, la ausencia de datos sobre sus retos y problemas puede sorprender, pero tiene que ver con su posición en la sociedad. Hasta hace 20 años, constituían un sector singular que cubría una función importante, pero oculta, realizada en la trastienda de los medios. Pero hoy la sociedad de la información las ha obligado a salir de sus espacios reservados para mostrarse y competir, dentro de una función más abierta, como proveedores de contenidos e, incluso, como medios. Es el momento de poner el foco sobre ellas” (Muro, 2006: 9).

Periodistas ligados a agencias como Carlos González Reigosa, José Ángel Castro Savoie, Miguel Ángel Gozalo, Álex Grijelmo y académicos como María Ángeles Cabrera, Guadalupe Aguado, Juan Pablo Artero o Fernando Peinado ponen el foco sobre las agencias en esa primera década del siglo XXI conscientes de que, al igual que los otros medios tradicionales, están experimentando una transformación que va a alterar su *modus operandi* empujadas por la digitalización. A la mayor producción editorial generada por la necesidad de estudiar el impacto de Internet en los medios se une la aparición de revistas académicas de comunicación y de periodismo en general, tanto en papel como *online*, y cobran auge los congresos y seminarios sobre comunicación digital que, aunque de forma poco prolija, dejan espacio para reflexionar en sus páginas y ponencias sobre la nueva etapa abierta en las agencias. Sin embargo, si ensanchamos la mirada de lo que se ha escrito sobre las agencias en los últimos 30 años, la conclusión es que el prisma desde el que se ha analizado su nuevo rol en el ecosistema periodístico ha tenido una perspectiva principalmente anglosajona y centroeuropea que apenas ha prestado atención a las agencias españolas y latinoamericanas, a pesar de que, entre ellas, la Agencia EFE conserva un puesto de liderazgo entre las más importantes del mundo.

Un ejemplo evidente de esta visión anglosajona se refleja en una profunda investigación que *The London School of Economics and Political Science* lleva a cabo en 2019 a través de cuatro estudios con el epígrafe común *The Future of National News Agencies in Europe*, coordinado por Rantanen y centrado en los retos con los que se enfrentan las agencias por mor de la digitalización, la redefinición de su papel de grandes suministradoras y la conveniencia de diversificar su modelo de negocio y captación de ingresos. El informe

completo se apoya en unas 600 reseñas bibliográficas correspondientes a unos 360 autores de todo el mundo, de las cuales solo una docena son iberoamericanos y de ellos, la mitad españoles.

Esta tesis tiene como interés contribuir a mitigar el déficit de conocimiento científico que existe sobre el campo de las agencias de noticias y, en especial, sobre EFE, que sigue siendo la primera en importancia en España y la más influyente en Latinoamérica (Artero y Moraes, 2008) gracias a la penetración que le ha facilitado el idioma español en esta región desde mediados de la década de los 60, cuando acomete un proceso de internacionalización que la sitúa a partir de los 80 entre las cinco más relevantes del mundo. Se pretende comprender la evolución de un medio de esta envergadura y analizar cuál ha sido su proceder con vistas a adaptarse a un entorno cada vez más digitalizado en el que las agencias de noticias han cedido protagonismo a otros actores a la hora de recabar, generar y distribuir la información, lo que las ha llevado a tener que reconfigurar su modelo de negocio para seguir siendo competitivas.

De sobra es conocida la historia de la Agencia EFE, pero no tanto cuál ha sido su devenir desde el punto de vista informativo, tecnológico y comercial. Por ello, aunque el estudio recoge aspectos que pueden tener un componente histórico de EFE en sus dos últimas décadas, su principal cometido es examinar qué pasos ha dado desde la implantación de Internet para convertirse en una empresa que ya no se limita a suministrar información a los medios de comunicación convencionales, sino que ha diversificado su oferta comercial para crear nuevos productos adaptados a nuevos soportes y dispositivos y enfocados a clientes que van más allá del ámbito periodístico.

Al margen de revisar la etapa preliminar de este proceso que comprende de finales de los años 90 y principios del siglo XXI, el punto de partida de la investigación toma como referencia la creación en 2003 de la Unidad de Coordinación Multimedia, considerado el embrión de cómo la Agencia EFE, siguiendo la estela de otras agencias de noticias, se convierte progresivamente en un medio que piensa, produce y gestiona sus contenidos en clave multimedia, lo que le conduce a poner en práctica nuevas dinámicas y funciones informativas, empresariales y comerciales. En ese contexto, es pertinente diseccionar algunos de los nuevos productos con el fin de conocer a través de ellos de qué manera EFE ha pasado a compatibilizar su vocación de fuente externa y de suministradora de contenidos a tener una

relación directa con el usuario final sin pervertir su relación con los clientes que pagan por sus contenidos.

La investigación pretende además indagar en un aspecto hasta ahora inexplorado como es la influencia que redes sociales y los buscadores web, como Google, han tenido en el trabajo de una agencia como EFE, cómo se han complementado y de qué manera las plataformas tecnológicas y sociales han asumido funciones en la cadena informativa que hasta ahora desempeñaban las agencias casi en exclusiva. También se busca analizar cómo han evolucionado los métodos de trabajo de la plantilla en un contexto mucho más digitalizado y en qué grado la condición de empresa de titularidad pública ha influido en la transformación de su modelo de negocio, en un contexto marcado por la crisis económica surgida a partir de 2008. Todo ello para concluir en qué medida EFE ha logrado mantener su estatus y su liderazgo entre las principales agencias mundiales en un escenario tan cambiante respecto al que existía antes de la irrupción de Internet.

A la aspiración de tener una visión más amplia de cuál ha sido la evolución de una sociedad informativa de primer nivel como EFE en los últimos años para ensanchar el conocimiento de las agencias de noticias, sumo el interés personal como profesional de esta empresa por abundar en el conocimiento del rol que sigue teniendo en el panorama mediático nacional y mundial. Mi trayectoria en este medio en diferentes funciones durante más de 20 años, coincidentes con el periodo en el que se centra la investigación, me posibilita tener un bagaje de la empresa que, a través de esta investigación, puede contribuir a paliar en cierta medida la falta de noción sobre cómo este medio de comunicación clave en la estructura informativa de España y América Latina se ha amoldado al entorno digital.

Estado de la cuestión

Creada en 1939, meses antes del final de la Guerra Civil española, la Agencia EFE ha tenido diferentes etapas de desarrollo en las que los servicios de texto y de fotografía han sido sus pilares de negocio. En el último tramo del siglo XX, incorpora el servicio de televisión para ampliar su campo de acción, aunque manteniendo una dinámica de trabajo similar basada en la preponderancia del texto y la foto. Es con el surgimiento de Internet lo que establece un punto de inflexión que condiciona de forma notable el modelo de trabajo y de negocio de EFE, puesto que su transformación en agencia multimedia le ha llevado a

reajustar sus sistemas de producción para generar contenidos en diferentes formatos.

Es en este proceso donde concentra el interés de tesis doctoral, puesto que la transformación digital de la Agencia EFE no solo atañe a su método de trabajo, sino a la esencia misma de lo que durante muchos años se ha considerado el funcionamiento de una agencia tradicional de noticias. El que España cuente con una agencia de carácter transnacional como EFE, a la que se sigue considerando como la cuarta del mundo, si no por sus cifras de negocio, sí por ser la más influyente en Latinoamérica, supone un hito por cuanto se trata del medio de comunicación español que más proyección tiene a escala internacional. A la hora de ser estudiada desde un punto de vista académico, son escasas las publicaciones y artículos que se han centrado en profundidad en esta agencia propiedad del Estado, que sigue siendo en buena medida una desconocida a ojos del público en general.

Su faceta más investigada ha sido la histórica, después de que naciera como herramienta de propaganda del bando del general Francisco Franco, lo que marca buena parte del primer tercio de su historia. La primera publicación que se dedica a fondo a estudiar lo que había representado la Agencia EFE es la que escribe el coreano Soon Jin Kim, titulada *Spain's world news agency* y editada en Estados Unidos en 1989. Su autor traza una panorámica sobre el medio siglo de vida de “un gigante de la comunicación oculto” como EFE y su papel en el proceso de democratización en España. “No se conoce ningún análisis profesional o académico sobre EFE, ni siquiera un artículo de revista”, destacaba el autor coreano para realzar el carácter inédito de la obra.

En 1997, sale a la luz *Historia de la Agencia EFE. El mundo en español*, de Víctor Olmos, seguramente el libro más relevante publicado sobre la agencia pública desde un punto de vista histórico, puesto que el de Kim nunca se llega a editar en español. Olmos hace un repaso a seis décadas de trayectoria, precisamente, hasta la llegada de Internet, que ocurriría a partir de mediados de los 90. Un libro redactado bajo la técnica del reportaje histórico para narrar la vida de EFE y “llenar un hueco en la bibliografía sobre una institución tan importante en el periodismo español”. Olmos recuerda que el libro de Soon Jin Kim es el primero sobre EFE y que se trata de una “obra interesante y una buena investigación”, aunque “concebida para una audiencia anglosajona”.

Al margen de estos dos volúmenes sobre la historia de EFE, la propia agencia, a través de su editorial, y otros autores han publicado en los últimos 30 años varios libros que han

tenido como elemento en común la recopilación de fotografías con motivo de aniversarios redondos de este medio o la documentación de relatos y noticias curiosas u otras anécdotas, pero sin perfil investigador. Han sido el caso de títulos como *Efemérides: 50 años de la Agencia EFE* (1989); España: *La mirada del tiempo. EFE 60 años: 1939-1999; España, 20 años de democracia. Un siglo de España: 1900-2000; La sonrisa urgente* (2008) o *¡Extra! ¡Extra! Noticias y fotos insólitas de la Agencia EFE* (2015).

Apenas hay libros y artículos que hayan indagado sobre los efectos que Internet ha ocasionado en el modelo informativo y comercial de EFE desde alguna de sus vertientes. Entre ellos, destaca *La polivalencia periodística de las agencias de noticias. El caso de la ACN y los de EFE, EP, AFP y ANSA*, de Guillem Sánchez Marín, publicado en 2016 por la Universitat Oberta de Catalunya (UOC), en el que se describen los perfiles profesionales de los redactores de las tres principales agencias de noticias con implantación en Cataluña a través de una comparativa entre la Agència Catalana de Notícies (ACN), EFE y Europa Press (EP). Esta publicación reedita la tesis doctoral que el mismo autor defendió un año antes en la Universitat Ramon Llull bajo el título de *La polivalència periodística a les agències de notícies: Un estudi comparatiu entre els perfils professionals de l'ACN, EFE i Europa Press*”.

En 2007, Juan Pablo Artero y Renata Moraes publican el artículo *Opciones estratégicas de las agencias de noticias europeas: Reuters, France Press y EFE* en la revista *Comunicación y Sociedad*, donde ya se apuntan algunas de las tendencias que las agencias están adoptando en su proceso de adaptación a la era digital. Más recientemente, en 2019, en la citada investigación de *The Future of National News Agencies in Europe*, coordinada por *The London School of Economics and Political Science*, el primero de los cuatro artículos que componen el estudio está enfocado en el impacto de los cambiantes sistemas globales de los medios sobre el modelo de negocio e innovación de las agencias internacionales de noticias AFP, DPA y EFE.

EFE tiene un enfoque propio en uno de los capítulos del libro *News agencies in the turbulent era of the Internet*, dirigido por Oliver Boyd-Barrett (2010), aunque la reflexión que se hace en él, obra de Ignacio Muro, se centra en la experiencia de EFE en América Latina y su aportación a la identidad regional informativa en un mundo globalizado. A nivel académico, en los últimos años se han publicado dos tesis centradas en el servicio fotográfico

de EFE. María Adelaida Gutiérrez, de la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad de Salamanca, alumbra en 2014 *Fotoperiodismo y evolución tecnológica. Estudio de caso: La Agencia EFE*, enfocada a acercar “la realidad de la Agencia EFE y ofrecer una panorámica general de la misma y del papel del fotógrafo dentro de ella”. Al año siguiente, en la Facultad de Ciencias de la Información de la Universidad Complutense de Madrid (UCM), el fotógrafo de EFE y profesor José Andrés Ballesteros presenta la tesis *Gestión de los contenidos gráficos generados por las agencias internacionales de información*, que tiene como objetivo, según su autor, “aproximarse a la realidad de los servicios gráficos de las agencias internacionales de prensa como generadores de contenidos gráficos” y los efectos de la digitalización en su gestión.

La tercera tesis sobre esta empresa pública, y la más reciente, se registra en 2019, también en la Facultad de Ciencias de la Información de la UCM. Con el encabezamiento *Agencia EFE. La construcción de una gran agencia internacional de noticias. Titularidad, financiación y proyección internacional (1939-1996)*, es obra de Indalecio Díaz, quien fuera directivo de este medio. La investigación está planteada desde un punto de vista histórico y documental sobre el recorrido que EFE lleva a cabo para transformarse de “una humilde y pequeña entidad casi local en un modelo de organización informativa con reputación y prestigio internacional”. El que el estudio se extienda hasta 1996 evidencia que abarca justo hasta el umbral de la llegada de Internet, el jalón a partir del cual desarrollo mi investigación.

Aunque no está centrada específicamente en EFE, a estas tres tesis se añade la citada anteriormente de Sánchez Marín que analiza los perfiles profesionales de los redactores de las tres principales agencias instaladas en Cataluña, ACN, EFE y Europa Press para comparar el carácter multidisciplinar de sus respectivas plantillas.

A escala nacional, apenas ha habido otros estudios en el campo del análisis académico vinculados con las agencias de prensa. En 1995, el periodista de EFE y profesor José Ángel Castro Savoie publica la tesis *Las agencias transnacionales de prensa al final del siglo XX. Impacto del nuevo orden mundial de la información y de la comunicación en los objetivos informativos de las grandes redes periodísticas (1973-1993)*, centrada en indagar las pautas de comportamiento de las agencias mundiales de prensa en el último decenio del siglo pasado, por lo que vuelve a situarse en la etapa previa a la aparición de Internet y de las consecuencias que este fenómeno depara en los medios de comunicación.

A la vista de que no se había hecho ningún estudio sobre los efectos que la red estaba teniendo en la política informativa y comercial de las agencias informativas, dediqué mi trabajo de suficiencia investigadora, culminado en 2009, a explorar cómo la Agencia EFE había empezado a comercializar nuevos servicios estrechamente vinculados a Internet. Para ello, centré la monografía en uno de esos productos, la Agenda Digital Mundial, con la idea de conocer con detalle el origen, la implantación, el desarrollo y el funcionamiento de un servicio inédito hasta entonces y que, en buena medida, marca un punto de inflexión a la hora de cómo una agencia informativa podía poner en el mercado un producto digital hecho íntegramente para su uso en la red y abierto a clientes que no fueran medios de comunicación.

En mi interés en contribuir a mejorar el conocimiento de las agencias de noticias, en el XX Congreso de Periodismo Digital de Huesca, celebrado en 2019, presento una comunicación titulada *La Agencia EFE cumple 80 años: Las bases de una profunda reestructuración digital para asegurar su futuro*, en la que esbozo las iniciativas que este medio está aplicando al cumplir ocho décadas de vida con el propósito de mejorar su competitividad como plataforma multimedia en un entorno todavía incierto por el impacto de la revolución digital.

A este texto añado un artículo presentado a la revista *Mediatika. Cuadernos de Medios de Comunicación*, editada por la Sociedad de Estudios Vascos-Eusko Ikaskuntza, bajo el epígrafe *Los portales verticales de la Agencia EFE: otra perspectiva de información multimedia y de negocio*, que se publica en formato digital en su número 18 (año 2020). La finalidad era diseccionar cómo una de las apuestas de EFE en su proceso de transformación comercial había sido la creación de webs temáticas, como EFEverde, EFESalud o EFEagro, incardinadas a conectar directamente con el usuario final y a favorecer nuevas vías de ingreso a través de la publicidad, hasta entonces inexploradas por las agencias informativas.

Mi aportación académica se completa con el artículo *El posicionamiento de la Agencia EFE en las redes sociales*, publicado en febrero de 2023 en la revista *Estudios sobre el Mensaje Periodístico*, editada por la Universidad Complutense de Madrid. Es un texto en el que se examina la estrategia que la agencia pública ha desarrollado en las distintas redes desde su implantación en ellas hasta la actualidad. En sintonía con mi investigación académica, es un asunto apenas diseccionado hasta ahora en el terreno de las agencias de

noticias y que, en el caso de EFE, ha tenido una influencia destacada en su evolución como plataforma multimedia de contenidos.

Partiendo de la base tanto de las referidas publicaciones editoriales e investigaciones académicas sobre EFE, planteadas desde un punto de vista histórico-retrospectivo o desde el análisis de su servicio fotográfico, como de mis estudios completados, y a la vista de la todavía insuficiente literatura científica sobre las agencias de noticias y, en particular, sobre EFE, la presente tesis aspira a cubrir el vacío bibliográfico de una etapa clave para este medio de comunicación por la trascendencia que ha representado Internet y la digitalización y las oportunidades e incertidumbres generadas, no pocas de las cuales están aún por dilucidar. La literatura científica publicada en los últimos años a nivel nacional e internacional apunta a que el rumbo de las agencias, entre ellas EFE, y de los medios de comunicación en general está todavía inmerso en una fase de incertidumbre por la vertiginosa evolución de las innovaciones tecnológicas y por las dificultades para hacer rentable el modelo de negocio periodístico. Sobre esta teoría, es preciso conocer lo que se ha hecho hasta ahora en el caso concreto de una empresa como EFE para determinar cuál ha sido el punto de salida, en qué dirección se ha avanzado y cómo se ha redefinido el papel de las agencias hasta llegar al contexto actual.

Objeto de la investigación

Internet ha sacudido de raíz los medios de comunicación tradicionales (Cebrián, 2010). Este cambio de paradigma en las dinámicas internas de los medios para adaptarse a una nueva cultura (Orihuela, 2012) ha afectado de manera diferente según el tipo, la naturaleza y el ámbito de cada empresa periodística. Las agencias han estado sometidas casi desde sus orígenes a procesos de transformación constantes que han puesto a prueba su capacidad de resistencia y de adaptación. El objeto de este trabajo es el análisis del impacto que esta revolución digital ha tenido en una agencia de información líder en su ámbito como es EFE y cómo su conversión en plataforma multimedia ha transformado su modelo informativo, de trabajo y de negocio.

La elección del objeto de la investigación ha respondido a la percepción de que existen insuficientes trabajos académicos sobre cómo las agencias han afrontado los nuevos retos del periodismo digital y, en particular, cómo han generado nuevos servicios y productos

para fortalecer su presencia en el mercado informativo y capacidad tecnológica con la que ganar competitividad. En un escenario tan cambiante y al mismo tiempo confuso como el que han desencadenado Internet, las innovaciones tecnológicas y las redes sociales, es evidente que el final de la revolución digital en la industria periodística se ve todavía lejano, por lo que no es posible trazar el final de esta etapa. No obstante, como el motivo del estudio es escudriñar en el proceso de transformación de la Agencia EFE en una plataforma multimedia, en la investigación se ha establecido como marco de referencia temporal el periodo que va desde 2003, cuando se activa la Unidad de Coordinación Multimedia bajo la presidencia de Miguel Ángel Gonzalo, con quien EFE da los primeros pasos en su relación con Internet, hasta 2018. Este periodo permite tener una perspectiva amplia de la respuesta dada desde el punto de vista informativo y comercial a los retos planteados por la digitalización y del desarrollo de productos multimedia para múltiples soportes.

Para abordar esta etapa, marcada por la aparición de Internet, el trabajo ha tenido en cuenta los antecedentes hasta la llegada del nuevo soporte con el fin de tener una idea general de cuál ha sido la evolución tecnológica y organizativa de EFE y los pasos preliminares trazados para sentar las bases de su proyecto multimedia. Además de aproximar lo más posible la finalización del estudio al contexto actual, este límite temporal permite abarcar los mandatos de Álex Grijelmo (2004-2011) y de José Antonio Vera (2011-2018), que tienen lugar bajo gobiernos de color político distinto, con la finalidad de contrastar si la estrategia informativa y comercial emprendida por el primero siguió un mismo patrón en la de la etapa siguiente y qué influencia han tenido en ambas la crisis económica y la posterior recuperación en el modelo de negocio desarrollado.

Objetivos

El objetivo nuclear de la presente investigación es conocer cómo una agencia de información mundial como EFE ha amoldado su modelo periodístico y de negocio a la constante evolución tecnológica con el fin de mantener el liderazgo informativo y qué productos innovadores ha generado en distintos formatos y soportes para consolidarse como una empresa multimedia. A partir de este eje central, se derivan otros objetivos descriptivos con el fin de aportar un mayor conocimiento a una materia en la que apenas existen

referencias bibliográficas de estudios previos. Entre estos objetivos exploratorios, podemos mencionar:

O1: Definir cómo ha sido el proceso de adaptación de EFE de una agencia tradicional basada sustancialmente en los servicios de distribución de informaciones a través del texto y la fotografía a una empresa de carácter multimedia que ha tenido que renovar, segmentar y diversificar su oferta periodística y comercial para dar respuesta a las demandas del nuevo ecosistema en el que conviven los medios de comunicación.

O2: Analizar en qué medida la digitalización ha transformado los métodos de trabajo y la organización interna en EFE.

O3: Determinar qué peso han adquirido los productos digitales multimedia en la estrategia comercial en los últimos años, marcado por la crisis económica y por la del modelo de negocio de los medios de comunicación.

O4: Examinar el perfil de los clientes a los que EFE suministra contenidos informativos una vez que las agencias de noticias han pasado a tener nuevos roles y han entablado una relación directa con los usuarios.

O5: Identificar cuál ha sido la estrategia de EFE en relación con las redes sociales y los buscadores de noticias, un terreno esencial en el nuevo contexto mediático, y del que tampoco existen estudios específicos sobre el vínculo entre las agencias y las plataformas tecnológicas.

A partir de los resultados que se derivan del análisis de estos objetivos, la investigación pretende contribuir a esclarecer otros aspectos específicos que están ligados a la transformación digital de EFE:

O1: Identificar las nuevas vías de ingresos que una agencia informativa como EFE puede obtener a partir de la diversificación de productos y servicios.

O2: Establecer en qué medida EFE ha potenciado la visibilidad y el valor de su marca a través de la difusión de sus contenidos en las redes sociales y los motores de búsqueda.

O3: Probar que la producción de formatos informativos en distintos soportes favorece la visión multimedia de la plantilla.

O4: Comprobar de qué manera un medio de titularidad estatal como la Agencia EFE puede seguir prestando su función de servicio público en un escenario marcado por la evolución tecnológica, pero también por el contexto económico.

Hipótesis

Para lograr responder a los objetivos referidos, el estudio plantea como hipótesis principal que el proceso de transformación de EFE en una empresa multimedia afecta a su producción informativa, su oferta comercial y las dinámicas de trabajo de su plantilla.

De esta hipótesis básica, se pueden inferir otras más segmentadas:

H1: La digitalización requiere un cambio de modelo de negocio basado en la diversificación como vía para incrementar los ingresos.

H2: Internet abre la puerta a las agencias de noticias a elaborar productos para ser consumidos directamente por el usuario final.

H3: La producción multimedia aumenta el número y la variedad de los clientes de la Agencia EFE.

H4: - Los tradicionales servicios de suministro de texto y foto han perdido peso en favor de los contenidos digitales.

H5: La dependencia de EFE de la financiación que le aporta el Estado condiciona la adaptación a las demandas del entorno digital, en especial, en un contexto de crisis económica.

Partiendo de estas premisas, la investigación lleva a plantear diversas preguntas:

P1: ¿La transformación digital ha contribuido a reforzar la posición de liderazgo que EFE tenía entre las agencias mundiales de noticias?

P2: ¿La visibilidad de la 'marca EFE' se ha visto reforzada en el nuevo escenario periodístico?

P3: ¿Cómo ha influido la crisis económica en la búsqueda de un modelo de negocio más diversificado que permita lograr más ingresos y paliar las pérdidas causadas por el contexto económico?

P4: ¿Qué peso en cuanto a ingresos tienen los productos digitales en relación con los tradicionales de distribución de texto, foto y televisión?

P5: ¿La diversificación informativa y comercial ha venido acompañado de un aumento de plantilla en los diferentes departamentos?

P6: ¿La comercialización de nuevos productos digitales y la búsqueda de clientes ajenos a los medios de comunicación han 'desnaturalizado' la función de EFE como agencia de noticias?

Metodología

La transición a la digitalización y a la producción multimedia de una de las más destacadas agencias de información del mundo, como es el caso de EFE, es una materia sobre la que apenas hay documentación relacionada. Es por lo que la investigación tiene un carácter principalmente exploratorio (Berganza y San Román, 2005) de los principales elementos sobre los que se ha fundamentado el cambio de modelo informativo y comercial a partir del impacto generado por Internet y el nuevo entorno digital, con el fin de desarrollar una exposición narrativa lo más detallada posible de la realidad de la investigación (Calduch, 2014).

No constan estudios específicos en los que se hayan abordado la evolución tecnológica, comercial, informativa y financiera de EFE desde la irrupción de Internet y la estrategia implementada para adaptarse a la digitalización. Son escasas, además, las referencias bibliográficas, por lo que el objetivo de la investigación es contribuir a aumentar el conocimiento sobre el vínculo entre una agencia de noticias como EFE y las redes sociales. A la vista del déficit documental sobre una agencia de primer orden como la española, se plantea abordar el objeto de estudio con un enfoque exploratorio para conocer un fenómeno que sigue en proceso de evolución como es la transformación de una agencia líder como EFE a lo que representa el reto digital.

Para examinar los objetivos expuestos, he recurrido a diferentes técnicas de análisis con el fin de tener una perspectiva más amplia y, a la vez, detallada de cómo ha sido el proceso de transformación digital de EFE. Principalmente, he centrado la realización de este trabajo en la investigación cualitativa y al análisis de contenido como principales herramientas para articular los diferentes bloques, aunque también con instrumentos cuantitativos para dar respuesta de manera más completa a los objetivos marcados en la investigación.

La disección de contenido y la observación han sido los métodos que han permitido examinar con detalle buena parte de los factores que han tenido incidencia en la transformación de EFE en una empresa periodística multiplataforma durante casi dos décadas. Tras la revisión bibliográfica para tener constancia de qué estudios ha habido sobre las agencias de noticias y, en particular, sobre EFE, he centrado buena parte del trabajo académico en considerar toda la documentación recabada sobre la agencia pública a través

de distintas fuentes, entre ellas, las procedentes de sus canales internos. Con todos los elementos, he procedido a una investigación descriptiva para conocer los aspectos troncales de la evolución de EFE desde el punto de vista informativo, empresarial y tecnológico.

La observación documental y su posterior disección se han hecho extensivos a los sitios web de EFE y los productos con mayor perfil multimedia para conocer cómo ha conectado con el usuario final a la hora de proyectar su marca y cómo se han adaptado a las necesidades y demandas del mercado. De dichos productos, como el Canal EFE, la Agenda Digital Mundial, los contenidos para webs, los portales verticales o TVEFE, se han pormenorizado sus principales características, sus elementos multimedia y el valor añadido que han aportado desde un punto de vista informativo y comercial.

Se ha estimado preciso examinar con detalle cómo ha evolucionado la organización interna de EFE, su plantilla, en especial, la de los departamentos que tienen una mayor vinculación con los contenidos digitales. También la estrategia comercial que ha desembocado en la multiplicación de nuevos productos y la llegada a clientes de perfiles diferentes a los convencionales.

Otro método de observación aplicado que ha tenido un papel central en la investigación ha sido el de las entrevistas estructuradas con responsables de EFE que han asumido especial protagonismo en los últimos años para conocer sus aportaciones y puntos de vista sobre las diferentes fases desarrolladas desde la implantación de Internet hasta la conversión en empresa multimedia. Para su realización, se ha recurrido a cuestionarios remitidos por correo electrónico cuyo contenido completo se adjuntan como anexos a la investigación. El criterio para llevarlos a cabo ha sido el de contar con la opinión de alguno de los máximos directivos tanto de la etapa presidida por Grijelmo como la de Vera. En el primer caso, la persona escogida ha sido Lola Álvarez, quien ocupó el cargo de gerenta desde febrero de 2005 a noviembre de 2006 y, posteriormente, el de directora general, hasta el final del mandato de Grijelmo. Bajo esta responsabilidad, asumió la tarea de integrar las áreas de producción informativa y de gestión; el diseño, la planificación y la ejecución de la estrategia comercial y el impulso en el desarrollo del vídeo para los productos multimedia. Otra de las entrevistas ha sido con José Antonio Vera para pormenorizar las principales medidas que se adoptan en los diferentes terrenos para potenciar el perfil multimedia de EFE y en qué medida su etapa mantuvo una continuidad con la gestión de su antecesor.

He considerado pertinente contar con la opinión de otra figura decisiva en la transformación de EFE en una empresa informativa multisoporte, como es Emilio Crespo, con un perfil más transversal puesto que ha ocupado puestos de responsabilidad tanto en la etapa inicial de Miguel Ángel Gozalo como en las sucesivas de Grijelmo y Vera. Su trayectoria abarca nueve años como director de Internacional, cinco como director de Coordinación Multimedia/Contenidos Digitales y tres como máximo responsable de Información. Es el artífice de la Unidad de Coordinación Multimedia y del *Libro de Estilo Multimedia* de EFE, además de idear productos como la Agencia Digital Mundial. Por tanto, se trata de una figura clave en los pasos dados por EFE en las últimas dos décadas para comprender la evolución experimentada en su proceso de digitalización.

La cuarta entrevista estructurada tiene como protagonista a Carlos Monedero, responsable SEO de EFE desde 2017, con el fin de conocer con detalle el impacto de los motores de búsqueda en la actividad informativa de la Agencia. A estas conversaciones se han unido otras de carácter no estructurado, desarrolladas de forma oral y sin preguntas estandarizadas, con responsables de departamentos informativos para disponer de una perspectiva más completa sobre la materia en la que he centrado la investigación.

La triangulación metodológica se ha completado con el uso de herramientas de análisis cuantitativo con el fin de interpretar los datos recogidos en el bloque centrado en escrutar la situación financiera de EFE, la evolución de los datos referidos a clientes, los mercados donde opera la agencia y el comportamiento comercial de los productos más relevantes, en especial, desde el punto de vista multimedia, durante el periodo que abarca la investigación.

En cuanto al bloque relativo a las redes sociales, el análisis se ha centrado en la observación y descripción de los contenidos divulgados en cada una de las plataformas en las que la Agencia tiene presencia -Twitter, Facebook, YouTube, Instagram, TikTok, LinkedIn, Telegram y Dailymotion, además de WhatsApp- y de las características de sus mensajes, toda vez que el comportamiento en cada una de ellas no es homogéneo, como tampoco el número de seguidores. Al no tratarse de una investigación específica sobre el posicionamiento de EFE en las redes sociales, no se ha acotado un marco temporal de estudio, sino que se ha optado por una descripción genérica de cómo han evolucionado los mensajes en cada una de las plataformas, cómo ha ido cobrando peso el contenido audiovisual y las

diferencias en las narrativas desarrolladas en una u otra red. De igual modo, he contado con el testimonio de responsables de EFE en la gestión de redes y contenidos digitales, entre ellos, la sesión ofrecida en abril de 2021 por parte de Jorge López, uno de los coordinadores de la actividad en las distintas plataformas, en el Máster que EFE y la Universidad Carlos III de Madrid imparten sobre Periodismo de agencia.

Estructura de la tesis

El trabajo comienza con una introducción en la que se explica el propósito del estudio, los objetivos, la hipótesis que se persiguen verificar, los trabajos previos relacionados con el tema de análisis y la metodología aplicada en la investigación. El cuerpo del trabajo está dividido en siete bloques, comenzando por el desarrollo del marco teórico general, en el que se hace una descripción de lo que ha representado el periodismo digital y, en particular, la influencia que Internet y la digitalización han tenido en las agencias de información. Conceptos como medio finalista, visibilidad, reconocimiento de la marca, segmentación o diversificación caracterizan este nuevo contexto mediático en el que agencias como EFE siguen asumiendo un rol central en la cadena informativa, aunque ahora en competencia con otros actores y con estrategias informativas y comerciales renovadas. Por ello, se ha considerado pertinente abordar el impacto que han tenido las redes sociales y los motores de búsqueda y cómo las agencias se han adaptado a ellas para tratar de generar una simbiosis que refuerce su papel como suministradoras de información fiable y rigurosa.

El segundo capítulo centra la atención en la Agencia EFE, con un repaso a sus orígenes, su evolución y a su etapa de expansión hasta la irrupción de Internet. Se analiza la estructura empresarial de la agencia pública, su integración en la Sociedad Estatal de Participaciones Industriales (SEPI) y la relación financiera que tiene con el Estado, que condiciona buena parte de su actividad por su dependencia de la financiación que recibe de aquél. El proceso de transformación experimentado por EFE para convertirse en una agencia de vocación multimedia ha estado condicionado por la coyuntura económica, al coincidir con la crisis económica de 2008 y la del modelo de negocio periodístico. Es por lo que este bloque analiza la búsqueda de nuevas fuentes de ingresos para compensar los efectos de ambas crisis y la evolución del perfil de los clientes.

Otro elemento central en la adaptación al entorno digital ha sido el de la plantilla,

materia que se aborda en el tercer bloque del trabajo académico, para identificar las nuevas rutinas y roles asumidos por los profesionales de EFE para dar mayor peso a los contenidos audiovisuales y no depender tanto de los servicios de texto. En este capítulo hay un apartado dedicado al modelo de redacción por el que aboga la Agencia, que evoluciona desde la apuesta por una organización integral y horizontal durante la etapa de Grijelmo a otra vertical y más compartimentada en la de Vera.

La reorganización de EFE ante el surgimiento de Internet ocupa el cuarto bloque, con el fin de analizar los primeros proyectos enfocados a la red y la creación de la Unidad de Coordinación Multimedia, considerada el punto de partida en la aspiración de la Agencia de avanzar hacia la integración de los distintos soportes para adecuar sus contenidos a las nuevas demandas del mercado informativo.

Ligado a ello está el desarrollo de la producción multimedia y la evolución en la comercialización de servicios vinculados con Internet, aspectos que se abordan en el quinto capítulo, en el que se estudian con detalle cuáles han sido los principales productos de naturaleza digital lanzados por EFE. Tal relación se subdivide en productos de primera generación, como la Agenda Digital Mundial o el Canal EFE, y de segunda, como las webs temáticas o TVEFE, en los que los contenidos audiovisuales van asumiendo un mayor protagonismo para responder a los nuevos hábitos de consumo de la audiencia digital.

La repercusión de la doble crisis con la que han convivido los medios desde 2008 ha llevado a EFE a poner en marcha productos novedosos y a diversificar su oferta comercial hasta convertirse en un proveedor de contenidos que ya no ofrece exclusivamente servicios informativos y cuya cartera de clientes ya no se limita a los medios de comunicación. Esta nueva estrategia comercial se aborda en el sexto bloque de la investigación, donde se desgranar esas nuevas fuentes alternativas de obtención de ingresos.

El último bloque es el relativo a las redes sociales y los buscadores web y al posicionamiento de EFE respecto a estos nuevos actores que van a condicionar la forma de producir, captar y distribuir información, así como de incrementar la visibilidad ante la audiencia. Se aborda la estrategia de EFE en cada una de las principales redes sociales, así como la relación con Google y las iniciativas de defensa de la propiedad intelectual de los contenidos informativos de la agencia pública que divulgan las grandes plataformas tecnológicas.

Fuentes documentales

El que las agencias de noticias hayan sido una materia sobre la que no se ha explorado demasiado a nivel académico en comparación con otros medios de comunicación ha hecho que la tarea de recopilación de fuentes documentales haya sido más exhaustiva con el propósito de localizar cualquier estudio o artículo que tuviera que ver con la materia y tener una visión detallada de lo escrito sobre ella.

La investigación bibliográfica se ha focalizado en tres bloques principales:

1) Libros y publicaciones que se centran en el análisis del periodismo en Internet en los distintos medios, de la evolución tecnológica y de cómo este nuevo escenario ha influido en las empresas periodísticas y en sus modelos de negocio.

2) Libros, artículos, documentos o tesis doctorales que escrutan más pormenorizadamente el papel de las agencias de noticias en general y el EFE en particular, con el fin de poder tener un conocimiento más preciso sobre este medio de comunicación.

3) Material interno de EFE, como su servicio informativo, su plataforma digital interna (Intranet) y su banco de datos (Efedata), así como las cuentas de las redes sociales de EFE de la agencia.

En la recopilación bibliográfica de textos sobre las agencias de información que pudieran guardar alguna vinculación con la investigación se recurre a bibliotecas, a buscadores de Internet y a los principales repositorios documentales académicos, como Web of Science, JSTOR, Google Académico, Researchgate, Dialnet, Kopernio o Academia.edu. A través de ellos, he accedido a la producción científica que existe en relación con las agencias de información, tanto en España, como en Latinoamérica y en otros países, principalmente Estados Unidos y Reino Unido.

Este rastreo en portales de indicadores de producción científica ha permitido tener acceso a publicaciones y artículos sobre agencias de información recogidos en las revistas de periodismo y comunicación más relevantes de España y del mundo anglosajón, tanto las de carácter académico como en las editadas por asociaciones y otras entidades del ámbito periodístico. Esta revisión bibliográfica ha incluido los archivos de centros de estudio como Reuters Institute (Reino Unido) y Nieman Lab, de la Universidad de Harvard (EEUU). También he comprobado en los depósitos digitales de tesis las existentes en relación con las agencias de noticias y, en particular, sobre EFE, con el propósito de disponer del

conocimiento más detallado posible sobre la producción intelectual en este ámbito.

Otro punto de análisis documental han sido las ponencias y comunicaciones de los congresos de periodismo más destacados que se han celebrado en España en los últimos años, aunque las dedicadas a las agencias de noticias han sido escasas. Las consultas en la web de artículos y entrevistas sobre la Agencia EFE y las agencias en general se han compaginado con búsquedas hemerográficas tanto en formato de papel como en archivos digitales.

Al margen de la exploración bibliográfica, hemerográfica y en la red, he contado con otras fuentes de información relevantes para redactar la presente tesis. Mi vínculo profesional con EFE me ha permitido acceder a su servicio de noticias y a su banco de datos (Efedata), uno de los archivos documentales más completos que existen en España, puesto que tiene digitalizadas todas las informaciones de texto distribuidas por EFE a sus abonados desde 1988. Consiste en un archivo documental de acceso restringido, bien a la plantilla de la Agencia, bien a los abonados a este servicio. Asimismo, he podido hacer acopio de datos y visualizar contenidos a través de otra herramienta interna de EFE, como es su plataforma digital corporativa (Intranet) -a la que también se accede con un nombre de usuario y una contraseña-, donde la empresa ha volcado desde hace años información en relación con su proceso de transformación digital y de su modelo de negocio.

Para tener una visión lo más amplia sobre el campo de estudio, he recopilado las comparecencias periódicas que los distintos presidentes de EFE han protagonizado en el Congreso y en el Senado en el último cuarto de siglo para informar en sede parlamentaria de aspectos relacionados con las partidas anuales presupuestarias aportadas por el Estado a la agencia pública, los planes estratégicos, la implantación de nuevos proyectos y otras cuestiones que han estado vinculadas con la materia objeto de estudio. También me he apoyado en intervenciones que los distintos responsables de EFE han pronunciado en diversos foros periodísticos.

Otras fuentes documentales relevantes han sido las memorias anuales publicadas por EFE y por la Sociedad Estatal de Participaciones Industriales (SEPI), el organismo al que está adscrita la Agencia desde 2001, en las que se aporta información relativa a su situación financiera, a la evolución del mercado y de la plantilla, al número de clientes o a las perspectivas del modelo de negocio en cada ejercicio. A ello he añadido los diferentes informes de fiscalización elaborados por el Tribunal de Cuentas sobre la Agencia EFE, en

los que se da cuenta de manera detallada de su evolución contable. En las memorias anuales de EFE, recopiladas a partir de 2004, aparecen diversas estadísticas sobre la gestión de la empresa, la cifra de negocios y las diferentes vías de obtención de ingresos, así como la facturación del mercado nacional y del internacional. No obstante, el desglose de estos datos no es del todo uniforme hasta 2008 por lo que algunos gráficos y tablas insertados en la tesis tienen como punto de partida diferentes años.

Se aporta además a la investigación los planes estratégicos aprobados durante los mandatos de Grijelmo y Vera. El primero, con un horizonte de actuación para el periodo 2010-2014 y el segundo, tras el cambio en la presidencia en 2012, para el cuatrienio 2013-2017. Se trata de documentos de acceso restringido en los que se desmenuzan las líneas maestras de la estrategia que EFE ha desplegado durante el periodo que cubre esta investigación académica, en especial, en su proceso de adaptación al mercado digital.

La tesis tiene como marco temporal de estudio el período comprendido entre 2003 y 2018, por lo que la mayoría de las estadísticas recopiladas a partir de las memorias anuales de EFE incluye la información comprendida entre ambos ejercicios. En algunos apartados, he optado por complementarla con algunos datos de 2019 y 2020, incluso de 2021, con el propósito de tener una perspectiva lo más completa y actualizada posible.

Con todos estos elementos, he tratado de recoger la visión más pormenorizada tanto de lo publicado sobre las agencias de noticias en general como de la bibliografía y la documentación relativas a EFE para poder dar respuesta a los objetivos planteados en el presente trabajo.

1. LAS AGENCIAS DE NOTICIAS EN LA ERA DIGITAL

El papel de las agencias en el nuevo escenario mediático

La incertidumbre en la que vive instalada la industria periodística desde hace dos décadas por el vertiginoso ritmo con el que evolucionan los cambios tecnológicos ha afectado a todos los medios tradicionales. Las agencias de prensa no han sido una excepción y aunque han visto en el nuevo paradigma comunicativo una oportunidad para consolidar su papel central en la cadena de generación de noticias, conviven con el riesgo de perder ese protagonismo desempeñado desde hace siglo y medio como factorías de la materia prima informativa. Solo en el plazo transcurrido desde 1996 a 2007, cuando aún no existían las redes sociales, ni los móviles inteligentes, se aseveraba con rotundidad que en ese plazo de tiempo, “mínimo en la historia centenaria de las agencias, las cosas han cambiado mucho, más quizá que en todo el siglo anterior, en un tránsito solo comparable a la revolución que supuso la introducción de los ordenadores en las redacciones en los años 70” (Castro Savoie, 2007). Un ecosistema periodístico y tecnológico sometido a una evolución irrefrenable en el que se rompen los muros simbólicos de la comunicación, donde cada vez hay más información y más a mano, lo que se traduce en una “desterritorialización” de los espacios comunicativos que altera el *status quo* de las agencias informativas (Marín Otto, Santcovsky y Crespo, 2013).

Es indiscutible que las agencias han desempeñado un papel crucial en que los medios tradicionales pudieran contar con un flujo informativo lo suficientemente voluminoso para poder elaborar sus productos. Ese papel de fabricante de noticias generaba una dependencia en muchos medios, que no hubieran podido subsistir sin lo que les suministraba las agencias (Johnston y Forde, 2011). Una realidad que se hace extensiva a los cibermedios, especialmente en la primera década del siglo XX, donde “los nutrientes básicos” de las informaciones de las que se alimentan los medios digitales procedentes de las agencias de noticias superan el 90 por ciento (Diezhandino, 2007).

La demanda de información producida por las agencias no ha disminuido (Sánchez Marín, 2016) con el ciberespacio, a pesar de que las vías para divulgar sucesos noticiosos se han incrementado con la digitalización gracias a los gabinetes de prensa, a las redes sociales y al periodismo ciudadano. Muchas publicaciones surgidas en los últimos años en la red no existirían si no hubiera agencias de noticias, ya que la web se constituye en “un inmenso teletipo, una inmensa caja de resonancia de las noticias que dan las agencias” (Grijelmo,

2006c). La multiplicación de cibermedios y los nuevos productos informativos surgidos gracias a los avances tecnológicos refuerzan la relevancia de las agencias al adquirir un protagonismo que no habían tenido hasta ahora.

“Son las agencias las principales suministradoras de información para todos los nuevos medios y canales informativos: buscadores, móviles... y, además, ellas mismas están desarrollando nuevos productos para llegar a mercados especializados de consumidores finales (...) Las dos terceras partes de las noticias periodísticas que circulan por el mundo tienen su origen en una agencia de noticias. Pero siendo así, sus cifras de negocio no se corresponden con esa proporción. De ahí el peculiar papel que juegan las agencias en el mercado de la información” (Galán, 2008:241)

La tradicional dependencia que los medios tradicionales han tenido de las agencias, sumada a la de muchos digitales, se vio reforzada por los efectos que acarreó la crisis económica (Marín Otto et al., 2013), puesto que muchas empresas periodísticas debieron afrontar recortes de plantilla que provocaron una disminución de su caudal informativo suplido por los contenidos aportados de las agencias. No obstante, este hecho, aparentemente beneficioso para éstas, se vio contrarrestado por la pérdida de clientes debido a cierres de medios o a renegociaciones de contrato a la baja que mermaron los ingresos de las agencias.

Antes de que nacieran las redes sociales, había voces, como la del exvicepresidente de la agencia Associated Press (AP) Claude Ebsen, que aseguraban que “Internet es lo mejor” que les había podido pasar a las agencias por tener las cualidades apropiadas para adaptarse al nuevo entorno y por las enormes posibilidades que la red les ofrecía¹. Pero también había quienes apuntaban en 2007, como la entonces directora general del EFE, Lola Álvarez, que la transición hacia lo digital iba a ser más compleja para agencias como la española al “proceder de un mundo analógico que se había resistido de manera feroz a los cambios”.

Una vez que Internet se ha consolidado como el pivote en torno al que giran las estrategias comunicativas de todos los medios de comunicación, persisten las teorías sobre las ventajas y las incertidumbres que generan en las agencias. Para algunos expertos, éstas siguen poseyendo las mayores redes de captación de información y son las únicas organizaciones especializadas en el suministro de contenidos para cualquier medio de comunicación en el plano internacional o local (Bielsa, 2008) y en diferentes lenguas, lo que

¹ II Congreso Mundial de Agencias de Noticias celebrado en Estepona (Málaga) los días 26 y 27 de octubre de 2007.

es apreciado como un factor estratégicamente relevante (Vyslozil y Surm, 2019) para dotarse de un carácter más global. La constante evolución tecnológica debería ser una oportunidad para reforzar los valores nucleares que han cimentado el negocio de las agencias durante más de un siglo porque están mejor situadas que otros medios para crecer (Ramos, 2014) y ser, incluso, más relevantes que lo fueron en el pasado, siempre que apuesten por proyectos innovadores y mantengan su sello de distribuidores de información de calidad y contrastada. A ello se une el que las redes sociales ofrecen a las agencias conectar con la audiencia y atraer clientes (Griessner, 2012), además de servir de plataforma para distribuir historias, imágenes o vídeos que amplifiquen su visibilidad.

Entre las novedades que Internet aporta desde sus inicios está el que la información que circula por la red ya no solo procede de los medios de comunicación, sino que ahora puede ser cualquiera el que ejerza de *periodista* y aporte su visión sobre determinado ámbito. El periodismo ciudadano y la entrada en la cadena informativa de empresas, instituciones y entidades de diverso tipo desencadenan “una redefinición de roles” de los diferentes actores del sector de la comunicación (Sánchez Marín, 2016) que hacen que los medios tradicionales pasen a convivir y a competir con actores que hasta ahora no mantenían vínculos con aquéllos.

Ante la creciente demanda de información que propicia la globalización, las agencias conservan el perfil adecuado para ser las organizaciones que aseguren un flujo de noticias continuo, equilibrado y en cualquier modalidad o formato (Muro, 2007), pero han surgido otros canales e intermediarios que han *invadido* su terreno como proveedoras de contenidos. Estos cambios en los modos de producir, distribuir y consumir información impuestos por la digitalización han empujado a las agencias a un replanteamiento de su estrategia informativa y comercial, que a su vez no ha parado de renovarse por lo cambiante de la realidad mediática, hasta el punto de que ninguna agencia ha conseguido afianzar un modelo económico sostenible (Freixa et al., 2014). No obstante, los expertos que han investigado sobre el papel de las agencias en la era de la digitalización coinciden en una serie de elementos sobre los que aquéllas han ido construyendo y moldeando su nuevo perfil para conservar su condición de eje central del entorno periodístico. Con Internet, las agencias de información no ven peligro de desaparecer, pero sí advierten la necesidad de transformarse ante los profundos y constantes cambios experimentados en la producción y distribución de las noticias, así como

de ponerse a la estela de las nuevas tecnologías y de los contenidos multimedia.

Entre estas estrategias de supervivencia, están la diversificación de las vías de conseguir ingresos aprovechando que Internet ha multiplicado los potenciales clientes y que se han alterado las formas de consumo de los contenidos. Las agencias adquieren una nueva función: la de medios de comunicación masiva (Borges y Arcia, 2014) (González Clavero, 2016) al poder saltarse a los medios clásicos y elaborar productos destinados a usuarios finales (Galán, 2008). Buscan el contacto directo con las audiencias a través de herramientas como la creación de webs generalistas y especializadas abiertas al público, desdibujando las líneas que configuran la clasificación tradicional entre mayoristas y minoristas y entre distribuidores y medios finalistas (Sánchez Marín, 2016). Las agencias, además de seguir siendo una fuente externa para quienes necesitan sus contenidos para elaborar un producto periodístico, se convierten en fuente directa que interactúa directamente con el usuario.

El soporte digital introduce nuevas variantes en las relaciones agencias-clientes (Castro Savoie, 2007). Ya no se limitan a ser solo intermediarias, sino que pueden llegar directamente al usuario a través de la web, los teléfonos móviles o de otras aplicaciones. Sostenía Rogelio Rodríguez, exdirector de la agencia Colpisa, que “las agencias fueron, son y serán los grandes paritorios de la información”, lo que se hace compatible con la adopción de nuevas funciones que enriquecen su rol como activo periodístico.

Un factor que se ha alineado a favor de las agencias en relación con la red es que los tiempos de distribución y vigencia se han acelerado notablemente (Freixa et al., 2014), hasta conseguir que el flujo informativo llegue a sus puntos de destino casi al instante (Peinado, 2016). Aspirar a la máxima inmediatez forma parte del ADN de las agencias desde sus génesis y los avances tecnológicos que se han ido sucediendo en distintas etapas, desde el satélite al ordenador, permitían reducir los márgenes temporales de envío. Con Internet y las cada vez más rápidas conexiones de datos han supuesto otro paso sustancial hacia el objetivo de distribuir la información más relevante casi en tiempo real y con costes inferiores a los que, por ejemplo, representaba el envío por satélite.

A las ventajas indiscutibles que la red reporta a las agencias como nuevo campo para hacer periodismo se contraponen las preocupaciones que se ciernen sobre el presente y el futuro de estos medios (Kulshmanov y Ishanova, 2014). La capacidad de adaptación que las agencias han hecho gala a lo largo de su historia y su peso en el suministro de noticias para

los medios *online* no son motivos suficientes para garantizar ahora la sostenibilidad de su negocio (Dorrigan, n.d.). La caída de ingresos que propició la crisis y de la que aún se resienten y la apropiación de sus contenidos por parte de medios digitales que no respetan la propiedad intelectual de aquéllos (Boyd-Barrett, 2010; Boumans, Trilling, Vliegenthart y Boomgaarden, 2018) son otros motivos que rodean de dudas el futuro de las agencias. Al mismo tiempo, éstas han perdido su tradicional monopolio a la hora de dar información continua ante la disrupción que ha supuesto la aparición de nuevos actores que operan en su mismo mercado (Boyer, 2011), como son las redes sociales y el periodismo ciudadano.

1.2 Las agencias de noticias como empresa informativa digital

De la misma manera que la empresa periodística ha experimentado una evolución en su concepción y en su modelo de negocio como consecuencia de Internet y de la digitalización, las agencias de información han visto revisada su definición a tenor de las nuevas funciones que ha adoptado, de su relación con los medios y con las audiencias y de la adaptación de su modelo de negocio con el desarrollo de nuevos productos, en particular, en diversos soportes y formatos. Al igual que la prensa, la televisión o la radio, las agencias suponen un pilar esencial a la hora de hablar de los tipos de empresas informativas, aunque representen un sector escasamente conocido. A ello se añade la peculiaridad que la han caracterizado durante el siglo XX, toda vez que sus clientes eran los propios medios de comunicación, que eran los que daban forma al material recibido y los que lo ponían a disposición de los usuarios.

Hasta la llegada de Internet, el papel habitual de las agencias había sido el de proporcionar información a los medios de comunicación tradicionales de forma constante, rápida e imparcial, un rol decisivo como principales intermediarias de la información. En buena medida, eran las grandes autopistas por donde circulaban las noticias que recababan en cualquier rincón del mundo a través de su red de corresponsales y que ponían a disposición de los medios para que éstos los hicieran llegar al público. En otras palabras, eran las encargadas de asegurar el intercambio informativo mundial al ser las responsables de recoger, elaborar y distribuir la información internacional en los distintos países gracias a sus recursos tecnológicos (González Reigosa, 1997). Esto hacía que asumiesen un papel secundario dentro del sistema informativo al no considerarse como parte sustancial de los medios

(Salazar, 1990), sin poner en duda que constituyen un sector básico en el campo de la comunicación masiva (Miguel de Busto Pastor, 1996). Las agencias, por tanto, se sitúan en la primera fase de la cadena informativa de producción de noticias (Peinado, 2016) y desempeñan un papel más relevante de lo que trasciende al gran público consumidor de productos periodísticos (Gelado, 2009).

Con el punto de inflexión que representan la digitalización y la red, las agencias experimentan una transformación comparable a la que representó el nacimiento de la imprenta en la Edad Media (Notimex, 2015) y una reinterpretación de su papel en la cadena de producción y distribución de noticias (Artero y Moraes, 2008), además de amoldarse al enorme caudal de información que circula y al que tienen acceso los medios, las instituciones y las personas (Botto, 2012). En su proceso de acomodación al entorno digital, han ido surgiendo conceptos que hasta ahora escapaban de la naturaleza tradicional de las agencias o que habían tenido escaso desarrollo, como son los de segmentación, diversificación, producción a la carta, multiplataforma... Todo ello en un proceso de constante búsqueda de fórmulas con las que atraer a nuevos clientes, moldear productos innovadores que se ajusten a una demanda en permanente evolución y *amortiguar* la competencia que representan los suministradores de información de nueva generación, como los buscadores y las redes sociales.

1.2.1 La conversión en medio finalista

Antes, las agencias generaban la materia prima informativa para que los medios la divulgaran elaborada en noticia. Con Internet, el espíritu de suministrador de noticias se transforma en uno de proveedor de contenidos, en donde tienen cabida las noticias (Cruz-Mendoza, 2019), que también puede canalizarlas directamente al consumidor final (Peinado, 2016) a través, por ejemplo, de sus páginas webs y sus cuentas de redes sociales. La división entre medios distribuidores de contenidos y medios finalistas se desdibuja a ojos de los usuarios y las agencias pasan a ser un medio más (Muro, 2011) o adoptan la naturaleza de cibermedios (Díaz Arias, 2010).

Entre las ventajas que Internet ha reportado a las agencias de información, quizá la más destacada es que ya no se limitan a ser el primer eslabón de la cadena informativa que proporcionaba los contenidos a los medios de comunicación tradicionales para que estos los

pusieran a disposición de los consumidores. Además de proveedor de contenidos, la red reafirma su papel como medio de comunicación y le dota una función reversible: tener relación directa con el usuario final, al que ponen a disposición su producción, o parte de ella, sin intermediarios, como ocurría antes.

El anonimato que siempre fue un rasgo distintivo de las agencias de noticias y de sus redactores se rompe ante el escaparate que representa Internet y la relación directa que entabla con los usuarios sin perder su vocación de proveedora de información. Dejan de ser las *silent partners of the news* (Johnston y Forde, 2011) para pasar a ser reconocidas por el público como nunca antes lo habían sido (Shrivastava, 2007; MacGregor, 2013). Esta conexión va a reportar un aumento de la visibilidad de las agencias, lo que añade "un valor considerable a los esfuerzos por desarrollar una política de marca en beneficio propio", (Boyd-Barret, 2010). Las agencias extienden su función de proveedoras de información a la audiencia, lo que además de ser una estrategia de márketing positiva (Artero y Moraes, 2008), les ayudará a generar nuevos ingresos, bien mediante la publicidad o a través de la producción de contenidos temáticos.

¿Por qué los medios tradicionales aceptan el nuevo rol de las agencias? Los nuevos hábitos de consumo de la información han difuminado las líneas entre proveedores, medios y usuarios, del tal modo que los grandes grupos de comunicación se comportan como suministradores de contenidos y las agencias, a su vez, acceden al público final ahora que su mercado también es la sociedad en su conjunto (Bullido, 2016), por lo que se intercambian funciones conscientes de que Internet ha definido un nuevo escenario mediático. Las agencias exploran las posibilidades que les ofrecen las nuevas tecnologías para ofrecer más productos al mercado, sin ceñirse a proveer información al por mayor para que los grandes medios sean la que la ordene y la ponga a disposición del público.

Uno de los ámbitos donde las agencias empezaron a ser competidores de sus clientes fue en sus páginas webs, que convivían con las de los otros medios en su meta común de llegar al consumidor final. Bien en sus sitios generalistas o en portales temáticos, han volcado contenidos informativos que han servido de escaparate y conexión con el usuario. No obstante, aunque la mayoría de las agencias se adentró en este nuevo terreno de enlazar con el público, han desarrollado estrategias diferenciadas en la implantación de plataformas webs en lo que se refiere a la publicación de contenidos. Las ha habido, como Reuters, AP o Europa

Press, que pusieron en marcha digitales donde ofrecían amplios contenidos informativos distribuidos en sus principales secciones, lo que les permitió tener una mayor audiencia en cuanto a visitas de usuarios. En cambio, EFE y AFP han limitado desde un principio la exposición de contenidos y solo han ofrecido una selección de las noticias más relevantes de diferentes ámbitos sin que, por regla general, se publicase la totalidad de la información. Esto ha respondido a su interpretación de que los clientes tradicionales se podían sentir perjudicados en favor de los usuarios que acceden a las plataformas digitales de forma gratuita si en ambos casos disponían de los mismos contenidos a los que los primeros tienen que suscribirse. Por ello, han optado por no volcar en la red los mismos contenidos que se ofrecen por los servicios de pago y hacerlo con más retraso respecto al que se da por el canal de los abonados, de manera más sucinta o con enfoques diferentes. La filosofía de este planteamiento se ha mantenido, aunque una vez que las agencias han logrado el beneplácito de sus clientes a la hora de ejercer como medio finalista compaginando este rol con su vocación de suministrador de contenidos, se ha consolidado la tendencia de suprimir algunas restricciones y compartir más contenidos con el consumidor final de forma gratuita con el fin de captar la atención y generar más visitas.

Uno de los retos que ha acarreado este nuevo rol de medio finalista es la necesidad de las agencias de conocer las preferencias y los usos de las audiencias para poder fidelizarlas con contenidos atractivos y adaptados a aquellas plataformas y formatos donde más se consumen. No son solo los medios digitales o los tradicionales los que deben buscar fórmulas para enganchar al público, sino que las agencias le sitúan en su estrategia comercial para conseguir nuevos nichos de mercado.

Al margen de los productos que las agencias ponen a disposición directa del usuario final, otra vía de enlace es la que se entabla a través de intermediarios, pero ya no sólo de los medios de comunicación que vuelvan contenidos suministrados por las agencias, sino a través de los buscadores y de las redes sociales por las que navega la información que las agencias han volcado en la red a través de diferentes vías de acceso. Conscientes de que el reparto de papeles en la cadena informativa se ha alterado, las agencias buscan el contacto con el público en las redes sociales, bien a través de los contenidos que ofrecen en sus propias cuentas o de los que publican en otros medios que hacen circularlos. La interlocución directa con el consumidor repercute en la política comercial de las agencias, por cuanto se abre la

posibilidad a que surjan nuevas fuentes de ingresos, como son la publicidad, un terreno casi inédito hasta ahora para las agencias, la suscripción de productos directamente por el consumidor o la descarga de aplicaciones para dispositivos móviles.

1.2.2 Visibilidad y reconocimiento de marca

El modelo de información que establece Internet, reflejado particularmente en los medios digitales, la relación directa entablada con el consumidor final y la presencia en las redes sociales tienen como efecto que las agencias ven incrementada su visibilidad, tanto informativa como de su propia marca. Después de décadas ocultas al servicio de los medios tradicionales, las agencias han mejorado su posicionamiento gracias a Internet y han potenciado la imagen de su marca, que, en el nuevo contexto digital, necesita ampliar su visibilidad para reafirmarse como una fuente informativa creíble y rigurosa y, al mismo tiempo, ser percibida como una productora de contenidos atractivos y en formato multimedia. A medida que la posición de las agencias en la cadena de producción y de valor de distribución se mueve más cerca del consumidor la importancia de la marca de cada agencia se ha visto reforzada (Muro, 2006).

Hasta la llegada de Internet, la visibilidad de las agencias quedaba ceñida a las referencias que de sus informaciones pudieran hacer en la prensa escrita, aunque en muchas ocasiones amparadas en una mención genérica con el rótulo de “agencias”, que difuminaba el origen de la noticia. Conscientes de la relación clientelar que tenían con los medios tradicionales, las agencias toleraron esta servidumbre so pena de ver opacada la autoría de sus informaciones y, por ende, de que el lector no supiera de dónde procedía la noticia. Al tratarse más de una cuestión de ética periodística que legal, esta situación se cronificó y las agencias asumieron la realidad sin más oposición que la queja ante los medios que desvirtuaban su tarea.

La invisibilización de las agencias ha representado un indicador negativo de calidad, si bien con Internet se ha generado la necesidad de identificar fuentes fidedignas (Marín Otto et al., 2013) que aporten garantía de que la información es creíble. Entre los expertos, hay coincidencia en señalar que igual que la prensa escrita, en especial, la de carácter local y regional, dependió en buena medida del suministro que recibía de las agencias, los ciberperiódicos han tenido desde su inicio una notable supeditación de los servicios que les

prestan aquéllas (Díaz Arias, 2010) (Gelado, 2009b) para alimentar de contenidos espacios que requieren una constante actualización con una plantilla limitada que impide buscar fuentes alternativas. La diferencia entre aquella etapa y la actual es que los medios digitales, por regla general, respetan más la autoría de las informaciones de agencia como muestra de calidad, un paso que reporta notoriedad a éstas, pero que también beneficia a los medios que difunden sus contenidos (Sánchez Marín, 2016). No obstante, de igual modo que el periodismo digital ha reafirmado el protagonismo de las agencias y ha potenciado el valor de su marca, ha sido inevitable la canibalización de sus informaciones en un ecosistema tan amplio y descontrolado como el de Internet y las redes sociales, lo que ha supuesto un detrimento a la hora de reconocer el origen de esos contenidos.

Además de la inmediatez, las agencias aportan otro elemento esencial en el entorno cibernético como es la fiabilidad, lo que ha propiciado ese uso más normalizado en lo que a la citación de fuentes se refiere (Castro Savoie, 2007). La sobreabundancia de información, la multiplicación de fuentes, la trivialización de los contenidos y la propagación de noticias falsas han acentuado la importancia de contar con agentes periodísticos que aporten credibilidad a la cadena informativa. La preponderancia del valor económico sobre el informativo acentuada por la crisis económica también ha afectado de forma negativa a los medios tradicionales y a su deslegitimación (Muro, 2006) a ojos de la ciudadanía.

Al suministrar contenidos a una amplia variedad de clientes, las agencias han consolidado un perfil de agente periodístico que transmite información rigurosa, veraz, contrastada y alejada de intereses políticos, ideológicos o empresariales, conscientes de que la confiabilidad de su marca es el principal aspecto sobre el que se asienta su prestigio periodístico, su reputación como proveedor de contenidos y también su modelo de negocio. La credibilidad, la confianza y el compromiso con el interés público representan un valor añadido a sus contenidos periodísticos (Roses, 2010) y han de ser base de su estrategia empresarial. En tiempos donde los algoritmos que establecen los gigantes tecnológicos marcan la pauta a la hora de seleccionar contenidos y surgen otros competidores, las agencias son los medios que pueden manejar con criterios periodísticos grandes volúmenes de información (Bullido, 2016) seleccionados en tiempo real. Han perdido el dominio que ejercían sobre la cadena de suministro informativo, pero, a la vista de los medios tradicionales, mantienen su sello de calidad, que tratan de extenderlo al usuario final que

hasta hace poco no era consciente de la procedencia de la información que consumía.

La credibilidad, por tanto, que ha caracterizado los contenidos de las agencias se prolonga en el nuevo escenario mediático marcado por la saturación de informaciones procedentes de múltiples fuentes que difumina, en ocasiones, su fiabilidad. El suministro de informaciones contrastadas y rigurosas en un contexto en el que la inmediatez cada vez cobra más importancia se convierte en un aval para las agencias a la hora de mantener su peso en un mercado periodístico cada vez más competitivo. Las noticias fiables para la gente no son sólo un negocio, sino un elemento esencial en una sociedad asentada en valores democráticos.

No sólo es su relación con la audiencia el único aspecto innovador que redefine el concepto de las agencias desde el punto de vista de su condición de empresa informativa. En este ámbito, las agencias informativas han presentado una serie de singularidades, entre ellas, las que devienen de las propias características del mercado (Galán, 2008), puesto que sus clientes son los otros medios de comunicación. Uno de los aspectos que define la era digital para las agencias es que sus abonados ya no van a ser sólo los medios convencionales, los clientes ‘tradicionales’, sino que se abre una nueva dinámica en la que ‘cualquiera’ puede ser un potencial suscriptor. Esto obliga a un replanteamiento de la política comercial ante el surgimiento de nuevos clientes y demandas.

La reorganización del modelo de negocio, el desarrollo de productos en todo tipo de soportes y con diferentes lenguajes, la influencia de las redes sociales y de los buscadores de noticias o la aceleración tecnológica perfilan los rasgos de las agencias en el ecosistema digital. Los medios digitales y los nuevos productos informativos generados gracias a los avances tecnológicos sitúan a la agencias en una coyuntura muy interesante, al adquirir un protagonismo informativo muy importante, puesto que además de seguir abasteciendo a los medios tradicionales, su caudal informativo se dirige a los nuevos medios y canales informativos (buscadores, móviles...) y a desarrollar productos innovadores para llegar a mercados especializados de consumidores finales (Galán, 2008).

1.3 La evolución tecnológica de las agencias hasta Internet

En sus casi dos siglos de historia, las agencias de noticias han estado condicionadas por dos aspectos intrínsecos: la velocidad en la distribución de las informaciones y el uso de medios técnicos para facilitarla. Por ello, hay coincidencia entre los expertos en señalar que

siempre han estado a la vanguardia de los cambios tecnológicos que se han sucedido:

“Fueron las primeras en informatizar la producción y la distribución de noticias, en desarrollar las redes de telecomunicación por cable, en desarrollar la venta al por mayor de audio, foto y vídeo, en adaptarse a las transmisiones por satélite y, más recientemente, a los productos en línea, móviles, lectores de libros digitales y similares” (Muro, 2006).

El que los avances tecnológicos hayan sido aliados de las grandes agencias informativas (González Clavero, 2016) les ha ayudado a ser durante años referentes en el escenario global por su particular capacidad de adaptación a los nuevos entornos. Pero la magnitud de los cambios en todos los órdenes de la sociedad las ha forzado a adaptarse a un escenario muy diferente al del siglo XX y a ver reinterpretado su papel en la cadena de producción y distribución de noticias para poder garantizar su supervivencia (Artero y Moraes, 2008).

Desde sus inicios, las agencias tenían la convicción de que lo importante, además de disponer de la información, era hacerla llegar a sus clientes con la mayor agilidad posible (Del Rey, 2006). Las agencias y la tecnología han estado, por consiguiente, estrechamente asociadas desde el primer momento, entablando una relación de simbiosis. Fue en 1835 cuando el francés Charles-Louis Havas fundó la primera agencia a partir de la traducción al francés de noticias que venían recogidas en la prensa extranjera. La Corresponsalía Havas marcaría un hito al suponer el inicio de un nuevo modelo de negocio en comunicación, basado en las nuevas tecnologías y en la expansión de las telecomunicaciones (Peinado, 2016).

Después de Havas, el alemán Bernhard Wolff (1849) y el británico Paul Julius Reuter (1851) dieron nombre a dos nuevas agencias que, con la francesa, se erigirían en las principales dominadoras del flujo informativo internacional, a las que se uniría posteriormente la estadounidense Associated Press, fundada en 1846 por cinco periódicos de Nueva York. La aparición de todas ellas puso de relieve que las agencias de noticias estuvieron en el origen del periodismo de masas propio de las sociedades más industrializadas y fueron fruto de la dinámica de mundialización económica, política y cultural (Marín Otto et al., 2013) al que dio pie el capitalismo. Los periódicos de los países más avanzados demandaban información que complementara lo local y lo nacional y eran las agencias las

que podían satisfacer el suministro de noticias ocurridas más allá de esas fronteras para saber qué ocurría en las zonas del mundo bajo influencia de las tres metrópolis europeas repartidas y controladas por Havas, Reuters y Wolff. El cartel que sellaron en 1859 las convertiría en “agentes de globalización” (Boyd-Barrett y Rantanen, 1998) por su capacidad para operar en la producción y distribución de información a escala mundial. Este oligopolio, que les permitió abaratar costes, sentó las bases de una dependencia de la prensa escrita de los contenidos facilitados por las agencias para rellenar sus espacios de información internacional que aun hoy es una realidad.

La historia de las agencias muestra un esfuerzo permanente por obtener equipamientos técnicos que les permitieran llegar antes a sus abonados (Castro Savoie, 2011) y multiplicar su alcance (Ramos Esquivel, Arzate, López Aguirre y Mancilla, 2017). Se les atribuye haber recurrido desde su origen a todo tipo de medios para consolidar la celeridad en la provisión de sus textos. Primero fueron el correo postal, el ferrocarril, el barco, la mensajería a caballo y las palomas mensajeras las vías empleadas para hacer llegar a los periódicos las informaciones. Sistemas a los que se antepondría a mediados del siglo XIX un nuevo método de conexión que marcaría un punto de inflexión en el matrimonio entre agencias y medios técnicos: la telegrafía.

“El telégrafo eléctrico fue el que mejor se adaptó a las necesidades de las agencias y el que contribuyó a su expansión. La unión fue tan completa que hasta fusionaron sus nombres pasando a denominarse agencias telegráficas. El primer paso hacia la telegrafía en lenguaje claro fue dado por David E. Hughes en 1855. En la década de los 70, el jefe de los servicios técnicos de la agencia Havas, Nigrón, perfeccionó el modelo y con él, las agencias inauguraron una nueva era en la información. Se podían comunicar hasta 4.000 palabras/hora y emitir seis despachos al mismo tiempo” (Paz Rebollo, 1999: 111).

La gran contribución del telégrafo es que convirtió a las agencias de noticias en las primeras organizaciones electrónicas de comunicación de masas (Badillo y Gracia, 2015). Fue una revolución como la que luego representarían la transmisión por satélite, los ordenadores o Internet al reforzar la rapidez de envío como atributo intrínseco de las agencias. Lo que años atrás requería varios días para ponerlo a disposición de los periódicos y otros clientes, el servicio telegráfico iba a conseguir que la información circulara en apenas horas.

El telégrafo eléctrico y el óptico fueron la antesala a nuevos adelantos tecnológicos de los que se seguirían beneficiando a la hora de transmitir sus despachos, como el tendido de cables submarinos que también posibilitó las conexiones intercontinentales. Además de afectar al modo de difundir la información, el telégrafo acarrearía novedades en la estructura de los textos de las agencias (González Aldea, 2014), puesto que a él se atribuye el nacimiento de la técnica de la pirámide invertida en la redacción de los despachos para escalonar el texto de lo más importante a lo menos (Masip y Palomo, 2010) ante la inseguridad de que no se cortase la comunicación (Sahagún, 2004). También internacionalizaría los servicios informativos, lo que derivaría en la apertura de corresponsalías en países extranjeros para responder a la mayor demanda de noticias sobre actualidad internacional.

A finales del siglo XIX, se incorporaron nuevas innovaciones, como el *printing*, un precursor del teletipo que hizo posible transcribir los mensajes en un lenguaje claro una vez que se recibían, lo que allanó el camino para abandonar el sistema morse de impulsos eléctricos (Paz Rebollo, 1999). La invención del teléfono y, ya al comienzo del siglo XX, de la telegrafía sin hilos o radiotelegrafía reportó a las agencias nuevas herramientas para ganar peso ante los periódicos a la hora de entablar comunicaciones entre Europa y América.

La integración de la máquina de escribir, creada en 1868, y el telégrafo derivó en el teletipo. Este sistema de transmisión de mensajes mecanografiados que podían ser imprimidos en el punto de recepción representó otro hito tecnológico y, de paso, el mismo término marcaría un sello de identidad de las agencias. El teletipo era sinónimo de noticia, con el aviso, a través de una campanilla con la que se alertaba, según el código sonoro, de las informaciones de más impacto. El télex representó en buena medida el embrión de las redes de transmisión de datos que marcarían las comunicaciones en el último cuarto del siglo XX.

En el periodo de entreguerras, aunque no hubo grandes invenciones, se mejoraron los métodos de transmisión por radiotelegrafía, lo que aceleró la rapidez de remisión de las noticias, incrementó el volumen de información, la "mundialización" de las comunicaciones y, en concreto, la expansión hacia América al no depender ya del cable submarino. Todo ello se tradujo en que las grandes agencias podían disponer de un dispositivo amplio, rápido y moderno que ningún otro medio de comunicación podía igualar (Paz Rebollo, 1999).

A lo largo de la segunda mitad del siglo XX, el desarrollo de la telefonía, de la radio, de la televisión, unido a la puesta en funcionamiento de los satélites de comunicaciones,

supondrían otro salto en la evolución tecnológica que beneficiaría a las agencias de información en su anhelo constante de retar el tiempo en la transmisión y distribución de noticias. Los avances en materia de tecnología reafirmaban la máxima que en día defendió Paul Julius Reuter: “Seguir el cable”. Tras las primeras probaturas a finales de los 50, el primer satélite de comunicaciones lanzado al espacio fue el Telstar 1, en 1962, que abriría nuevas posibilidades para impulsar la comunicación global. Además del beneficio que representaba para la retransmisión televisiva, las agencias vieron en esta vía de transmisión una herramienta ideal para consolidar su preeminencia en la cadena de provisión de la información a gran escala y desde cualquier punto. Las agencias se transforman verdaderamente en medios globales de comunicación (Del Rey, 2006). Junto a la telegrafía, la emisión vía satélite fueron aspectos más que relevantes en la evolución de las agencias (Zapico, Serrano y Nuño, 2004).

A la vista de las enormes posibilidades que se abrían en el horizonte comunicativo, la Unesco abrió el debate en 1977, a través de la comisión internacional encabezada por Sean McBride, sobre la necesidad de favorecer a todos los países el acceso a los avances tecnológicos con el fin de sentar las bases de un nuevo orden mundial informativo y que el dominio de los flujos de noticias no recayera solo en las grandes agencias que imperaban entonces (AP, UPI, Reuters, AFP y TASS). El mundo estaba en puertas de un cambio sustancial. Los satélites, las fibras ópticas y la digitalización asomaban ya y eran sólo la punta de un gigantesco iceberg (González Reigosa, 1997) que iba a hacer que la cobertura geográfica de los acontecimientos dejaran de tener límites para las agencias y que éstas mantuvieran una posición de vanguardia en relación con los demás medios.

A partir de los años 80, el teletipo quedaría relegado y las grandes agencias pasarían a operar con el satélite como cauce preferente para hacer llegar sus servicios informativos a sus abonados. Associated Press fue la primera en transferir información a través de la nueva plataforma tecnológica en 1982. El teletipo había supuesto un paso de gigante, pero no dejaba de ser un método ligado al texto que obligaba a que las comunicaciones fueran punto a punto entre la agencia y cada uno de sus abonados. El uso del satélite desbordó el corsé de velocidad de transmisión de los teletipos, en torno a 300 palabras por minuto, abarató notablemente el coste de las transmisiones y ensanchó la capacidad de las conexiones, lo que propició la posibilidad de introducir nuevos servicios de voz, imagen y texto por un mismo canal, lo que

abría la puerta a extender el negocio de las agencias al vídeo y otros formatos nuevos. Otra de las consecuencias fue que las agencias pasaron a competir en planos de igualdad tecnológica, por lo que los contenidos pasarían a ser el elemento diferenciador entre todas ellas (Castro Savoie, 2011).

A los satélites se unirían los ordenadores, que empezaron a copar las redacciones, en detrimento de las máquinas de escribir, y a inaugurar un proceso de informatización de la elaboración de noticias. Asimismo, el tránsito de lo analógico a lo digital generó un cambio profundo en la mecánica de trabajo de los redactores, a quienes los terminales informáticos permitió un mayor control sobre la composición de sus notas y la posibilidad de modificarlas con gran rapidez (Notimex, 2015). La informatización de las redacciones genera una mayor integración de los departamentos y de las corresponsalías, que, gracias a las conexiones por satélite, dejaron de ser entes alejados para formar parte de un mismo trabajo en red. Simplificó de paso el envío de las noticias, puesto que las computadoras permitieron el envío y la recepción directa, sin necesidad de pasar por el papel intermedio que ejercían los teletipistas.

Antes de Internet, hubo otros adelantos tecnológicos que tuvieron cierta relevancia al configurarse como servicios informativos alternativos a los tradicionales. El teletexto, el videotex y el audiotex fueron sistemas de tratamiento electrónico de la información que constituyeron precedentes de la comunicación en línea (Cabrera, 2004), puesto que desde ellos se podían acceder a bancos de datos automatizados.

Sin tiempo casi a digerir el impacto de la informatización en los medios de comunicación, Internet despuntó en los años 90 a través de las primeras páginas web, que empezaron a vislumbrar el origen de una de las etapas de mayor transformación en la industria periodística. Las agencias se disponían a afrontar un terreno desconocido en el que se combinaban las dudas con las esperanzas:

“¿Qué papel les corresponde a las agencias en esta nueva era? Algunos creemos que un papel muy importante, si aciertan en su propia transformación, que debe llevarlas a convertirse en proveedores de servicios multimedia e información interactiva. Y en esta opción, las tradicionales agencias de prensa son, quizá, los medios que cuentan con más facilidad de adaptación. Dicho de otro modo, las agencias de noticias, por su experiencia en la recogida, tratamiento y difusión de la información, están en condiciones de convertirse en megamedios multimedia, con conexiones en todos los ámbitos del espacio informativo (...) Las agencias fueron los primeros medios en explotar sus

servicios por vía electrónica (...) y si nada técnico les es ajeno y que no se han marginado o descolgado jamás de ningún avance en las telecomunicaciones, ¿qué les podría impedir ser ahora los principales proveedores mundiales de información multimedia e interactiva?” (González Reigosa, 1997: 181).

Reflexionaba José Luis del Rey, quien fue director técnico de la Agencia EFE a finales de los 90, que “el tren de las nuevas tecnologías lleva mucha velocidad, por lo que se ha de estar en alerta permanente, con personal cualificado, formación continua, experimentando con los nuevos elementos tecnológicos, pues en caso contrario, al pasar por la estación, solo se llegará a ver la trasera del último vagón”.

Al igual que ocurrió con los avances tecnológicos que marcaron el devenir de las agencias, la aparición de Internet pavimenta el camino a nuevos horizontes y a dar una vuelta de tuerca más a la rapidez de distribución de la noticia. Internet va a conseguir casi la inmediatez desde que ocurre un hecho relevante hasta su elaboración como producto informativo y la subsiguiente recepción por parte de los clientes, a los que se suma el propio usuario final con el que las agencias conectan directamente gracias a la red. Si los últimos teletipos ofrecían una capacidad máxima de transmisión de 300 palabras por minuto, la velocidad de transmisión se ve multiplicada casi por 50, cuando entre 1925 y 1975 lo hizo sólo por doce -de unas 25 palabras por minuto a las 300- (Castro Savoie, 2011). Al mismo tiempo, Internet acelera los tiempos de distribución y vigencia de los contenidos hasta el punto de que las noticias ven reducido de forma drástica su ciclo vital (Freixa et al., 2014) por la constante actualización de los contenidos, que hace que la narración continuada de la actualidad se asimile a la función que tienen las agencias (García de Torres y Pou, 2003).

El que los avances tecnológicos hayan sido aliados de las grandes agencias informativas (González Clavero, 2016) les ha permitido ser durante años referentes en el escenario global por su particular capacidad de adaptación a los nuevos entornos. Pero la magnitud de los cambios en todos los órdenes de la sociedad las ha llevado a ajustarse a un escenario muy diferente al del siglo XX. Internet y la digitalización traen aparejado el desarrollo de aplicaciones que refuerzan el papel de la telefonía móvil y de otros dispositivos, para los que las agencias adaptan sus productos para que puedan ser consumidos en movilidad y en cualquier rincón del mundo. La nueva etapa renueva los pilares básicos sobre los que se han sustentado las infraestructuras tecnológicas de las agencias mundiales, que

ahora pasan a cimentarse sobre conceptos como globalización, personalización, multimedia, hipermedia, interactividad e instantaneidad (Del Rey, 2006; Cabrera, 2004).

1.4 La transformación en plataformas multimedia

La evolución tecnológica ha sido la base para la consolidación del periodismo multimedia. Hoy en día no se concibe la producción informativa sin la generación de contenidos en los distintos soportes de texto, foto, vídeo y audio. En los albores de Internet, algunos expertos ya vislumbraban que el desarrollo de las tecnologías multimedia y el despliegue de las nuevas redes de información situaban a la sociedad de la información en puertas de una revolución como lo fueron la imprenta, la televisión o la informática:

“No hay ninguna duda de que el futuro será multimedia e interactivo (...) La aplicación de las tecnologías multimedia en los medios de comunicación es ya una realidad presente en los sistemas de soporte de la información, en la distribución del trabajo y en la ubicuidad en el acceso a la noticia a través de los sistemas móviles y de satélite (...) El multimedia es un nuevo canal para la distribución y consumo de productos. Los medios pueden alcanzar sus productos, a través del nuevo canal, a clientes antes inaccesibles y desarrollar así segmentos de negocio (...) Pero además de un nuevo canal de distribución, el espacio multimedia es también una oportunidad para la creación de nuevos productos, de nuevas ofertas de información. Nuevos productos en los que la personalización, la interactividad, la instantaneidad y la profusión de contenidos multimedia jugarán un papel dominante” (Golderos, 1995: 175).

Desde un inicio, Internet se configura como una plataforma especialmente apta para la convivencia del texto con los contenidos audiovisuales. Con la incorporación de la televisión a los grandes medios de masas, el texto, la foto y el vídeo pasan a ser tres realidades que conviven con su propio peso de manera autónoma, sin interrelacionarse entre ellas. A mitad de la primera década del siglo XXI, la integración de los tres formatos bajo un mismo soporte digital, como es Internet, es la que alumbró el concepto de multimedialidad (Cabrera, 2004) y a la que responden las alianzas entre empresas informativas de distinta naturaleza dirigidas a crear grandes grupos de comunicación que aglutinen contenidos en prensa, radio y televisión. Las tecnologías digitales y el incremento de la velocidad en las conexiones contribuyen a potenciar un nuevo periodismo en el que también gana terreno la información de entretenimiento y servicios (Diezhandino, 2012), dos ámbitos en los que van

estrechamente ligados tanto a los contenidos audiovisuales como a los transmedia, que son los que se producen y consumen de manera complementaria a través de distintos canales (Salaverría, 2019). Esta convergencia de soportes informativos repercute de lleno en la actividad de las agencias, que también acomodan su modelo de producción a las demandas de multicontenidos, si bien la experiencia acumulada en las últimas décadas le permite amoldarse con éxito a este nuevo escenario.

Las agencias se crearon ante la necesidad de dar respuesta a las demandas de la prensa escrita y durante décadas, fue ésta su principal objetivo a la hora de ver recogidas sus informaciones. El teletipo, es decir, el texto, era el motor de las agencias y el centro de gravedad de su modelo de distribución. La apuesta por la fotografía primero y por la televisión después las convirtieron en las primeras empresas con vocación multimedia de la industria periodística, aunque siempre con el texto como elemento preeminente y distribuido de forma separada de la fotografía y el vídeo (Lehtovaara, 2010/11), como si fueran sujetos independientes. El auge de los medios audiovisuales en la segunda mitad del siglo XX fortaleció su actividad y su capacidad de influencia como proveedoras de noticias para las radios y las televisiones (Badillo y Gracia, 2015).

Es con Internet cuando se va a dar un proceso de convergencia de los distintos soportes que desemboca en la producción multimedia integrada, donde el texto pasa a compartir protagonismo con lo audiovisual. El periodista debe pensar la noticia en todos los formatos, lo que se traduce en el desarrollo de paquetes informativos completos destinados a amplios mercados y variados públicos (Botto, 2012), además de elaborar información para diferentes plataformas, como puedan ser teléfonos móviles inteligentes y o tabletas. Para el que fuera director de Información de la Agencia EFE, Nemesio Rodríguez entre 2004 y 2006, los productos multimedia dibujan el nuevo escenario de crecimiento para las agencias, que, por su naturaleza como grandes generadoras de contenidos informativos, son un medio especialmente capacitado para el mercado digital multimedia (Muro, 2006).

Las agencias desarrollan una triple vertiente en su condición de empresa multimedia: trabajar en varios soportes, en distintas plataformas tecnológicas y en todo tipo de medios que requieren productos cada vez más integrados para ser ofrecidos al usuario y que éste decida cómo consumirlos. La redefinición del papel de las agencias como empresas multimedia también tiene su traslación en su organización interna, al tener que crear nuevos

departamentos y reestructurar otros para adaptarse a los patrones que impone la digitalización. Las agencias ponen en marcha redacciones multimedia e integradas destinadas al empaquetamiento de los nuevos productos a partir del material que generan los diferentes departamentos. De igual modo, la digitalización trae consigo la transición del periodista convencional al digital, que ve modificada su práctica diaria (Cerezo y Zafra, 2003) y le obliga a asumir nuevos roles, que, en el caso de los reporteros de las agencias, ha llevado en buena medida a una apuesta por la multitarea (Sánchez Marín, 2016) con el fin además de aumentar la eficiencia y reducir gastos. Un cambio de mentalidad tanto en el uso de las nuevas tecnologías, como en su visión de la construcción de la información desde una perspectiva multisoporte, alejada ya del simple periodismo de texto, para llegar a nuevos clientes y usuarios y dar respuesta a la *audiovisualización* que se impone en los contenidos ciberperiodísticos (Parra, Edo, Flores, García-Alonso y Marcos, 2008).

Las agencias no solo han adaptado su cadena de producción a una visión multimedia, sino que también la han aplicado para los ciberproductos que sirven directamente al consumidor, como son sus propias páginas web, a las que dotan de diferentes elementos audiovisuales para hacer más atractivos sus contenidos.

1.5 La redefinición del modelo de negocio

En paralelo a las repercusiones que ha generado la revolución tecnológica, más de dos décadas después de la aparición de Internet, los medios de comunicación siguen tratando de encontrar el modelo empresarial adecuado que les permita garantizar su supervivencia y obtener una rentabilidad que ven amenazada por el entorno digital. Tras los primeros años de experimentación de lo que suponía la red, los medios empiezan a reformular su esquema empresarial ante la pérdida progresiva de publicidad y la mayor competencia en la comercialización de sus productos informativos. Internet es, sobre todo para la prensa escrita, una amenaza para sus negocios, pero al tiempo lo perciben como una oportunidad expansiva y diversificadora (Valcarce y Marcos, 2004) en la que los medios tradicionales cuentan con fortalezas. El objetivo es diversificar la oferta comercial y emanciparla de los contenidos tradicionales vista la progresiva pérdida de beneficios por el achique de vías de ingreso.

A las dudas por encontrar un modelo viable de rentabilidad, se une la profunda crisis económica que afectó de manera global a la mayoría de medios de comunicación a partir de

2008 y cuyas secuelas aún persisten. Una doble crisis, mediática y económica, que obliga a los medios a reconfigurar su modelo de negocio y actualizarlo a las nuevas circunstancias del mercado digital y global (García-Alonso, 2011). El progresivo predominio de los buscadores de noticias a la hora de acaparar la publicidad generada a cuenta de los contenidos informativos y el peso cada vez mayor de las redes sociales siguen haciendo mella en la viabilidad de numerosos medios, que no terminan de encontrar la pócima adecuada.

"Desde el comienzo del siglo XXI, el mercado periodístico español vive tiempos de zozobra. Los problemas económicos han alcanzado a todo tipo de medios: prensa, radio, televisión, agencias y, a pesar de su sostenido crecimiento de audiencias, también a los cibermedios. Cercadas por una doble crisis -una económica y otra, más de fondo, derivada de la transformación tecnológica a la que se ha visto sometida la nueva industria de los medios desde los años 90-, las empresas periodísticas han tratado de hallar fórmulas para dar una respuesta a esta difícil situación. Dos áreas estratégicas en esa reconversión de las empresas periodísticas han sido la apuesta por una renovada estructura multiplataforma y la búsqueda de nuevos modelos de negocio". (Salaverría, 2013: 147).

Si Internet entraña un punto y aparte en el perfil de proveedor de contenidos de las agencias, no ha sido menor el impacto que ha supuesto en la redefinición de su modelo de negocio, que ha sufrido un vuelco ocasionado por los avances tecnológicos, por el aumento del número y del perfil de los clientes, así como por los nuevos hábitos de consumo de la información derivados de la digitalización y de la necesidad de encontrar vías de ingreso complementarias para garantizar la supervivencia financiera.

De las agencias se ha destacado que por su vocación de servicio público, en el caso de las de titularidad estatal, o por su modelo cooperativista, dependientes de un consorcio de periódicos, no fueron concebidas para ser un gran negocio o, al menos, un negocio con perspectivas de alcanzar grandes beneficios (Castro Savoie, 2006) como otros grandes medios de comunicación. Una teoría que en el actual contexto mantiene vigencia, siempre que se ahorme a un modelo que garantice su viabilidad y justifique su continuidad como elemento nuclear en la provisión de contenidos y en su adaptación a los nuevos retos tecnológicos.

Internet ha abierto nuevas oportunidades de negocio y ha ampliado los mercados para las agencias de noticias, pero transcurrido un cuarto de siglo desde que irrumpiera en el

mundo del periodismo, éstas no terminan de dar con la fórmula que garantice la estabilidad empresarial a medio y largo plazo. La presión económica sobre buena parte de las agencias es considerable y con perspectivas de incrementarse en el futuro (Vyslozil y Surm, 2019) por el debilitamiento de la prensa escrita. A ello también han contribuido la volatilidad del escenario mediático y la repercusión que tuvo la recesión que estalló en 2008. Aunque la depresión económica empujó a muchos medios a ver incrementada su dependencia de las agencias, éstas se vieron afectadas por cancelaciones de contratos, rebajas de tarifas y dificultad para atraer a nuevos clientes.

A la crisis económica se suma de la propia industria periodística provocada por la digitalización, que ha golpeado a las agencias debido a que los que han sido sus principales suscriptores, los medios de comunicación tradicionales, están ahogados económicamente debido a la pérdida de lectores y a que su publicidad ha virado hacia el mercado digital. Asimismo, sus audiencias, han encontrado otros canales para estar informados sin necesidad de intermediarios y a un menor coste (Rantanen, Jääskeläinen, Bhat, Stupart y Kelly, 2019). Ante la proliferación de medios y de nuevos actores dedicados a divulgar información, la audiencia se ha fragmentado y con ella, los beneficios (Roses, 2010).

La transformación tecnológica ha conducido a que las agencias hayan pasado a centrar su estrategia de negocio en productos innovadores y multiplataforma, que han abierto el abanico de posibilidades ante la pertinencia de dar con nuevos mercados y captar a clientes de distinta naturaleza con productos innovadores y multimedia que aporten valor añadido una vez superada la crisis económica. En los últimos años, se ha acentuado la tendencia de que las agencias ya no solo tienen en los medios de comunicación a sus principales clientes, sino que a ellos se han incorporado instituciones, organismos, empresas de diversa índole e, incluso, particulares. Esta multiplicación de potenciales suscriptores se ha traducido en la convivencia del modelo de negocio del tradicional *business to business* (empresas mayoristas que distribuyen a los medios) al *business to consumer* (dirigidos al consumidor final) (Boyd-Barrett, 2010; Dueñas, Burillo, y Ruiz, 2005), que facilita una valorización de la marca entre los usuarios (Artero y Moraes, 2008). La compatibilidad de ambos esquemas conduce a las agencias a amplificar su presencia en el mercado y su visibilidad y encontrar nuevos nichos donde comercializar sus productos. La segmentación de contenidos y la diversificación de clientes se constituyen en la base de la nueva estrategia.

1.5.1 La segmentación informativa

Las agencias de información, en especial, las mundiales, se han caracterizado por manejar ingentes volúmenes de información que desde un inicio se distribuían en formato de texto y que, posteriormente, se ofertaron en otros formatos, como foto o vídeo. La demanda creciente de noticias por parte, sobre todo, de la prensa escrita incrementó de forma progresiva el caudal de información que las agencias recopilaban a través de su red de oficinas para luego ponerla a disposición de sus clientes. El servicio general de noticias, en el que tenían cabida textos sobre las diferentes temáticas servicios en bruto, se constituyó como el almacén sobre el que las agencias cimentaron su papel relevante en el abastecimiento de noticias al por mayor, a periódicos, emisoras de radio, cadenas de televisión...

Los costes de transmisión y la dificultad de ofertar servicios diferenciados impidieron que las agencias pudieran captar otros suscriptores que no fueran medios de comunicación hasta entrados los años 80 (Castro Savoie, 2011). Organismos públicos y privados y, de forma incipiente, las empresas, ampliaron la cartera de clientes sobre la base, principalmente, del servicio general de noticias, aunque poco a poco se fueron introduciendo hilos diferenciados sobre las principales temáticas (Internacional, Economía, Deportes, Cultura...) que seguían enfocados a los medios. La sobreinformación que trae aparejada el desarrollo telemático va a hacer más necesaria la selección de noticias (Savio y Giffard, 1995).

La implantación de Internet y las nuevas tecnologías dan paso a un nuevo escenario comercial, por cuanto las agencias elaboran más productos y salen al mercado a explorar terrenos que hasta entonces no habían transitado con el fin de ampliar sus vías de ingreso a través de la captación de todo tipo de clientes. Se rompe la barrera de suministrar solo a los medios o instituciones para hacerlo también a empresas de todos los sectores, entidades de distintos ámbitos e, incluso, particulares. Se trata de aprovechar al máximo el ingente caudal informativo para adaptar los productos informativos a las necesidades y al perfil de los destinatarios (Aguado, 2017). Este proceso de segmentación se ve favorecido por la proliferación de cibermedios, tanto generalistas como especializados, por el desarrollo de nuevas aplicaciones tecnológicas, como los teléfonos móviles, y por una mayor demanda de información por parte del público alimentada por la sociedad del conocimiento.

La producción a la carta, es decir, de acuerdo al interés de cada suscriptor, revoluciona la estrategia comercial de las agencias, toda vez que se adapta a cualquier cliente, a cualquier

contenido y a cualquier soporte. La segmentación llega hasta un usuario individual puede recibir su producto en el teléfono móvil o en el correo electrónico de forma individualizada en función de sus preferencias. También favorece el empaquetado de información ante la demanda creciente de contenidos multimedia. Las agencias ya no se limitan a dar información al por mayor para que los medios la orden y distribuyan. Hace posible, en resumen, que convivan el tradicional papel de la agencia de suministrador de noticias a los medios de comunicación, instituciones y empresas con el de generador de sus propios canales de conexión con el consumidor final sin intermediarios, como, por ejemplo, con la puesta en marcha de portales temáticos sobre aspectos que atraen a determinadas audiencias.

La segmentación se ve favorecida por el desarrollo de herramientas digitales para la clasificación de las noticias con el propósito de mejorar la ordenación de los contenidos emitidos por los diversos canales de distribución. Es el caso del International Press Telecommunications Council (IPTC), un tesoro compartido por la mayoría de las agencias mundiales de noticias y proveedores de contenidos destinado a facilitar la separación de noticias de acuerdo con su temática y a transformarlas en una amplia gama de productos para clientes de todo tipo. Se trata de no vender a granel unos contenidos genéricos y el mismo café para todos, sino de ofrecer a cada segmento del mercado un producto de un valor singular adecuado a sus necesidades (Borges y Arcia, 2014) y a sus modos de consumo (Túñez, Martínez y Abejón, 2010).

La curación informativa representa la antesala de la criba de contenidos que caracteriza a los buscadores de noticias al recopilar aquellos que aportan utilidad y valor a los internautas en función de sus necesidades o gustos. Esta técnica aplicada por los nuevos competidores tecnológicos acarrea que los servicios de pago a la carta dirigidos por las agencias a clientes individuales pierdan peso en la cartera comercial al encontrar estos en el ciberespacio la información que buscan. Aunque las agencias están capacitadas para ofrecer un producto personalizado a la audiencia, las redes sociales y los buscadores van a ir arrebatándole el terreno al ofrecer mayores posibilidades de personalización y segmentación de forma gratuita (Roses, 2010). No obstante, la fragmentación del hilo generalista de las agencias marca un camino a la hora de confeccionar productos a medida destinados a medios, instituciones y empresas y de aproximarse la audiencia final. La curación de los contenidos pretende facilitar a los medios y a la agencia cómo diseñar lo que el consumidor demanda.

1.5.2 La diversificación de ingresos, clientes y productos

Desde sus inicios, las agencias de noticias han discurrido en paralelo a los avances tecnológicos, lo que les ha propicia mejorar sus capacidades de transmisión y, al mismo tiempo, desarrollar nuevos servicios informativos destinados a incrementar su oferta comercial. En 1927, Associated Press inauguró su servicio de suministro de fotografías y ocho años después, sería United Press Association la que pondría en un funcionamiento uno de crónicas de radio. Esta última agencia también abrió en 1948 un servicio para distribuir imágenes de televisión y en la década de los 60, Reuters lanzó su primera línea de productos financieros para atender a la demanda creciente sobre este tipo de información (Shrivastava, 2007). A partir de mediados de los 70, apoyadas en los avances tecnológicos, la tendencia a crear nuevos servicios se intensificó por parte de las agencias mundiales (Alleyne y Wagner, 1993) para que pudieran seguir siendo sostenibles y reducir su dependencia bien de sus clientes tradicionales y de los Gobiernos. También las medidas de desregularización del mercado implementadas en esa época a nivel mundial llevaron a las grandes agencias a recurrir a nuevas vías de financiación (Boyd-Barrett, 2000). Contenidos para televisiones de cable, boletines informáticos, bancos de datos, videotexto o teletexto fueron algunas de las iniciativas que introdujeron en su catálogo comercial. En paralelo, el desarrollo de servicios de perfil económico y financiero fue ganando cada vez más importancia en un contexto en el que las empresas y multinacionales demandaban información para planificar sus estrategias de negocio.

La diversificación de productos y clientes en la era digital no es, por tanto, una novedad, pero Internet eleva a la máxima expresión esta capacidad de ampliar las vías de ingreso para sacar el mayor partido al flujo informativo. Las nuevas tecnologías y las plataformas que surgen a partir de ellas -webs, teléfonos inteligentes...- se convierten en una gran oportunidad para obtener ingresos procedentes de los clientes tradicionales y de los que hasta ahora les eran ajenos. Los medios tradicionales y, en particular, la prensa escrita, dejan de ser el centro de gravedad comercial para las agencias, que encuentran en la red una amplísima variedad de clientes.

Durante la segunda mitad del siglo XXI, las agencias centraron su negocio en el servicio general de noticias, que suponía una producción en bruto de las que todos los abonados podían servirse para elaborar sus crónicas. En la era cibernética, sigue habiendo

interés en que las agencias sirvan material desestructurable y editable (Salaverría, 2003), pero al mismo tiempo, se demandan productos de valor añadido, listos para ser publicados en diferentes formatos y con el sello de calidad y credibilidad que aporta la agencia. Una oferta multiplicada a partir de las nuevas demandas del mercado por la aparición de nuevos clientes, nuevos soportes y nuevas formas de distribución y canales de difusión (Peinado, 2016). Las agencias enfocan su estrategia hacia la multiplicación de perfiles de abonados con un amplio espectro de productos para abarcar al máximo sus opciones de mercado. Se trata de vender los mismos contenidos a clientes que sean medios de comunicación o no y, al mismo tiempo, fomentar los servicios personalizados y a la carta.

En la estrategia de diversificación y de distribuir productos listos para su consumo desempeña un papel clave la producción multimedia ante el interés creciente por los contenidos visuales. El teletipo sigue siendo la base sobre la que se sustenta la cadena productiva, pero la fotografía y el vídeo pasan a compartir protagonismo, bien por separado o a través de paquetes integrados. Este despliegue multiformato lleva además a las agencias ofertar la cobertura de grandes acontecimientos en materia política, cultural o deportiva de una manera más completa que la que vuelca a su hilo informativo ordinario.

Al margen de vender los contenidos audiovisuales, las agencias crean sus propias webs temáticas en las que aprovechan su gran caudal de noticias para ofrecer información multimedia y generar ingresos a través de varias vías. Entre ellas, la publicidad, que representa un punto de inflexión en los métodos de obtención de ingresos de una agencia de noticias a través de la verticalización informativa. De igual modo, algunos de los contenidos que la agencia pone a disposición de los usuarios cuentan con secciones patrocinadas y con el respaldo de convenios firmados con entidades público-privadas para informar sobre ámbitos de interés social que representan otras fuentes de negocio que no habían formado parte del modelo tradicional.

Uno de los rasgos de Internet es que los consumidores son cada vez más heterogéneos y abarcan intereses variopintos y especializados, por lo que las agencias han de hacer un esfuerzo complementario por tratar de reconocer las áreas donde pueden surgir clientes potenciales y responder a esos públicos emergentes que tienen necesidades informativas concretas (Cruz-Mendoza, 2019). Esa diversificación temática las ha llevado a producir contenidos a las que hasta hace poco no le habían prestado demasiada atención, como el

entretenimiento, el ocio, la tecnología, las tendencias, el turismo o la moda, y que hacen de polo de atracción con los usuarios. La elaboración de servicios a la carta en diferentes formatos que hace posible la digitalización se extiende al archivo fotográfico y documental, con la comercialización de los bancos de imágenes y de datos.

En los últimos años, las grandes agencias también han vendido sus servicios a portales de empresas *start-up* (MacGregor, 2013) y han explorado servicios ligados a la innovación, como el procesamiento de datos, selección de información en redes sociales y unidades de verificación (Ramos Mejía, 2014) con el propósito de ampliar los horizontes de negocio y definir un modelo capaz de sobrevivir en un escenario de constante cambio. La búsqueda de nuevos nichos de negocio ha dirigido la mirada a terrenos complementarios a su actividad informativa que hasta hace poco les había resultado desconocidos, pero que les abre la puerta a obtener ingresos. Gracias a sus capacidades logísticas y a sus recursos tecnológicos, las agencias se han abierto a la organización de eventos, foros y seminarios, la celebración de exposiciones, programas de formación, másteres educativos, la edición de publicaciones, el alquiler de instalaciones o la producción bajo demanda para empresas y organizaciones.

En paralelo a la fabricación de nuevos contenidos, la cada vez mayor competencia entre las propias agencias y con otros actores las empuja a expandirse a nuevos mercados geográficos, sin bajar la guardia en aquellos donde están más consolidados, y a ofrecer servicios en otros idiomas mediante redacciones *ad hoc* o métodos de traducción automática.

La diversificación es la principal baza que encuentran las agencias para seguir siendo competitivas, mantener su peso en la era digital a partir de la producción multimedia y hacer valer su marca como fuente de información creíble y valiosa. Si a partir de la segunda mitad del siglo XX esta tendencia empezó a marcar el camino, hoy en día es una constatación. La producción de una amplia gama de contenidos y para todo tipo de clientes no es un aval para obtener la rentabilidad deseada, pero sí para multiplicar las fuentes de ingresos y evitar dependencias como las que las agencias públicas, como EFE, tienen de la subvención que reciben del Estado, que representa en torno a la mitad de su financiación. Junto a la meta de fijar un patrón de negocio consistente, las agencias han tenido que acometer una profunda reducción de gastos para amortiguar el impacto de la crisis y optimizar el elevado coste que acarrea la infraestructura de una agencia internacional y su red de corresponsalías. A ello se ha añadido una reestructuración interna, acompañada en la mayoría de los casos de un ajuste

de plantilla y de nuevos esquemas de trabajo enfocada a seguir siendo competitivas.

En el caso de una agencia pública como EFE, cuya financiación depende en buena medida de las aportaciones del Estado, la reducción de ingresos públicos que acompañó a la crisis ha condicionado el proceso de redefinición del modelo de negocio y la ha constreñido más si cabe a tratar de equilibrar esta dependencia con vías comerciales complementaria. Una de esas alternativas ha sido la de promover sinergias con otras agencias, una colaboración que ha sido habitual desde hace décadas con convenios de intercambio de servicios para extender la red de cobertura de las agencias mundiales a cambio del suministro de información internacional a las de ámbito doméstico. Asimismo, ante la mayor demanda de servicios multimedia, se ha extendido en los últimos años la cooperación con otros medios de comunicación, en especial, los grupos audiovisuales, con el fin de buscar alianzas rentables para ambas partes que permitan afrontar las inversiones tecnológicas necesarias con las que dar respuesta a las nuevas demandas del mercado.

1.6 El impacto de las redes y los buscadores de contenidos

Internet ha abierto un amplio mundo de posibilidades para que las agencias de noticias reivindicquen su relevancia como proveedoras de contenidos, pero, al mismo tiempo, esta etapa de esperanza ha venido acompañada de incertidumbres por cuanto las agencias y, los medios tradicionales por extensión, han perdido peso en la cadena informativa. El periodista ya no tiene el monopolio de la información (Gozalo, 2013), ni tampoco las agencias son las que acaparan el suministro de contenidos. Ven comprometido su rol de suministradores únicos de noticias debido a la ampliación de fuentes informativas y al periodismo ciudadano (Boyd-Barrett, 2010) (Boumans et al., 2018).

Surgen nuevos competidores que tratan de achicarles espacios, como son los grandes grupos periodísticos, gabinetes de prensa de instituciones y empresas, agencias de comunicación y, sobre todo, buscadores en Internet y redes sociales, que pasan a ser los principales competidores, toda vez que su actividad está construida sobre contenidos de los medios periodísticos de los que se benefician para acaparar los ingresos por publicidad que genera el tráfico de los internautas. Un cambio radical respecto a lo que había ocurrido durante más de un siglo que aboca a las agencias a ajustarse a un escenario más exigente, a

encontrar soluciones para seguir sacando partido a su vocación de proveedoras y a proteger el valor de su producto informativo (Jaaskelainen y Yanatma, 2019).

Los contenidos captados y procesados por las agencias de noticias para ponerlos a disposición de sus clientes que pagan por ellos desembocan en la red, donde cualquier puede acceder a ellas de forma gratuita, lo que ha provocado una devaluación del valor de la información que las ha perjudicado. Las agencias no son las dueñas de las noticias, pero contribuyen de forma esencial a la credibilidad de la información y necesitan ver reconocido su trabajo (Muro, 2007) cuando el modelo actual de consumo de información opta más por el “tapeo” y el individuo conecta con la noticia cada vez más a través de la red y menos del medio (Cerezo y Cerezo, 2013). Se genera, pues, una traslación del rol que hasta el siglo XX habían desempeñado las agencias de poner su flujo informativo a disposición de los medios para que el público lo consuma. Los agregadores y, posteriormente, las redes sociales pasan a controlar una buena parte de los contenidos generados por los medios periodísticos aprovechando el carácter universal de la red y se convierten en el principal distribuidor y escaparate de esa información.

Las grandes plataformas tecnológicas, como Google y Facebook, conocen al consumidor y son las que, a través de algoritmos, le facilitan en abierto los contenidos en los que está interesado, lo que, en último término, se traduce en que también obtienen los beneficios de la publicidad que generan. Los agregadores de contenidos, entre ellos también Yahoo o AOL pasan, por consiguiente, a ser los nuevos intermediarios de las noticias, sin tener la condición de medios de comunicación. También asumen una creciente influencia en la cadena informativa y alteran notablemente el esquema de negocio periodístico, desvalorizando el producto de las agencias (Díaz Arias, 2010) y *comoditizando* a los medios (Muro, 2010).

Las redes sociales y los motores de búsqueda se convierten en buena medida en competidores directos de las agencias por su capacidad de actualización informativa que las permite publicar noticias con tanta celeridad o más que lo hacen las agencias, hasta entonces las grandes referencias en el envío de contenidos de última hora. Después de que durante más de un siglo fueran la principal fuente primaria para dar a conocer los hechos noticiosos relevantes a los medios de comunicación tradicionales, pasan a compartir ese rol con plataformas como Twitter y con una realidad que afluó antes de que surgieran estos y que

han encontrado en los medios sociales el acomodo idóneo para su desarrollo: el periodismo ciudadano.

En los primeros años de Internet, las agencias ya vieron surgir grandes medios de comunicación que pretendían poner en cuestión su monopolio a la hora de informar de informaciones urgentes, como la CNN o la BBC. Luego fueron las ediciones digitales de medios de peso, sobre todo impresos, las que pusieron en funcionamiento herramientas para avanzar *scoops* gracias a la velocidad que ofrecía Internet. Unos y otros preludieron la sacudida que iban a provocar las redes sociales en la carrera por adelantar noticias de impacto. Las agencias ya no son las primeras en cubrir los hechos, ya que tanto el creciente peso de las fuentes como la capacidad de cualquier ciudadano de contribuir a los flujos informativos con su teléfono móvil lo cambian todo (Muro, 2010b).

Al igual que lo fue el ciberespacio en su etapa inicial, las redes sociales han supuesto para las agencias de información una amenaza para su negocio y su sostenimiento (Dorrigan, n.d.), pero también un horizonte de oportunidades. Por su capacidad de supervivencia y de adaptación a las innovaciones, las agencias han buscado aspectos positivos de los que poder obtener rendimiento de los medios sociales, entre ellos, ser una herramienta fundamental de distribución de sus informaciones (Galán, 2017). Las redes sociales se configuran como extensión de las agencias y fortalece su presencia en Internet al promocionar y amplificar sus contenidos informativos; reforzar su influencia y el valor de su marca entre los usuarios finales (Boy-Barrett, 2010; Griessner, 2012; González Clavero, 2016) y tratar de fidelizar a la audiencia al enlazar la información a sus sitios digitales, todo ello sin coste. El gran reto de las agencias pasa por entablar formas de colaboración con las plataformas sociales para convertirlas en un nuevo mercado del que sacar provecho y monetizar sus contenidos, además de *viralizarlos* lo más posible para potenciar su marca y su visibilidad en Internet, todo ello dentro de un equilibrio en relación a los clientes de sus servicios de pago para no incurrir en un riesgo de canibalización.

Las redes sociales y las plataformas tecnológicas de contenidos no son consideradas propiamente dichas un medio de comunicación, puesto que su función principal es la de mantener comunicado al usuario, mientras que son los medios periodísticos los que tienen la función intrínseca de informar (Asociación de Medios de Información, 2017). Sin embargo, como símbolos de la desintermediación informativa (Muro, 2011), las redes han desplazado

parte de los flujos noticiosos a estructuras de autocomunicación. En 2016, las redes sociales eran la principal puerta de acceso a las noticias *online* para el 39 por ciento de los internautas, de acuerdo con los datos del Digital News Report 2016, por delante de las webs y las aplicaciones de los medios. Una tendencia que, en 2020, según el mismo estudio de ese año, se acentuó, puesto que las redes fueron empleadas por el 56 por ciento de los usuarios dcibernéticos, lo que reafirma la relevancia de esta vía de entrada a las noticias junto a la de los agregadores.

Las redes, y en particular Twitter y Facebook, se han consolidado como una herramienta importante de trabajo para el periodista al ser fuente informativa de primer orden tanto por su rol de divulgar hechos noticiosos relevantes a través de comunicaciones o testimonios de personalidades e instituciones de diferentes ámbitos, como herramienta de conocimiento de la actualidad por los mensajes que llegan a través de los usuarios. También para recabar la pista sobre un acontecimiento de interés periodístico o monitorizar tendencias informativas y virales.

El cometido de fuente informativa de las redes no exime a las agencias de tener que extremar la verificación de la noticia, en especial, cuando se tratan de testimonios que no vienen acreditados por una cuenta oficial o proceden de fuentes anónimas. A pesar de que las redes sociales se han comprometido a combatir los bulos y las desinformaciones, muchos de sus contenidos no se someten a filtros de veracidad, por lo que son las agencias las que deben asegurarse de que tengan base creíble para poner de relieve su reputación de fuente de confianza y preservar su prestigio, aun a costa de perder inmediatez en la difusión de ese eventual hecho noticioso.

Igual que los avances tecnológicos acarrearón una mayor inmediatez en la transmisión de las noticias, la instantaneidad que ofrecen las redes sociales ha roto casi todas las barreras temporales que aún quedaban en el envío de los contenidos. Las agencias se han visto obligadas a no quedar rezagadas en imprimir celeridad a sus envíos, aunque los expertos coinciden en que la prioridad de las agencias debe ser la precisión y la confiabilidad de sus informaciones (Kulshmanov y Ishanova, 2014; Lehtovaara, 2010/11), porque una noticia equivocada puede acarrear peores consecuencias más que nunca para la reputación de la marca. Hasta la irrupción de las redes y los buscadores de contenidos, la constante actualización informativa que impone Internet, unida a los recortes de plantilla que provoca

la crisis económica, hacen que muchos cybermedios, sobre todo los de pequeño y mediano tamaño, necesiten de los servicios de las agencias para responder a las demandas de sus usuarios. Esta dependencia se traduce en una uniformización de las informaciones en esos medios digitales y también en temas repetidos (Gelado, 2009a), lo que, en cierto modo, contribuye a renovar la llamada *agenda-setting* desde un punto de vista de los contenidos que se ofrecían a la audiencia.

Aunque los medios digitales contribuyen a renovar el papel suministrador de las agencias, en paralelo, los gabinetes de prensa y las agencias de comunicación institucionales, políticos y empresariales, en su condición de *creadores de noticias institucionales*, como les describía Diezhandino, adquieren un peso relevante, lo que hace restar influencia a los medios de comunicación en general y a las agencias a la hora de configurar la agenda mediática, ciñéndose a ordenar y seleccionar las propuestas de información remitidas por los emergentes productores de noticias con el propósito de mantener su rol en la cadena periodística.

La entrada de las redes y los motores de búsqueda en el engranaje periodístico vuelve a oscilar el papel de las agencias. Aunque los medios digitales siguen dependiendo en buena medida de los contenidos que les proveen las agencias para alimentar la renovación constante de titulares y noticias de los medios digitales, los nuevos canales de información han diluido en cierto modo el proceso de *agenda-setting*. Los usuarios dejan de tener solo una función pasiva y las redes los habilitan como fuente de información, con lo que asumen capacidad para proponer sus propios temas. El resultado es que las agendas mediáticas quedan alteradas por la modificación de los roles de nuevos y viejos actores -fuentes, agencias, medios, agregadores y usuarios- (Muro, 2010b), lo que hace perder notoriedad a las agencias a la hora de marcar el ritmo periodístico y de fijar la tematización de contenidos, obligándolas a acomodarse a la nueva realidad para seguir siendo relevantes.

La pérdida del control sobre sus contenidos tiene su traslación en la cesión de datos de los usuarios a las redes y los buscadores, lo que les ayuda a disponer de una valiosa información personal con la que intensifican su control sobre la publicidad que acompañan las búsquedas. En el caso de Google, lo ha hecho a través de herramientas como Google Ads (denominada Google AdWords cuando se creó en el año 2000, dos años después del nacimiento de la tecnológica estadounidense), con las que ha obtenido cada vez mayores

beneficios al asociarla a la información a costa de los editores que la elaboran. El modelo publicitario de los medios se traslada en buena medida a sus ediciones digitales, pero sin apenas retorno económico (Salaverría, 2019) debido a que son los buscadores los que acaparan los ingresos, lo que sienta las bases de una crisis del modelo de negocio periodístico que aún perdura. La inversión publicitaria, que antes iba a manos principalmente de los medios, ahora queda en buena medida en manos de las grandes plataformas tecnológicas. Según datos de Infoadex, la publicidad digital en España se cifró en 1.548 millones de euros en 2017, de los que Google y Facebook abarcaron en torno al 55 por ciento (Dircomfidencial, 2018). Frente a la visión crítica de los medios de comunicación, los dos gigantes tecnológicos han alegado desde un inicio que, gracias a ellos, las empresas periodísticas han visto multiplicar la cifra de lectores al expandir sus contenidos por Internet, lo que se plasma en más negocio al haber un mayor tráfico hacia sus respectivos portales y en potenciales suscripciones.

1.7 Adaptación del estilo de redacción a los contenidos y formatos multimedia

Los avances tecnológicos han tenido tradicionalmente un impacto directo en la elaboración de los contenidos informativos en sus diversas fases y, al mismo tiempo, han alumbrado nuevos estilos y géneros periodísticos enfocados a lo digital. Con Internet, esta máxima se ha reforzado y ha dado pie a narrativas novedosas propiciadas por los formatos multimedia y los dispositivos donde son consumidos. La red global modifica los ritmos de la información, altera la noción de actualidad de las noticias y crea otro tempo narrativo, así como pautas de comportamiento diferentes (Diezhandino et al., 2012; Artero y Moraes, 2008), al no ser lo mismo consumir una información en un periódico impreso que en un ordenador, en un teléfono móvil o en una tableta.

En el caso de las agencias, la multiplicación de sitios webs corre a su favor, puesto que se trata en ocasiones de redacciones con plantillas limitadas que sólo disponen del material de las agencias para rellenar sus portales y mantenerlos actualizados con su suministro constante. Al mismo tiempo, la competencia en cuanto a inmediatez que representan los medios audiovisuales y las redes sociales lleva a las agencias a dar una mayor

importancia a los textos elaborados y a ir dejando atrás los contenidos en bruto que han caracterizado sus envíos en décadas previas. Los géneros periodísticos en las agencias han estado tradicionalmente supeditados a dos factores: las necesidades de sus clientes y las limitaciones tecnológicas en cada momento (Castro Savoie, 2011). La distribución de las informaciones de despacho para ser leídas en las páginas web ha introducido una nueva dinámica al ser consumidas al instante por la audiencia. La inmediatez, la elaboración de contenidos mejor editados y el cambio de hábitos en el consumo de la información por parte de la audiencia son factores que empujan a las agencias a renovar y adaptar sus géneros periodísticos y a crear nuevos lenguajes para hacerlos *más digitales* y atractivos ante sus clientes.

Hasta los años 80, las agencias de noticias asientan su producción en las llamadas *hard news* (noticias duras), basadas en un estilo puramente informativo de acuerdo con el estándar piramidal clásico de los teletipos, además de algunas crónicas y reportajes. A partir de esa década, surge interés por acompañar las informaciones duras con textos más interpretativos que expliquen el porqué y el contexto de la información. Para ello, se recurre a crónicas firmadas y a análisis, sin afectar a la intrínseca vocación de imparcialidad de las agencias para no ver mermada su credibilidad.

Otro de los pasos que se da en materia de géneros es potenciar los resúmenes, los previos y las piezas hechas a partir de la documentación que se extrae de bancos de datos digitalizados. Estos nuevos formatos se convierten en los antecedentes del hipertexto en la nueva realidad digital (Castro Savoie, 2005) con la que se enriquece la oferta de las agencias. Éstas, por tanto, combinan la diversificación en el empleo de estilos (informativo, interpretativo, de servicio...) y de géneros (nota informativa, crónica, reportaje, análisis, panorámica...), así como de temas (ocio, entretenimiento, anécdotas...) (González Clavero, 2016).

La publicación directa en las plataformas digitales obliga a las agencias a pulir sus piezas informativas y ofrecer textos cada vez más elaborados (González Aldea, 2014) para que lleguen al cliente lo más *publicables* posible para así facilitarle la labor y que no tenga que volver a editar el contenido, sino que esté lista para su consumo. La información se adecuenta más, porque cuanto menos labor de revisión tenga que hacer el cibermedio, más posibilidades tiene de recurrir a ella en detrimento de la de la competencia. Del nuevo

paradigma informativo y tecnológico nace a su vez el género multimedia, el lenguaje informativo del siglo XXI (Diezhandino, 2012) consistente en una nueva sintaxis narrativa que conjuga diferentes soportes de manera transversal.

2. EL MODELO DE NEGOCIO DE EFE Y SU ADAPTACIÓN AL NUEVO CONTEXTO MEDIÁTICO

2.1 EFE como agencia de noticias

Superadas las ocho décadas de vida, la Agencia EFE sigue ocupando un papel central en el mosaico periodístico en España, al ser considerada una referencia a la hora de proveer información de texto, fotografía y vídeo gracias a su espesa red de oficinas y corresponsalías que alcanza a todas las comunidades autónomas y a 180 ciudades de 120 países, con cinco mesas de edición -Madrid, Bogotá, El Cairo (servicio árabe), Río de Janeiro (servicio portugués) y Bangkok (servicio multimedia en inglés)-, que articulan la información procedente de los cinco continentes las 24 horas seguidas, dando continuidad a su servicio de transmisión de noticias.

Desde el punto de vista jurídico, EFE es una sociedad mercantil estatal, cuya titularidad corresponde a la Sociedad Estatal de Participaciones Industriales (SEPI), y se define como “una empresa informativa multimedia con una trayectoria avalada por su imparcialidad, su potencia, su credibilidad y su inmediatez”. En sus Estatutos, reformados a mediados de los 70, reza: “La sociedad tiene como principal objeto obtener y distribuir información española e internacional en España y en todo el mundo. Esta misión será realizada por cualquier procedimiento telefónico, telegráfico, oral, epistolar y gráfico, y cuantos medios proporciona la técnica, y abarcará todos los aspectos de la política, cultura, comercio, finanzas, arte, literatura, deportes y, en fin, cuanto signifique información (...) La actividad informativa será desarrollada de forma imparcial e independiente de cualquier influencia, velando, en su caso, por los intereses públicos presentes en su actividad” (Agencia EFE, 2015).

En 2006, EFE aprueba su primer Estatuto de Redacción, en el que se resalta que es “una empresa informativa de titularidad pública, propiedad de la sociedad en su conjunto, que se regula de acuerdo con los procedimientos de un Estado democrático de Derecho (...) y cuya vocación es el servicio público en el ámbito de la información”. (Agencia EFE, 2006). También se reafirma su naturaleza multimedia, puesto que sus servicios escritos, fotográficos, radiofónicos, audiovisuales y telemáticos proveen a numerosos clientes en España y en el mundo.

El nuevo papel de una empresa de información como EFE, que conjuga su naturaleza de agencia de bandera española con su proyección internacional, queda también avalado por el informe elaborado por el llamado *Comité de Sabios* para la reforma de los medios públicos,

en el que se proclama que EFE, como agencia pública de información, debe desempeñar un papel esencial en la era digital.

“Esta misión exige ciertamente la conformación digital y multimedia completa de la Agencia, como vía imprescindible para la oferta sistemática de sus servicios, así como la apertura de estos hacia los nuevos actores en las redes digitales (portales, buscadores, nuevos medios...), que pueden permitir una diversificación de fuentes financieras (servicios de valor añadido) y que redundaría, a su vez, en una mejor y más equilibrada financiación del servicio público. Sobre todo, si EFE es capaz de fabricar y ofrecer servicios adaptados al conjunto de las plataformas tecnológicas actuales y futuras (telefonía móvil, cable, satélite, Internet...), en los que valore sus archivos digitalizados” (Consejo para la Reforma de los Medios de Comunicación de Titularidad del Estado, 2005: 186).

A partir de su condición de medio público, de su vocación de servicio a la ciudadanía y de su aspiración de ofrecer información en todos los soportes procedente de todo el mundo, EFE pasa por ser el proyecto informativo más ambicioso acometido por España durante la segunda mitad del siglo XX (Gozalo, 1997) al ser un instrumento de comunicación nuclear en la difusión de la lengua, la cultura y la información de la comunidad hispánica en todo el mundo. Distribuye cerca de tres millones de noticias al año en diferentes soportes informativos a más de 2.000 medios de comunicación en el mundo, lo que le hace tener mayor número de lectores que cualquier diario de tirada nacional. Cuenta con servicios en español, portugués, inglés, árabe, catalán y gallego.

EFE ha tenido durante toda su trayectoria una fuerte dependencia financiera del Estado como compensación al servicio público que desempeña. Desde 1978, esta financiación se canaliza a través del llamado Contrato de Servicios con el Estado. Su función pública se premia con el reconocimiento en 2016 por parte de la Comisión Europea de la consideración de EFE como Servicio de Interés Económico General (SIEG), una concesión que representa un paso trascendental al dotar a la compañía de mayor seguridad jurídica y de una mejor financiación. No obstante, EFE sigue sin tener un Estatuto legal propio, como estableció la Constitución de 1978², y la propuesta de elección de su presidente sigue siendo competencia del Gobierno, que ha procedido al relevo cuando ha habido alternancia en el

² Artículo 20.3 de la Constitución Española: "La ley regulará la organización y el control parlamentario de los medios de comunicación social dependientes del Estado o de cualquier ente público y garantizará el acceso a dichos medios de los grupos sociales y políticos significativos, respetando el pluralismo de la sociedad y de las diversas lenguas de España".

poder, a pesar de los intentos que ha habido durante la democracia para desgubernamentalizar este nombramiento y que recayera en el Parlamento.

Durante su trayectoria y, especialmente, tras su expansión internacional, EFE se ha consolidado como un referente periodístico de primer orden y un elemento vertebrador de la información en España, al garantizar la cobertura a nivel nacional e internacional. Al mismo tiempo, es punto de conexión con la comunidad iberoamericana al ser altavoz para difundir la lengua y la cultura hispanas al ser el medio en idioma español con más presencia global. “EFE representa algo más que una agencia de prensa: forma parte de este país”, lo resumía el expresidente Miguel Ángel Gozalo en una comparecencia en el Congreso en 1996.

2.1.1 Los inicios como medio de propaganda nacional

La Agencia EFE se funda como sociedad anónima en Burgos el 3 de enero de 1939, cuatro meses antes del final de la Guerra Civil, fruto de la unión de tres agencias –Faro, Febos y Fabra, ésta última ligada a la francesa Havas, que luego derivaría en AFP. Las raíces de EFE se extienden a 1865, cuando nace el Centro de Corresponsales, considerada la primera agencia de noticias de España, bajo el liderazgo del periodista Nilo María Fabra. Cinco años después, el Centro de Corresponsales suscribe un acuerdo con la Agencia Havas para distribuir su servicio de noticias internacionales en España. En 1919, con Havas entre sus accionistas, se funda la agencia Fabra. Al estallar la Guerra Civil, Fabra se divide en dos bandos, el republicano y el nacional, lo que condiciona su futuro. En el verano de 1938, la facción liderada por Francisco Franco empieza a sopesar la opción de fundar una agencia nacional que entrase en el circuito de las agencias europeas (Paz Rebollo, 1989b). Los promotores de EFE apenas cuentan con medios técnicos y humanos en Burgos al disponer sólo de un poste de telegrafía sin hilos y de unos pocos aparatos de transmisión facilitados por las aliadas Alemania e Italia. Por ello, se decide absorber a Fabra para heredar sus contratos informativos con las grandes agencias europeas y algunas estadounidenses, sus clientes y su infraestructura técnica, lo que la sitúa en una posición ventajosa en el mercado periodístico internacional (Paz Rebollo, 1990) que no hubiera obtenido de otro modo.

Desde el inicio, se identifica a EFE como agencia oficial y herramienta de propaganda que busca exportar a otras partes de España y del exterior la interpretación de los sucesos según la óptica del bando vencedor (Artero y Moraes, 2008). Por ello, la utilidad económica

inmediata no es su finalidad esencial, sino que se concibe como “una altísima obra patriótica” para difundir, con sus imágenes y sus palabras, la verdad del régimen político que la creó (Olmos, 1997). Para no ser tildada de agencia oficial, se constituye como sociedad mercantil de carácter anónima en manos de empresas y accionistas privados, se opta por la etiqueta de “oficiosa” y por entablar relaciones económicas en pago con el Estado sobre el suministro de los servicios informativos. El propósito de EFE es proporcionar noticias sobre diversos ámbitos a los medios españoles y, en una segunda etapa, poner en marcha un servicio de noticias internacional, al estilo de otros países. En sus estatutos fundacionales, se habla de “difundir la verdad española en el mundo y proporcionar a España información internacional”.

Para dar respuesta a su vocación de medio de propaganda, una de las primeras metas de la nueva empresa es formar parte del Club de las Agencias Aliadas, ocupando el puesto que tenía Fabra. Como miembro del club, tiene derecho a recibir información internacional de los otros socios, que puede filtrar antes de que la recepcionen los medios de comunicación españoles, y, a su vez, a enviarles información española para que estos puedan distribuirla a sus abonados en todo el mundo (Olmos, 1997), cauce para transmitir las noticias que proyectan la imagen de la nueva España surgida con el triunfo de Franco en la guerra. De hecho, el servicio de distribución de información internacional lleva el nombre de EFE y los demás, tienen otra denominación –CIFRA (nacional), CIFRA-GRÁFICA (fotos), ALFIL (deportes) y FIEL (Servicios especiales y reportajes). Es en 1977 cuando se unifica el nombre de EFE como marca comercial para todos sus servicios informativos, desapareciendo las etiquetas primigenias.

A nivel interno, EFE traslada de inmediato su sede de Burgos a Madrid e inaugura delegación en Barcelona como primer paso para su implantación territorial por España, primero con corresponsales y, ya a partir de 1963, con oficinas en distintas ciudades. En su aspiración de ser reconocida a escala europea, despliega sus primeros reporteros en Alemania, Italia, Francia y Portugal.

La Ley de Prensa e Imprenta de 1966, auspiciada por el entonces ministro de Información y Turismo, Manuel Fraga Iribarne, supone una cierta apertura e incluye un apartado por el que se podía conceder a una agencia nacional la distribución exclusiva de las noticias procedentes de agencias extranjeras. Esta labor ya la desempeñaba EFE desde sus

inicios y, con la nueva norma, se renueva -concesión que estaría en vigor hasta 1978-, otorgándole una exclusividad que era prácticamente un monopolio ante las escasas o nulas posibilidades del resto de medios (Bustamante, 1982) (Paz Rebollo, 1989a) (Barrera y Apezarena, 2013). En paralelo, el Gobierno franquista empieza en aquellos años a valorar la conveniencia de que España tenga una voz en el exterior a través de algún medio de comunicación, viendo en EFE el perfil adecuado para ejercer esta tarea.

2.1.2 La expansión internacional

Si EFE tiene hoy en día la consideración de ser una de las agencias internacionales punteras es gracias a la expansión que acomete a partir de mediados de los años 60, cuando emprende su salto a América Latina bajo el lema *El idioma nos une*. Consciente de la potencialidad que ofrece la comunidad hispanohablante del otro lado del océano, EFE, por iniciativa del entonces ministro de Información y Turismo, Manuel Fraga Iribarne, impulsa su proceso de internacionalización para empezar a hacerse un hueco en el escenario mundial y, de paso, proyectar la imagen exterior de España y contribuir a mejorar su prestigio e influencia. Aunque ya dispone de varias oficinas en Europa, Iberoamérica se presenta como el escaparate idóneo para contar al mundo lo que sucede en España y en los países de esta región bajo el prisma de un idioma y una cultura comunes. Hasta entonces, solo la compañía aérea Iberia se había establecido de forma permanente en Iberoamérica.

Con Carlos Sentís como presidente y Carlos Mendo como director gerente, EFE protagoniza una metamorfosis que por primera vez la convierte en una agencia de noticias *per se* (Kim, 1989) al dejar de ser una agencia doméstica para establecerse en América con la primera corresponsalía en Buenos Aires a finales de 1965.

En los albores de 1966, se pone en marcha el primer servicio informativo exterior de EFE para su distribución en América Latina. Un paso trascendental en la historia de la agencia puesto que, según Kim, EFE pasa a ser la fuente informativa europea preferida para los medios latinoamericanos y “una autoridad sobre la información” de esta región para el público europeo. EFE ensancha su radio de acción hasta Hispanoamérica y pasa a actuar de un modo similar al de las agencias de otras grandes potencias (Beneyto, 1979), potenciando el intercambio de información en español entre toda la comunidad iberoamericana.

Un año después, al margen de las seis oficinas europeas (Bonn, París, Ginebra, Londres, Bruselas y Roma) y dos en Estados Unidos (Nueva York y Washington), abiertas pocos meses después de la de Argentina, EFE ya dispone de otras seis en Iberoamérica (Santiago de Chile, Montevideo, Asunción, Lima, México y Caracas). También se expande por África (Rabat) y por Asia (Manila) (Olmos, 1997). A ello añade a partir de 1969 la puesta en servicio de los primeros intentos de crear servicios informativos en inglés y francés para clientes europeos con el fin de consolidar su nuevo perfil de agencia internacional. Para dar contenido y profundidad al hilo informativo ofrecido a los países iberoamericanos, EFE potencia sus convenios de cooperación con otras agencias nacionales e internacionales. Un pilar decisivo en el asentamiento en América Latina es la creación en 1972 de la Agencia Centroamericana de Noticias (ACAN), con sede en Panamá, fruto de la colaboración entre EFE y medios de comunicación de países vecinos. En esas fechas, la estimación es que en torno al 8 por ciento de las noticias referidas a política internacional en diarios iberoamericanos llevan el sello de EFE.

A partir de 1976, con España liberada del régimen franquista y con el timón enfocado hacia la democracia, la Agencia EFE da otro salto gigantesco en su proceso de internacionalización al extender aún más la red de oficinas en el extranjero con la presidencia de Luis María Anson. Si Mendo enlaza a EFE con Europa y con América Latina, Anson la expande todo el mundo, lo que incluye Asia, Oriente Medio, África, los países del bloque comunista y Oceanía. De 33 delegaciones operativas en el exterior, EFE pasa a tener 76 y extiende los contratos de suministro e intercambio de servicios con una treintena de agencias (Kim, 1989).

Menos de dos décadas después de su proyecto de apertura al mundo y al término de la presidencia de Anson en 1983, EFE se sitúa entre las cinco agencias occidentales más importantes del mundo, junto a Reuter, AP, UPI y AFP (Schulze-Schneider, 1998), por delante de la alemana DPA y la italiana ANSA. En América Latina, pasa a ser la tercera en cuanto a volumen informativo y la líder en idioma español. Además de su implantación en el continente americano, la modernización tecnológica, la consolidación como agencia de noticias en formato audiovisual, el desarrollo de servicios especializados en información económica y la ampliación de la proyección exterior en ámbitos de lengua no española son los ejes de su plan de acción (Paz Rebollo, 1999) para asentarse entre en la primera división

de las agencias multinacionales gracias a su capital informativo y su implantación geográfica. Un hito del que Anson subraya su trascendencia: “En cuatro años de expansión, EFE ha escalado al quinto puesto entre las grandes agencias de Occidente, y eso constituye un orgullo para los españoles, que disponen ahora de un instrumento bien engrasado y capaz para la difusión de las noticias sin sujetarse a la dependencia de otras agencias como ocurría antes”³.

2.1.3 La cuarta agencia del mundo

El impacto que EFE genera en América Latina le lleva a ser catalogada como la primera agencia iberoamericana y la cuarta del mundo tras el desmoronamiento de la estadounidense UPI en su competencia con AP y la pérdida de influencia geoestratégica de la soviética TASS ante la caída del bloque comunista. En medio siglo, EFE pasa de ser una herramienta de propaganda ideológica a ser una referencia a escala mundial, por detrás de las *Big Three* -Reuters, AP y AFP-.

La prueba del liderazgo de EFE en Hispanoamérica como proveedora de noticias la aporta el informe del profesor chileno Fernando Reyes Matta elaborado en 1992 sobre la repercusión de las agencias internacionales en América Latina a partir del estudio de 21 grandes diarios de la región, tanto por número de noticias publicadas como por la extensión ocupada (Pilar y Luengo, 1996). En él se afirma que “de fuente complementaria”, EFE “había emergido a una posición de liderazgo dentro de la prensa iberoamericana, sin que nadie discuta ya su ubicación entre las grandes agencias internacionales de noticias con fuerte impacto en la región”, con más de 400 medios de comunicación en su cartera de clientes. De acuerdo con los datos del informe, EFE obtiene un 30,2 por ciento de informaciones publicadas y un 27,6 por ciento de espacio, por delante de AP (16,6 y 13,8 por ciento, respectivamente), AFP (14,7 y 11,8) y Reuters (11,4 y 11,1).

Reyes Matta publica en 1976 un informe titulado *El encandilamiento informativo en América Latina* en el que hace una primera aproximación métrica sobre el número de noticias acreditadas a las grandes agencias. La estadounidense UPI ocupa el primer puesto, con el 39 por ciento de los impactos, por delante de AP (21 por ciento) y AFP, con el 10 por ciento. A

³ Artículo escrito por el que fuera presidente de la Agencia EFE Luis María Anson en el diario Pueblo en 1980 titulado “Anson y la Agencia EFE”, recogido en el libro *Historia de la Agencia EFE, el mundo en español*, de Víctor Olmos.

Reuter le asigna el 9 por ciento y a EFE, el 8 por ciento. El profesor chileno prosiguió en 1989 su trabajo de escrutinio de notas publicadas por las grandes agencias en los principales diarios de Latinoamérica (García de Torres y Castaños, 1997) y dos años después, en un estudio preliminar, ya se atisba el cambio de liderazgo por parte de EFE respecto a sus competidoras, con un 21,8 por ciento de los impactos en los diferentes índices. La inserción de España en diversos escenarios de la modernidad contemporánea, la afinidad cultural y la consolidación de sus instituciones democráticas tienen un efecto directo en la credibilidad alcanzada en la prensa latinoamericana y EFE se constituye en ventana esencial en la región (Reyes Matta, 1992).

En 1994, un nuevo estudio, liderado por el profesor Eleazar Díaz Rangel, de la Universidad Católica de Venezuela (UCV), consolida a EFE como la principal proveedora de información en América Latina tras evaluar a 14 diarios de 12 países de la región. Con un 22,4 por ciento, EFE es la principal referencia entre las grandes agencias, por delante de AP (19,9 por ciento). "La creciente importancia que ha tomado el fenómeno de la globalización en el mundo no le es lejana a EFE, que está siguiendo los pasos de España en cuanto a su acercamiento con este lado del hemisferio", concluye el informe (Agencia EFE, 1994). La misma institución había hecho una evaluación similar en 1983, cuando eran AP y UPI las líderes en cuanto a impactos y el porcentaje correspondiente a EFE era de alrededor del 12 por ciento.

Como ya apunta el informe de la UCV, el crecimiento de EFE a partir de los 80 no es ajeno al creciente peso de España en el escenario internacional tras su democratización (Di Bello y Sapegno, 2003), que se traduce en la aspiración de hacerse notar entre las grandes potencias, a pesar de haber quedado rezagada por la dictadura. Sostiene el expresidente de la Agencia EFE Alfonso Sobrado Palomares (1986-1996) que la existencia y nacionalidad de las grandes agencias de prensa son expresión, en buena medida, de apuestas de los Estados en cuanto a la defensa de una lengua, influencia política y cultural o intereses económicos en el exterior, y EFE no es ajena a ese concepto al erigirse como la gran agencia del mundo hispanohablante que garantiza a los medios de comunicación de esa región una autonomía y una soberanía informativas.

“EFE ha constituido la identidad de lo iberoamericano en el espacio informativo internacional y está marcando nuestras diferencias dentro de la sociedad global. A un continente que habla, lee y se

entiende en español, llega con la actualidad de otros continentes y regiones vista desde una percepción cultural más propia y cercana (...) EFE parece llenar el hueco del viejo sueño de la agencia latinoamericana de noticias que nunca lograron desarrollar la estructura técnica y profesional requerida para esa tarea, ni lograron la acogida necesaria para prosperar en el intento” (González Reigosa, 1995c: 45).

Desde una perspectiva más anglosajona del análisis de las grandes agencias mundiales, los expertos no siempre han situado a EFE entre la elite de las agencias. En los 80, cuando empieza a ganar terreno en América Latina, la referencia en el flujo informativo mundial son las *Big Four* occidentales -Reuters, AP, UPI y AFP-, más las dos agencias líderes de la esfera comunista -TASS y la china Xinhua- (Boyd-Barrett, 1980) y a EFE se la sitúa en un segundo peldaño junto a otras de carácter internacional como DPA o la japonesa Kyodo. En los albores de los 90, se habla de los *Big Five*, incluyendo a TASS (Alleyne y Wagner, 1993) (Becker, 1995), pero al quedar UPI fuera de la competición y desmembrarse la URSS poco después, son las *Big Three* las que acaparan la etiqueta de agencias más importantes, EFE se mantiene en una segunda categoría como destacado actor regional, con fuerte actividad en ciertos mercados y potencial de crecimiento al convertirse en una influyente voz en Sudamérica y competir con por su dominio, pero sin unirse a la liga de los grandes jugadores a nivel global (Boyd-Barrett y Rantanen, 1998). EFE da otros pasos que buscan elevar su protagonismo, como es su incorporación en 1984 a la European Pressphoto Agency (EPA), la primera agencia de telefotografía europea, que le servirá de trampolín para poner en marcha su propio servicio gráfico internacional en 2003.

En el siglo XXI y tras la revolución mediática provocada por Internet, EFE ha tratado de consolidar su liderazgo y su identidad dual como agencia española y latinoamericana preservando su perspectiva del interés general de España como medio estatal, pero informando de la realidad de América Latina como una agencia transnacional más que como española, por lo que la autonomía de su línea editorial ha adoptado una dimensión más multilateral (Muro, 2010) con el fin de no entrar en conflicto con la posición de los gobiernos nacionales de la región. Esta visión más globalizadora ha derivado en la incorporación de más periodistas locales como responsables de las delegaciones de EFE en América Latina, cuando la tendencia hasta el comienzo del siglo XXI fue que estuvieran a cargo de desplazados españoles. Para Muro, la internacionalización de un proyecto es incompatible

con la nacionalización del control por parte de una empresa multinacional de cualquier sector, pero, especialmente, de una organización periodística.

Uno de los factores que facilitó que EFE lograra un alto grado de penetración en Iberoamérica fue el cultural y el idiomático, al contraponerlo a la visión anglosajona y a la expansión por todo el mundo de su industria periodística y de entretenimiento. El idioma español, más que por sofisticadas técnicas de marketing, ha sido el instrumento con el que los países latinos han tratado de combatir en la batalla de la información global (Schulze-Schneider, 1998). Una reflexión compartida por el expresidente de EFE Miguel Ángel Gozalo, quien dirigió la empresa entre 1996 y 2004:

“Tanto TASS como UPI se han caído del cartel. Ansa, Lusa o DPA no pueden competir con EFE ni en volumen de información publicada, ni en implantación geográfica. La presencia de EFE es, desde hace varios años, firme, continua y muy apreciada en el ámbito de nuestra influencia. EFE tiene las dos cosas que necesita una agencia de prensa si quiere triunfar: capacidad de informar desde el origen de la noticia y credibilidad (...) ¿Por qué una agencia de prensa de España tiene que codearse con las grandes si nosotros somos solo una potencia de tipo medio? Si se tiene detrás una comunidad de 400 millones de personas en más de una veintena de naciones unidas por la lengua y la cultura, EFE tiene sentido” (Gozalo, 1997: 7.516).

Como reconocimiento al estatus alcanzado en el plano internacional y a su papel de puente, EFE recibe en 1995 el Premio Príncipe de Asturias de Comunicación y Humanidades por haberse “consolidado como una de las grandes agencias de noticias, articular la comunicación entre España, la comunidad iberoamericana y el resto del mundo, introducir en su ámbito tecnología innovadora, cuidar el uso correcto del idioma español y penetrar con su servicio de noticias en árabe en nuevos países, extendiendo a ellos su voz y difundiendo la cultura” española (Fundación Príncipe de Asturias, 1995).

2.2 La estructura empresarial de EFE

La Agencia EFE es una empresa de titularidad estatal, aunque en su día nace como sociedad privada en la que el Estado no tiene participación y ésta descansa en accionistas privados. Con el paso del tiempo, la Administración va haciéndose presente en el capital social de la agencia y es a finales del siglo XX cuando se hace con el control total de la empresa, primero de la mano de la Dirección General de Patrimonio y, a partir de 2001, de

la Sociedad Estatal de Participaciones Industriales (SEPI), a la sigue perteneciendo hoy en día como sociedad mercantil estatal y sociedad anónima unipersonal.

Desde hace más de medio siglo, EFE ha contado con dos principales vías de financiación: la procedente del Estado y la obtenida por la venta de sus productos a clientes de distinta naturaleza, como medios de comunicación, empresas, instituciones..., en régimen de mercado abierto. A partir de 1978, la aportación pública se vehiculiza a través del Contrato de Servicios con el Estado (CSE), un mecanismo que aún sigue vigente y que ha supuesto la columna central financiera de EFE. Este método de financiación a cambio de la cobertura informativa nacional e internacional que la agencia presta como servicio público se ha mantenido cada ejercicio, aunque con una cuantía variable que no ha otorgado a EFE un marco económico estable al no estar ligada al coste que le supone. Esta infrafinanciación se ha traducido en un desequilibrio contable crónico que le ha obligado a recibir aportaciones periódicas extraordinarias por parte del Estado para sufragar resultados negativos y nuevas inversiones y a buscar vías para incrementar la comercialización de sus servicios en el mercado periodístico.

En el proceso de transformación de EFE para consolidarse como una empresa proveedora de contenidos multimedia, su situación financiera tiene un peso importante al coincidir con una fase de crisis económica que limita los recursos humanos y técnicos para aumentar su competitividad en el mercado exterior. De igual modo, tras la consolidación de Internet como ecosistema mediático y de la telefonía móvil y las redes sociales en los hábitos de consumo informativo, brota una segunda crisis, la del modelo de negocio de los medios que también tiene una incidencia directa en el devenir de la agencia pública.

Alcanzada una primera fase expansiva, en la que EFE logra por primera vez en su historia números positivos, la crisis contrae las capacidades para cumplir sus objetivos de convertirse en una agencia global y obliga a reorientar las prioridades y buscar fórmulas alternativas para seguir siendo competitiva a nivel nacional e internacional. Ante las demandas de la dirección de la agencia de que se corrija la infrafinanciación pública de EFE, un punto de inflexión lo representa el reconocimiento de EFE como servicio de interés económico general (SIEG) por parte de la Comisión Europea a partir de 2016, que conlleva un mecanismo de financiación pública más estable y en el que las cantidades recibidas del Estado no pueden ser inferiores al coste del servicio que presta.

2.2.1 De empresa privada a pública

La Agencia EFE nace el 3 de enero de 1939 en Burgos como sociedad mercantil de carácter anónimo. Aunque fundada como instrumento de propaganda política del bando franquista, se constituye como una empresa en manos de propietarios privados -banqueros, empresarios y directivos de medios de comunicación-, dirigida por un consejo de administración de seis accionistas encabezado por su presidente, Celedonio de Noriega. Sud estructura jurídica se cimenta en la que tenía la agencia Fabra.

En sus orígenes, EFE adopta la consideración de agencia “oficiosa” de noticias (Kim, 1989) con el principal objetivo, según sus estatutos fundacionales, de “difundir la verdad española en el mundo y proporcionar a España información internacional” (Bustamante, 1982), además de pasar a formar parte del grupo de Agencias Aliadas. El capital inicial se fija en diez millones de pesetas, representado por 10.000 acciones nominativas de 1.000 pesetas cada una (Paz Rebollo, 1989a). Hasta 1956, EFE es una empresa de propiedad privada en su totalidad. Ese año, la Dirección General de Prensa adquiere un 10 por ciento del capital al comprar 1.000 acciones a propietarios particulares por valor de un millón de pesetas (Olmos, 1997), lo que propicia que el Estado entre por primera vez en el capital de la sociedad. En abril de 1963, éste se amplía de diez a 20 millones de pesetas y el Estado pasa a tener dos tercios del accionariado -uno de ellos propiedad de la Dirección General de Patrimonio del Estado y el otro, del Instituto Nacional de Industria (INI) a través de la Empresa Nacional de Telecomunicaciones. El resto queda en manos de antiguos accionistas, cajas de ahorros, varios periódicos, otros medios de comunicación y particulares. Esta distribución en tercios se estipula en los estatutos de la sociedad con la finalidad de dotarla de cierta independencia, aunque no exenta de contradicción al tener el Estado dos tercios, aunque repartidos en dos instituciones distintas.

La siguiente ampliación de capital, de 20 a 50 millones de pesetas, llega en 1969, cuando EFE empieza su expansión progresiva por Iberoamérica, si bien no se altera el reparto accionarial de dos tercios del Estado y el resto en manos privadas, principalmente, de periódicos. En noviembre de 1977, cerrada ya la etapa del franquismo y en puertas de la Constitución del año siguiente, la Junta General de EFE aprueba una importante reforma de los estatutos de la sociedad dirigida a garantizar la objetividad y profesionalidad informativa de la agencia (Velasco Viejo, 1980). Con este nuevo marco estatutario y el reconocimiento

en la Constitución de los medios públicos, el Estado incrementa paulatinamente su cartera de acciones en EFE, que en 1981 se cifra en 800 millones de pesetas. Cinco años después, pasa a ser de 1.550 millones, aunque todavía con una participación de accionistas privados, que en 1982 se cifraban en 383, de los que 237 eran minoritarios al poseer menos de diez acciones (Tribunal de Cuentas, 1984).

A finales de 1995, el capital social de la empresa asciende a 4.237,5 millones de pesetas representados en 3,3 millones de títulos, de los que el 99,79 pertenecen al Estado a través de la Dirección General de Patrimonio (Tribunal de Cuentas, 2000), y un año después, con la compra del edificio de la sede central, se acomete una nueva ampliación de capital, que pasa a 6.210 millones de pesetas, que sitúa en manos de EFE el 99,9 por ciento del accionariado.

La totalidad de las acciones se traspasan a EFE en 1998 cuando se desarrolla el plan de empresa ante el desequilibrio patrimonial experimentado por EFE, lo que lleva a la Dirección General de Patrimonio del Estado a suscribir una ampliación de capital de 8.000 millones de pesetas. Completada la absorción de la sociedad por parte del Estado, tiene lugar un movimiento de calado en la relación jurídica que permanece vigente en la actualidad. La totalidad de las acciones de EFE se trasvasan en mayo de 2001 desde la Dirección General de Patrimonio del Estado a la SEPI, un ente *paraguas* dependiente del Ministerio de Hacienda que aglutina a empresas públicas de diferentes ámbitos, cuyo denominador común es el déficit crónico en sus cuentas, con el objetivo de controlar y sanear su situación financiera. A finales de 2001, el capital social de EFE se cifra en 511 millones de pesetas -3,07 millones de euros-.

El traspaso de la participación accionarial sitúa a EFE con una doble dependencia, puesto que, desde el punto de vista administrativo, es el Ministerio de Presidencia al que está adscrito y con el que entabla la relación mercantil por la que recibe una partida anual de las arcas públicas a través del Contrato de Servicios con el Estado. A partir de la entrada en vigor de la Ley de Régimen Jurídico del Sector Público en octubre de 2015, EFE queda catalogada como sociedad anónima unipersonal (S.A.U.) y sociedad mercantil estatal (S.M.E) al ser una empresa que desarrolla actividades comerciales privadas, además de recibir financiación del Estado y, al no tener un estatuto público, sigue rigiéndose por la ley de Sociedades Anónimas. Esta norma (artículo 260) establece que una empresa se sitúa en causa de disolución cuando

su patrimonio neto es inferior al 50 por ciento de su capital social. Las pérdidas con las que EFE ha cerrado tradicionalmente sus ejercicios contables han desequilibrado de forma constante su situación económica y patrimonial, por lo que se ha visto forzada a recurrir de forma sistemática a acometer variaciones de capital como vía para compensar su falta de ingresos y evitar, por ende, la disolución.

Al margen de la sociedad matriz (Agencia EFE S.A.U., S.M.E.), EFE dispone de sociedades dependientes y asociadas que completan su cuadro de empresas participadas. Como empresa filial, se sitúa EFE News Service U.S. Inc, participada al 100 por cien por EFE, que engloba las oficinas que tiene desplegadas en Estados Unidos, por lo que forma parte de su red de delegaciones en el exterior. Es la única que tiene personalidad jurídica propia con el fin de diferenciarla de la de la Agencia EFE en caso de demanda de responsabilidad civil, algo habitual en EE.UU. No obstante, los resultados financieros de esta filial se integran en la contabilidad global de EFE al ser su actividad la misma y operar como las demás delegaciones que la agencia tiene en el extranjero.

En 1989, la Agencia constituye Efeestión S.A., con el 100 por ciento de su accionariado, con la finalidad de participar en proyectos empresariales vinculados con la información y la comunicación. Debido a las medidas de racionalización del sector público impulsadas por el Gobierno en 2010 para reducir costes de la Administración General del Estado, Efeestión se disuelve ese año.

En cuanto a las empresas asociadas, EFE tiene el 50 por ciento del capital social de Efeagro S.A., creada en 1990 para la elaboración y distribución de contenidos informativos multisoportes sobre agricultura, ganadería, pesca, alimentación y otros ámbitos relacionados con el sector agroalimentario y sus empresas. EFE también tiene una participación destacada en la European Pressphoto Agency (EPA), el consorcio europeo de telefotografía fundado en 1985 con sede en Fráncfort (Alemania) entre varias agencias de noticias europeas para comercializar un servicio de fotografía y otros productos. EFE forma parte de su accionariado desde su comienzo y lo ha ido engordando de manera progresiva a medida que se incorporaban nuevos socios y salían otros, como AFP. EFE aumenta al 20,39 por ciento su participación en el capital social (1,05 millones de euros de los 4,12 millones totales) en 2005. En 2012, pasa al 29,92 por ciento y dos años después, se convierte en accionista principal al adquirir el 49,9 por ciento, con una inversión de 2,16 millones de euros.

En 2016, EFE entra en el accionariado de Media Communications Abroad (MCA) y Productora de Contenidos Audiovisuales Bajo Demanda (Procobade), ambas empresas audiovisuales de carácter privado surgidas a partir de las alianzas con los grupos TRES60 y Secuoya, respectivamente. En ambos proyectos, la agencia pública pretende ganar terreno en el mercado de la televisión en Brasil y Colombia, respectivamente. Tanto en MCA, que hasta 2017 tiene su sede en Sao Paulo (Brasil), como en Procobade, instalada en Bogotá (Colombia), EFE concentra un 50 por ciento del capital social, aunque sin mayoría de capacidad de gestión, por lo que no son consideradas empresas filiales. A comienzos de 2019, el entonces presidente de EFE, Fernando Garea, anuncia que tanto MCA como Procobade entran en fase de disolución.

Otro de los proyectos en los que EFE tenía participación es en la Agencia Centroamericana de Noticias (ACAN). Este consorcio nace en 1972 junto a una veintena de medios de comunicación, principalmente periódicos, de Panamá, Costa Rica, Nicaragua, Guatemala, Honduras y El Salvador. Se constituye como sociedad independiente por motivos de seguridad, debido a la gran conflictividad política en la región, lo que desaconseja la apertura de delegaciones en cada uno de sus países. EFE era un socio más, aunque sobre ella recaía la gestión informativa y empresarial. Al tener su sede social en Panamá, la legislación nacional obliga a dar entrada a otros accionistas. Esta restricción desaparece años después, pero el reparto accionarial se mantiene por razones comerciales y políticas (Tribunal de Cuentas, 1998). Contaba con su propio consejo de administración y gozaba de independencia respecto a la dirección de Internacional de EFE, con su propia mesa de edición y transmisión a los medios ubicada en Panamá. Con la filial centroamericana, EFE busca extender su presencia en la zona. Tradicionalmente, los ingresos de ACAN-EFE no han cubierto sus costes de funcionamiento, por lo que EFE, la accionista mayoritaria con un 51,17 por ciento, ha debido habilitar fondos para compensar las pérdidas. El 24 de marzo de 2006, la sociedad anónima centroamericana se disuelve y pasa a integrarse jurídicamente en EFE, que ha mantenido la marca comercial hasta 2019, aunque ya sin un servicio regional específico.

EFE también tiene participación en la Fundación del Español Urgente (Fundéu), que se crea en 2005 fruto del acuerdo entre la agencia pública y el BBVA, con el asesoramiento de la Real Academia Española (RAE). A finales de 2019, el BBVA abandona el patrocinio de la fundación, que emprende una nueva etapa en 2020 al constituirse la FundéuRAE, en la

que participan EFE y la RAE, cuyo director es el presidente del patronato. En 1987, EFE alumbra su propia fundación con el objetivo de fomentar el estudio de la información, organizar actos, conceder ayudas, becas y premios y poner en marcha una escuela de formación de profesionales de la información. La Fundación EFE se extingue en julio de 2013 y su actividad la hereda el departamento EFE Escuela.

2.2.2 La integración en la SEPI

La Sociedad Estatal de Participaciones Industriales (SEPI) es el único grupo empresarial de titularidad estatal. Adscrita al Ministerio de Hacienda, actúa en el marco de la política del Gobierno para el sector público empresarial. Su cometido esencial acometer reestructuraciones y reconversiones en las sociedades que tiene bajo su control económico, financiero y laboral para optimizar la utilización de sus recursos y sanear su contabilidad y, en su caso, servir de pasarela para la privatización de aquellas empresas que no sean estratégicas para el Estado y que se consideren susceptibles de ser gestionadas por el sector privado. Las actividades de la SEPI se rigen por el ordenamiento jurídico privado y por determinada normativa pública, como la de Presupuestos o la de Contratos del Sector Público. Su creación data de 1995 y recoge el testigo del Instituto Nacional de Industria (INI), el organismo que nació en 1941 para recomponer y desarrollar el tejido industrial y la economía productiva en España tras la Guerra Civil. Su misión era acometer inversiones que el sector privado no podía afrontar.

La entrada de España en la Comunidad Económica Europea plantea cambios en materia de política económica e industrial que tienen una incidencia directa en el sector público y que apareja la creación y la desaparición de diferentes organismos, lo que da pie al nacimiento de SEPI y a la desaparición de organismos como el INI o el Instituto Nacional de Hidrocarburos (INH). El Grupo SEPI lo conforman 15 empresas participadas de manera directa y mayoritaria. Tiene presencia en otras nueve sociedades, aunque con sólo una parte del capital social, y en un centenar de forma indirecta. La integración de EFE se decide el 25 de mayo de 2001 por parte del Gobierno de José María Aznar, que acuerda el traspaso a la SEPI de la participación que hasta entonces estaba en manos de la Dirección General del Patrimonio del Estado. Además de EFE, otras ocho empresas participadas por la

Administración General de Estado de varios sectores se transfieren a la SEPI⁴ (Intranet EFE, 2001). El cambio de titularidad en el accionariado hace que la agencia pública pase a inscribirse en el Registro Mercantil como sociedad unipersonal. Al margen de EFE, la SEPI es el único accionista de RTVE desde 2007, por lo que los tres medios públicos están sujetos al control y saneamiento de la sociedad estatal.

Como accionista único, una de las responsabilidades que ha tenido la SEPI desde que toma el control de EFE es hacer aportaciones extraordinarias de capital periódicas, al margen del CSE, para paliar las pérdidas anuales, aliviar la situación patrimonial y financiera de la empresa y que pueda continuar su actividad. Ésta ha sido una práctica habitual que se ha repetido de forma periódica para evitar la disolución de EFE y que, a la postre, ha generado una dependencia entre ésta y su matriz más allá de su control accionarial. Ha sido la vía para equilibrar la financiación insuficiente acumulada durante años por el desempeño del servicio público.

La pertenencia de EFE a la SEPI y el mecanismo de solvencia financiera para sanear su déficit crónico han tenido diferentes lecturas entre los responsables de la agencia pública y el Gobierno acerca de la conveniencia o no de mantener esta singular estructura empresarial. La absorción de EFE por parte de la SEPI tiene lugar durante la presidencia de Miguel Ángel Gozalo, para quien el traspaso “abre las puertas de un futuro más halagüeño (...) ya que depender directamente de una entidad que pone el acento en la buena gestión (...) proporcionará un definitivo espaldarazo para la consecución del pretendido horizonte de estabilidad económica”.

“La SEPI tiene una amplia experiencia como gestora de empresas de todo tipo y condición (...) La Agencia EFE se siente cómoda en la SEPI, porque hace tiempo que la empresa es consciente de que, sólo compatibilizando el objetivo de rentabilidad social con el principio de la eficacia, de la eficiencia económica, tiene sentido su desenvolvimiento (...). Creo que hablamos el mismo lenguaje que la SEPI y desde hace cuatro años venimos trabajando en esa misma dirección. No disminuye nuestra capacidad el hecho de que la privatización de la agencia no figure entre los objetivos de la SEPI, circunstancia que yo aplaudo porque sinceramente creo que la ambiciosa misión histórica de EFE, vertebrar la información en España en todas y cada una de sus comunidades y municipios y ser

⁴ Además de EFE, el Gobierno decide la integración dentro de la SEPI de Transmediterránea; Empresa para la Gestión de Residuos Industriales (Engrisa); Empresa Nacional de Autopistas (ENA); Agricultura y Ganadería S.A.; Minas de Almadén y Arrayabes (Mayasa); Alimentos y Aceites (Alycesa); Compañía Española de Tabaco en Rama y Sociedad Estatal de Participaciones Patrimoniales (SEPPA).

el primer vehículo de información para el mundo iberoamericano, sólo es posible desde la independencia que da el Estado. Los objetivos de la SEPI son sanear, consolidar y vender empresas. En nuestro caso, SEPI colabora en el saneamiento definitivo de la compañía y estamos seguros de que contribuirá a la consolidación del papel hegemónico de EFE en el ámbito en el que nos movemos. La no privatización de la empresa no debe impedir que se la dote de medios adecuados para su mejor funcionamiento y desarrollo futuro en un marco de rentabilidad económica, porque rentable socialmente ya lo es, por supuesto. De lo que se trata ahora es de armonizar ese papel de servicio público con un resultado cada vez más excelente como empresa” (Gozalo, 2002: 13866).

Gozalo cree que la protección financiera que brinda la SEPI aporta seguridad al futuro de EFE, moderniza su gestión empresarial y la dota de un mayor contenido estratégico mediante los planes operativos que se aprueban periódicamente.

El *Comité de Sabios* que redacta el informe sobre los medios de titularidad pública en 2005 concluye que la pertenencia a la SEPI contribuye a mejorar la contabilidad y racionaliza su gestión, pero no soluciona su inestabilidad financiera, ni resulta “idónea para una función tan particular como la producción y distribución de información con criterios prioritarios de rentabilidad social” (Consejo para la Reforma de los Medios de Comunicación de Titularidad del Estado, 2005; 44). Por ello, en sus recomendaciones, el Consejo se inclina por mantener la titularidad pública de EFE, con completa autonomía para la gestión del servicio público informativo, “sin perjuicio de su adscripción administrativa a efectos presupuestarios”, pero aboga por poner fin a la dependencia de gestión respecto a la SEPI. Como alternativa, propone que EFE quede sujeta al control de “una autoridad reguladora independiente, que podría ser el Parlamento, para sus obligaciones de servicio público, así como para el conjunto de sus objetivos empresariales, presupuestarios, de contenidos y de gestión” (Consejo para la Reforma de los Medios de Comunicación de Titularidad del Estado, 2005).

El presidente de EFE que se ha mostrado más crítico con la adscripción de la Agencia a la SEPI ha sido Alex Grijelmo (2004-2012) al considerar que limita y ralentiza la capacidad de gestión y la agilidad en la toma de decisiones de una empresa periodística como EFE que guarda características especialmente singulares respecto a otras sociedades controladas por la SEPI. Ésta es la que debe dar el visto bueno, en última instancia, a decisiones de carácter empresarial, financiero, laboral o salarial que impliquen incremento de gastos, lo que acarrea,

en ocasiones, demoras en la aprobación de los acuerdos y una mayor burocratización, elementos que chocan con la dinámica de un sector de los medios de comunicación tan condicionado por los cambios.

Grijelmo sostiene que no existe independencia informativa si a su vez no la hay en la gestión de la compañía. Sobre lo primero, se muestra convencido de que EFE sí es autónoma para fijar los criterios informativos sin interferencias del Gobierno, a lo que contribuye la aprobación en 2006 del primer Estatuto de la Redacción y del consiguiente Consejo de Redacción, encargado de velar por la independencia de los profesionales de la agencia frente a cualquier intento de manipulación o condicionamiento por parte de poderes políticos o económicos. Un escudo informativo que Grijelmo ve, de paso, como un “argumento comercial” por el valor que los clientes dan a la información que no está sujeta a la influencia del poder político o económico.

Sin embargo, Grijelmo discrepa de que EFE tenga independencia de gestión, lo que merma su capacidad competitiva frente a las otras agencias mundiales por la rapidez con la que es preciso actuar en el mercado periodístico. Reclama, pues, más autonomía financiera y de gestión con el fin de reforzar la capacidad de acción y comercial de la agencia.

“La independencia de gestión no está garantizada en el plano teórico, porque cualquier iniciativa de EFE puede ser cuestionada o paralizada por la SEPI, organismo en el que fue incluida por el Gobierno del Partido Popular. Yo creo, como muchos teóricos de la comunicación, que la independencia es indivisible, y en este momento, la independencia de EFE está dividida, al menos teóricamente. Tenemos independencia de información, no tenemos independencia de gestión. EFE es una empresa que necesita agilidad (...) No me corresponde a mí decir si tenemos que estar en la SEPI o no. A mí lo único que me corresponde decir es que una empresa de comunicación es una empresa muy específica y una agencia de noticias es todavía más específica dentro de las empresas de comunicación, y, entonces, esto nos hace que seamos un bicho raro en un entramado de empresas industriales y eso, a veces, fuerza las costuras. Esto es un problema que tenemos en el día a día. Sobre la salida de la SEPI, es una decisión que corresponde al Gobierno, al Parlamento quizá. Yo, dentro o fuera de la SEPI, lo que reclamo es agilidad” (Grijelmo, 2006a).

Grijelmo defiende que EFE compita en igualdad de condiciones con otras empresas privadas y públicas a nivel nacional e internacional y que dependa de sus ingresos, tanto de los provenientes de los suscriptores nacionales como internacionales, pero que no cuente con ayudas del Estado que no respondan a la misión de servicio público encomendada y que

puedan interpretarse como ayudas para favorecer su situación frente a otros competidores.

“Creo en una empresa pública sin subvenciones, pero también sin burocracias paralizantes y dispuesta a tomar decisiones difíciles para mantener su viabilidad. Una empresa que no se beneficie de esa pertenencia al Estado para obtener ventajas competitivas o para pretender que se subvencione una mala gestión. Una agencia gestionada con profesionalidad y con unos programas y planes a medio y largo plazo que no dependan de los vaivenes políticos, sino de los análisis del mercado” (Grijelmo, 2011: 10).

La postura de Grijelmo la comparte su sucesor, para quien la estructura empresarial de EFE merma su modelo de negocio y su competitividad ante otras agencias internacionales por cuanto la dependencia de la SEPI resta agilidad en la toma de decisiones. De igual modo, aboga por que el presidente de EFE tenga un mandato reglado de no menos de cinco años, ni más de diez, para que no dependa de la coyuntura política y los gestores puedan trabajar con una perspectiva de continuidad. Emilio Crespo, quien ha ocupado diversos puestos directivos durante las etapas de Gozalo, Grijelmo y Vera y promotor de algunos de los productos multimedia más emblemáticos de EFE, se muestra muy crítico con la dependencia de la SEPI, que considera perjudicial para la Agencia. Crespo concluye que una compañía de información de la envergadura de EFE, que aspira a competir con otras grandes agencias, no puede gestionarse bajo la directriz de una entidad fiscalizadora y no inversora y cuya burocracia es incompatible con las exigencias informativas y comerciales que caracterizan al mercado periodístico (Crespo, 2021). Ante los posicionamientos de Grijelmo, Vera y de partidos políticos que reclamaban otro tipo de gestión empresarial para EFE, el Gobierno sostiene que la adscripción accionarial a la SEPI se trata de un modelo que funciona y que “en modo alguno interfiere en la autonomía e independencia de la empresa, como tampoco en la gestión de su actividad” (Gobierno, 2017).

Aunque una de las funciones de la SEPI es generar las condiciones para la privatización parcial o total de sociedades públicas, este proceso no se ha planteado para el caso de EFE, más allá de algunos debates políticos o rumores sobre el cambio de naturaleza de la agencia pública que no se han concretado en ninguna iniciativa. Sostiene Gozalo que una EFE privada “perdería sus señas de identidad” y su misión de servicio público a la hora informar a la sociedad, proyectar la imagen de España y promocionar el idioma española dejaría de tener sentido (Gozalo, 2001).

2.2.3 A la espera del Estatuto de EFE como medio público

La Constitución española reconoce en su artículo 20.3 los medios de comunicación social dependientes del Estado con el objetivo de garantizar “el acceso a dichos medios de los grupos sociales y políticos significativos, respetando el pluralismo de la sociedad y de las diversas lenguas del Estado”. A la vez, establece que la ley regulará su organización y control parlamentario. La corporación RTVE tiene regulada la atribución de la gestión directa de los servicios públicos de radiodifusión y televisión en virtud de la Ley 17/2006 de la Radio y la Televisión de Titularidad Estatal como desarrollo del artículo 20.3 de la Constitución. En dicha norma, se dota a la corporación RTVE de "un régimen jurídico que garantiza su independencia, neutralidad y objetividad y establece estructuras organizativas y un modelo de financiación" para desempeñar su tarea de servicio público con eficacia y calidad” (Ley 17/2006). Sin embargo, en el caso de EFE, desde que entró en vigor la Carta Magna, las Cortes Generales no han aprobado ninguna normativa sobre la agencia pública a pesar de algunas iniciativas que no han llegado a buen término.

Bien los partidos políticos a través de sus programas electorales, bien los grupos parlamentarios mediante iniciativas en el Congreso de los Diputados o bien los sindicatos de EFE han impulsado diversas propuestas que no han logrado contar con el consenso suficiente como para alumbrar la ley que se contempla en el artículo 20.3 de la Constitución. El Gobierno no ha llevado nunca a las Cortes Generales propuesta alguna sobre la regulación de la Agencia EFE para definir su función de servicio público y garantizar su independencia, así como una financiación suficiente para cumplir el servicio público encomendado por el Gobierno.

Este vacío legal ha hecho que la regulación interna de EFE y de sus órganos de gobierno se haya regido por los Estatutos de la Agencia y que el nombramiento de su presidente y su relevo sigan siendo competencia del Gobierno. Aunque no en todos los casos, sí ha habido varias designaciones presidenciales que han coincidido con la alternancia en el poder⁵. Los actuales Estatutos de la agencia dictan que los órganos de la sociedad son la Junta

⁵ Desde la aprobación de la Constitución, ha habido ocho presidentes en EFE. Luis María Anson dirige la agencia de 1977 a 1983. Tras la llegada al poder de Felipe González, le reemplaza Ricardo Utrilla (1983-1986), a quien sucede Alfonso Sobrado Palomares hasta 1996. Cuando José María Aznar llega al Palacio de la Moncloa en 1996, es nombrado presidente Miguel Ángel Gozalo. Álex Grijelmo toma las riendas durante todo el mandato de José Luis Rodríguez Zapatero; José Antonio Vera hizo lo mismo en toda la etapa de Mariano

General de Accionistas y el Consejo de Administración, integrado por un máximo de doce vocales. Lo habitual es que los miembros del Consejo sean designados por distintos ministerios, por lo que la representación ha sido principalmente gubernamental. Éste es el encargado de administrar y *vigilar* a la sociedad, pero sin asumir tareas de gestión al no existir la figura del consejero delegado. También nombra formalmente al presidente, quien, a su vez, escoge a los cargos directivos, tanto informativos, como de gestión, y el que lleva las riendas de la sociedad a efectos ejecutivos. A diferencia de RTVE, donde la nueva regulación establece un concurso público para ser presidente, EFE no ha cambiado de sistema de elección de su máximo responsable, que pasa por la propuesta del Gobierno, la comparecencia ante la Comisión de Nombramientos del Congreso, la emisión del dictamen sobre su idoneidad y la designación oficial por parte del Consejo de Administración de EFE.

En 1985, el pleno del Congreso de los Diputados aprobó una moción para dotar a la agencia de una norma legal congruente con las exigencias del artículo 20.3 de la Constitución para regular su organización y control parlamentario a través de una ley al considerar "imperioso dar urgente cumplimiento" (Cortes Generales, 1985) al mandato de la Carta Magna. Sería a través de una comisión no permanente que se encargaría de redactar una propuesta con las líneas maestras que, a partir de "la experiencia de otros países de nuestro entorno político y cultural", deba seguir un estatuto de EFE. Con este informe, sería el Gobierno el encargado de aprobar el proyecto de ley para elevarlo al Parlamento, si bien aquella iniciativa no prosperó.

Desde la dirección, han sido varios los llamamientos al poder legislativo para retomar la iniciativa de abordar el Estatuto legal de EFE para ajustarlo al mandato constitucional.

"En estos momentos en que la crisis económica se suma a la de la propia prensa tradicional entiendo, trabajar a conciencia entre todos para lograr que EFE cuente con un proyecto estratégico claro en el que se reconozca su inequívoca vocación pública, con un estatus que la proteja en su tarea al servicio de España, de defensa de sus instituciones, de altavoz de la actividad de nuestras empresas en el mundo, de promotora del buen uso de un idioma que hablamos ya casi 500 millones de personas, así como de defensa de las restantes lenguas cooficiales del Estado (...) Es hoy por hoy el mirador más grande de la actualidad global que tiene España a nivel mundial. Desde mi punto de vista, señorías, ha llegado el momento de decidir qué agencia quiere España y dotarla de un marco que le dé sentido pleno

Rajoy y Fernando Garea tomó el testigo al poco de que Pedro Sánchez pasara a gobernar y fue cesado en febrero de 2020, cuando el Gobierno de coalición PSOE-Unidas Podemos nombra a Gabriela Cañas como sustituta.

y garantice al mismo tiempo su misión de servicio público, intrínseco a la actividad de todas las empresas informativas, pero con mayor razón de aquellas que son de titularidad del Estado (Vera, 2012a: 12).

En 2009, todos los grupos parlamentarios vuelven a respaldar el que se aborde una reforma de EFE encaminada a la elaboración del Estatuto para garantizar su independencia informativa. La Comisión Constitución del Congreso aprueba por unanimidad el 30 de septiembre de ese año una proposición no de ley presentada por el grupo ERC-IU-ICV en la que se insta al Gobierno a que presente en el siguiente semestre un proyecto de estatuto sobre EFE para dotarla de un marco jurídico estable y de mayor transparencia a su gestión. También se encomienda al Ejecutivo a que sea el Parlamento el que elija a su presidente (Efedata, 2009). El Gobierno acepta el mandato y se compromete a iniciar en 2010 “el estudio de las reformas necesarias para la elaboración del Estatuto de la Agencia EFE, teniendo en cuenta la especialidad de su actividad y de sus fines” (Gobierno, 2009).

El último intento se lleva a cabo durante la etapa de Fernando Garea, quien se reúne con los grupos políticos para plantear una reforma para desgubernamentalizar el mecanismo de nombramiento del presidente de EFE por parte del Gobierno y que sea el Parlamento el que lo elija por consenso. Todo ello con el fin de “recuperar la credibilidad de los medios públicos (...) y hacer que la agencia “no pertenezca a un Gobierno, sino que sea fruto del consenso” (Garea, 2019). A pesar del acuerdo de PP, PSOE, Ciudadanos y Unidos Podemos con la conveniencia de esta modificación legal, la iniciativa no prospera debido a la disolución de las Cortes Generales en marzo de 2019, que impide la constitución de una ponencia parlamentaria para abordar la aprobación del Estatuto de la agencia.

El informe de los medios de comunicación de titularidad del Estado de 2005 ya reclamó la aprobación de un estatuto de EFE con el propósito de garantizar su independencia frente al Gobierno y su pluralidad política, establecer controles internos y solventar las “lagunas legales e indefiniciones” arrastradas desde hace años:

“Su estatuto legal y su situación empresarial no dejan de suscitar numerosos problemas jurídicos, tanto respecto a la legislación española como en relación a la propia normativa europea. En concreto, la Agencia EFE, 65 años después de su creación, carece todavía de un desarrollo legislativo acorde con la Constitución española y con la legislación europea, no tiene una definición clara de su misión de servicio público, ni un contrato-programa aprobado por el Parlamento, ni unas estructuras

de gestión que garanticen el pluralismo y el control de sus obligaciones. Y, a las consiguientes acusaciones periódicas y reiteradas de manipulación gubernamental, se ha sumado en las dos últimas décadas una crónica inestabilidad financiera, con pérdidas en casi todos los ejercicios. EFE, creada en los primeros tiempos del franquismo, y mantenida como agencia oficial en régimen de monopolio para las noticias internacionales hasta mayo de 1978, cumple ahora 65 años de existencia, sin que haya sido objeto nunca, sorprendentemente, de ninguna regulación específica, en cuanto empresa de titularidad estatal y de servicio público“ (Consejo para la Reforma de los Medios de Comunicación de Titularidad del Estado, 2005: 36).

El informe del llamado *Comité de Sabios* plantea que EFE siga siendo una sociedad pública, participada al 100 por cien por el Estado, con autonomía para la gestión del servicio informativo y sometida al control de las Cortes Generales. También aboga por una amplia modificación de los nombramientos de los órganos de dirección de la agencia para que los miembros del Consejo de Administración -cinco- sean elegidos por el Congreso (dos), el Senado (dos) y la representación social de la empresa (uno). El órgano de gestión tendría un mandato de seis años y, entre sus funciones, estaría la de designar al director general y a otros responsables. Otra indicación hace referencia a los miembros del consejo, que deberían estar vinculados con el sector de la comunicación y tener dedicación exclusiva con el propósito de que desempeñen una supervisión plena sobre la actividad de la sociedad.

A pesar del consenso sobre la necesidad de articular un estatuto expresado en distintas iniciativas por los partidos parlamentarios y por el comité de expertos sobre la reforma de los medios de titularidad pública, todos los intentos han caído en saco roto. La reclamación de que EFE disponga de un marco jurídico adecuado que dé respuesta al mandato constitucional ha sido compartida desde hace años por la representación social de la empresa, que la ha trasladado a sus conversaciones con la dirección de la compañía, aunque sin resultados prácticos. Los sindicatos han denunciado que, a pesar de cumplir la tarea de servicio público de manera solvente, EFE ha sido víctima de “un injusto olvido de los poderes públicos” (Comité Intercentros de la Agencia EFE, 2011) y los diferentes Gobiernos que ha habido en democracia han frustrado las aspiraciones, tanto de la Agencia como de los partidos políticos, de sacar adelante una estructura estatutaria acorde a lo que dicta el ordenamiento jurídico vigente.

Al margen de los intentos que ha habido por parte de los grupos parlamentarios para

sacar adelante una iniciativa legislativa, en el seno de la Agencia se constituye en 2010 la llamada Mesa de Futuro de EFE con vistas a redactar una propuesta de estatuto que dé respuesta a la falta de un régimen jurídico adecuado, así como un marco estable de financiación. Sin embargo, el foro entablado entre la dirección y los sindicatos de los trabajadores no llega a buen puerto y se frustran las expectativas de alcanzar una propuesta que, en última instancia, debía ser elevada por los grupos parlamentarios para su eventual aprobación.

2.3 La relación financiera con el Estado

2.3.1 El Contrato de Servicios con el Estado (CSE)

A partir de 1965, la Agencia EFE empieza a disponer de ayuda económica del Estado canalizada a través del Ministerio de Información y Turismo encabezado por Fraga Iribarne para enjugar la deuda acumulada durante varios años y permitir su expansión en Iberoamérica con la idea de extender la capacidad de influencia informativa de España sobre esta región. Entre 1966 y 1967, EFE recibe 68 millones de pesetas cada ejercicio, a lo que se suma un plan cuatrienal dotado con 284 millones de pesetas en total (Olmos, 1997) destinado además a mejorar las capacidades técnicas y tecnológicas de la empresa.

Bajo la presidencia de Luis María Anson, cambia la naturaleza de la relación financiera entre el Estado y EFE, que deja de ser beneficiario de ayudas públicas (Barrera y Apezarena, 2013) para pasar en marzo de 1978 a recibir una cantidad anual canalizada a través del llamado Contrato de Servicios con el Estado (CSE). Una decisión que marca un antes y un después en la financiación de EFE al convertirse el Estado en el principal *cliente*, además de conservar la condición de accionista mayoritario que ya poseía. El marco que da encaje legal a esta ayuda es la Constitución aprobada a finales de 1978, que recoge la existencia de medios de comunicación social dependientes del Estado con el fin de garantizar el derecho a una información veraz, neutral y plural de los ciudadanos sobre cuestiones de interés general.

El CSE es un contrato administrativo de cobertura nacional e internacional que implica una partida anual, recogida en los Presupuestos Generales del Estado, como compensación al servicio público que presta por la cobertura informativa de las actividades

de las instituciones y cargos del Estado y del Gobierno y por la proyección de la imagen de España en el exterior gracias a la implantación de delegaciones en buena parte del mundo, en especial, en América Latina. A diferencia de RTVE, EFE no recibe una dotación directa del Estado, sino que lo hace a través del contrato que suscribe anualmente con el Ministerio de la Presidencia fruto de una negociación.

En un inicio, la interpretación que se da a la entrega de fondos públicos a cambio de facilitar contenidos informativos de interés para el Estado es la de “una atribución patrimonial a fondo perdido, atendiendo a la finalidad de interés público que es protegida por el Estado, por lo cual han de otorgarse como una subvención corriente” (Tribunal de Cuentas, 1984). El servicio público de noticias comprende un elenco de obligaciones que cada año quedan recogidas en el CSE (RD 1463/2018, art. 3) como justificación de la asignación que recibe EFE y por la que se le exige disponer de los recursos informativos, humanos y materiales y de los medios técnicos suficientes para cumplir las metas estipuladas atendiendo al principio de objetividad, independencia e imparcialidad y de acuerdo al interés periodístico:

a) Garantizar una cobertura completa y objetiva de las necesidades de información de la sociedad española y contribuir a una sociedad española informada, difundiendo su identidad y su diversidad cultural.

b) Asegurar la cobertura informativa adecuada de eventos y acontecimientos de especial interés para España, así como su difusión a los medios de comunicación social nacionales y extranjeros. En particular, deberá realizar la cobertura informativa y gráfica de las actividades y viajes de la Casa Real, representantes del Gobierno, Cortes Generales, Poder Judicial y demás instituciones y órganos del Estado.

c) La prestación de servicios informativos a la Administración General del Estado, en los términos establecidos en el marco de prestación del servicio a que se refiere el artículo 6.

d) Favorecer el intercambio informativo dentro del territorio nacional y contribuir al equilibrio informativo territorial de España, mediante una presencia y cobertura informativas en todas las Comunidades y Ciudades Autónomas.

e) Favorecer el intercambio informativo entre España y el resto del mundo y garantizar la presencia informativa de España en el exterior, en particular con los países de la Unión Europea, Comunidad Iberoamericana, Estados Unidos de Norteamérica, países del Magreb y del Norte de África y Asia. A tal fin, la Agencia EFE deberá elaborar información

tanto en español como en otros idiomas, para asegurar la más amplia difusión de la misma.

f) Garantizar un servicio de documentación informativa en soporte textual, gráfico y multimedia, para facilitar su consulta en línea, preservando los derechos de autor que contemple la legislación vigente.

Al tratarse de una simple enumeración de objetivos, el CSE ha adolecido desde sus inicios de imprecisión y de inconcreción de acuerdo a los informes de fiscalización que el Tribunal de Cuentas ha emitido desde 1978 sobre las cuentas de la agencia al no especificar con exactitud los criterios con los que cuantificar la partida del Estado a EFE, ni determinar el coste del servicio que presta la Agencia, por lo que se limita a fijar una cantidad global por su ejecución. También se ha reprochado la falta de elementos de control sobre el cumplimiento de la actividad de EFE por parte del Gobierno:

“Mientras se mantenga el estatuto jurídico que posee la Agencia, sería conveniente que el Gobierno y la misma regulasen, de manera explícita, en los Contratos de Prestación de Servicios de Cobertura Informativa que pudieran seguirse suscribiendo, las calificaciones de los mismos, el carácter y alcance de la retribución de los servicios que la Agencia EFE realiza para el Estado, las obligaciones a cubrir para su distribución por centros de imputación de gastos y el modo de vigilar y controlar su cumplimiento y la evaluación de la calidad del servicio recibido” (Tribunal de Cuentas, 2013: 29).

También el Informe para la Reforma de los Medios de Comunicación de Titularidad del Estado, redactado por el *Comité de Sabios* en 2005 a petición del Gobierno, pone de relieve la “ambigüedad” del CSE, así como sus “lagunas legales e indefiniciones”, al no ofrecer suficientes garantías formales, ni ajustarse plenamente al marco normativo europeo del servicio público y el interés general” (Consejo para la Reforma de los Medios de Comunicación de Titularidad del Estado, 2005). Asimismo, se destaca la imposibilidad de controlar y evaluar el grado de cumplimiento de las obligaciones y compromisos de servicio público a las que el CSE compromete a EFE, lo que, a su vez, impedía imputar los ingresos y gastos a apartados concretos.

El presupuesto destinado a EFE se reparte entre los distintos ministerios que reciben la cobertura informativa, pero posteriormente el Gobierno cambia este sistema de registro y acuerda centralizarlo en las partidas del Ministerio de la Presidencia en un único contrato. Al tratarse de una negociación anual entre Presidencia y EFE, el CSE no ha representado un

marco estable al no estar ligada la contraprestación al coste que representa para la agencia.

Otra de las anomalías que se ha achacado al CSE es que daba pie a que hubiera dos maneras diferentes de interpretar la naturaleza de los servicios prestados al Estado y el alcance de su importe. Por un lado, se entiende como un contrato de prestación de servicios de EFE a la Administración, por lo que únicamente la parte relativa al CSE tendría el carácter de servicio público. La otra lectura es que toda la actividad de la agencia debe contemplarse como tal. Según esta interpretación, el CSE no fija contraprestación alguna, sino que es mediante la retribución de fondos públicos como cubre los resultados deficitarios registrados por la Agencia debido a los objetivos que debe cumplir (Arnedo Orbañanos, 2005):

“Si se entiende que la retribución del Estado es una contraprestación por una serie determinada de servicios informativos, la Agencia sólo podría recibir de éste el importe que cubriese el coste de los servicios más un beneficio que se considere normal en el sector. Si, por el contrario, se considera que toda la actividad de la Agencia es de servicio público, no existe ningún impedimento para que el Estado corra con el importe necesario para cubrir el margen económico negativo de EFE, siempre que no vulnere los principios de la libre concurrencia en su actividad de libre mercado y se atenga a los principios de proporcionalidad y transparencia exigidos por la normativa comunitaria a las contraprestaciones del Estado por los servicios públicos”.

El Tribunal Supremo concluye en 2003 que EFE, como empresa estatal, recibe una serie de ayudas globales para cubrir sus resultados deficitarios que le genera el servicio que desarrolla para la Administración, por lo que no cabe hablar de una contraprestación. A su vez, sostiene que esta subvención se calcula sobre los objetivos de interés público y no sobre la base de unidades o volumen de servicio que busca un beneficio (Tribunal Supremo, 2003: 6):

“Es innegable que la subvención global o dotación global percibida por la Agencia EFE S.A. no se calcula en función de unidad alguna, ni del volumen de los servicios prestados gratuitamente a la Administración General del Estado, sino que es el resultado del déficit de explotación derivado de unos objetivos y de unos fines que no obedecen a un planteamiento de estricta rentabilidad económica, sino de defensa del interés público”.

El pronunciamiento del Supremo revoca la interpretación que hacía en una sentencia previa de 1995 el Tribunal Económico-Administrativo Central (TEAC), fundamentada en un informe emitido por la Intervención General de la Administración del Estado, en el que se

sostiene que se trata de un contrato de prestación de servicios de EFE al Estado a cambio de un importe que cubriese el coste de estos y un cierto beneficio, por lo que “no se compensan cargas, sino que se contrata un precio cierto y solo se considera servicio público la actividad de la Agencia EFE relacionada con dicho contrato de servicios con el Estado” (Tribunal de Cuentas, 2013).

La inconcreción que ha representado el CSE y los efectos negativos en su contabilidad han hecho que EFE, además de los pagos anuales por la prestación del servicio público, haya seguido recibiendo financiación complementaria por parte del Estado a través de ampliaciones y subvenciones de capital y préstamos para sufragar inversiones y de gastos extras. En la década de los 80, el Estado aporta a EFE 1.890 millones de pesetas (11,35 millones de euros) para renovación tecnológica a la que da pie el uso del satélite como vía de transmisión y la informatización de la redacción y las delegaciones. En 1998, se firma un contrato-programa que supone una financiación extraordinaria de 8.000 millones de pesetas (22,88 millones de euros) para acometer un plan de saneamiento y una reestructuración de plantilla a través de un expediente de regulación de empleo (ERE) que dé viabilidad a la empresa y un conjunto de inversiones con el propósito de mejorar las prestaciones tecnológicas tras la irrupción de Internet.

En 2013, el Estado hace una nueva inyección financiera a EFE de 14 millones de euros para sostener su plan estratégico para el período 2013-2017, que incluye un nuevo ERE. El nuevo paquete de ayuda consiste en una ampliación de capital de 2,1 millones y un préstamo de la SEPI de 11,9 millones. Una de las condiciones que se establece en el CSE es que la venta de servicios a los clientes ha de hacerse a precios de mercado para estar en consonancia con la normativa de la Unión Europea, que impide que la aportación pública pueda emplearse como una subvención para abaratar precios y vulnerar la libre competencia.

2.3.2 La evolución del Contrato de Servicios con el Estado

La ausencia de criterios objetivos de cuantificación del CSE ha hecho que sus partidas no hayan tenido una pauta objetiva, sino discrecional, por lo que su importe ha sido variable cada año, en ocasiones, sujeto a la coyuntura económica o a otros factores. Dicha fluctuación se ha traducido en algunos ejercicios en congelaciones de la cuantía, lo que ha tenido un

impacto negativo en la contabilidad de EFE. Desde que en 1978 se firma el primer CSE, su renovación ha sido anual, con la excepción del período 1998-2001, cuando, debido a la delicada situación financiera y patrimonial de la agencia, se fija una dotación plurianual, acompañada del contrato-programa para sanear las finanzas de la empresa, reducir su plantilla y sufragar inversiones. La cuantía no ha respondido a un criterio claro y ha sido fruto de la negociación entre el Ministerio de la Presidencia, la dirección de EFE y la de la SEPI, una línea de actuación que se ha prolongado hasta el reconocimiento de la agencia como Servicio de Interés Económico General (SIEG), cuando sí se establecen indicadores concretos para justificar el importe del contrato.

Los altibajos que han caracterizado al CSE han estado marcados, en buena medida, por la coyuntura económica. En etapas de bonanza, ha sido habitual que el montante aumentase, mientras que en fases de crisis se han registrado destacados descensos, se ha mantenido congelado durante varios ejercicios o no se han recogido los incrementos anuales del Índice de Precios de Consumo (IPC). A ello se añade que el CSE establece que los impuestos derivados del contrato corren a cargo de EFE, lo que ha tenido una afectación negativa suplementaria en los cursos en los que ha habido una subida del tipo general del IVA⁶. Al detectarse que la financiación del Estado ha sido insuficiente para cubrir los costes del servicio informativo que le preseta, la dirección de EFE ha tenido que explorar nuevas vías de captación de ingresos con el fin de ampliar su otra fuente de financiación: los clientes privados.

En 1978, en el año en que entra en vigor la Constitución Española, es cuando se pone en marcha el mecanismo de financiación estatal, el 70 por ciento de los ingresos de EFE procedían de las arcas públicas. En la siguiente década, los fondos procedentes del Estado empiezan a disminuir ligeramente hasta rondar el 60 por ciento del total de ingresos de la agencia, lo que evidencia una fuerte dependencia de la financiación pública. En 1988, los ingresos públicos ascienden a 3.296 millones de pesetas, mientras que la facturación por los otros servicios y ventas se cifra en 2.340 millones. Esta tendencia se va aminorando progresivamente.

⁶ Entre 1986 y 1991, el tipo general del IVA estaba fijado en el 12 por ciento, que se acrecienta al 15 por ciento de 1992 a 1995, cuando pasa al 16 por ciento. En julio de 2010, se eleva al 18 por ciento, y en septiembre de 2012, queda en el 21 por ciento actual.

Tabla 1

Montante del Contrato de Servicios con el Estado desde su instauración en 1978.

AÑO	CONTRATO DE SERVICIOS CON EL ESTADO (entre paréntesis, la cifra en millones de pesetas)
1978	6,01 millones € (1.000)
1979	6,01 millones € (1.000)
1980	6,7 millones € (1.120)
1981	10,4 millones € (1.740)
1982	10,8 millones € (1.800)
1983	12,6 millones € (2.105)
1984	16,5 millones € (2.750)
1985	17,6 millones € (2.923)
1986	17,3 millones € (2.879)
1987	22,2 millones € (3.692)
1988	19,8 millones € 3.296)
1989	21,04 millones € (3.449)
1990	21,04 millones € (3,449)
1991	21,04 millones € (3.449)
1992	21,3 millones € (3.545)
1993	20,7 millones € (3.448)
1994	26,9 millones € (4.483)
1995	29,09 millones € (4.839)
1996	29,09 millones € (4.839)
1997	33,7 millones € (5.610)
1998	34,4 millones € (5.725) ⁷
1999	38,6 millones € (6.431)
2000	43 millones € (7.151)
2001	43,8 millones € (7.295)

⁷ En el período 1998-2001, se acuerda una asignación cuatrienal por un total de 26.603 millones de pesetas (159,88 millones de euros.)

2002	43,8 millones €
2003	38,5 millones €
2004	39,3 millones €
2005	38,8 millones €
2006	41,31 millones €
2007	42,14 millones €
2008	42,9 millones €
2009	43,8 millones €
2010	41,6 millones €
2011	40,9 millones €
2012	36,5 millones €
2013	35,4 millones €
2014	38 millones €
2015	37,6 millones €
2016	39 millones €
2017	39 millones €
2018	51 millones €
2019	53,9 millones €
2020	53,2 millones €

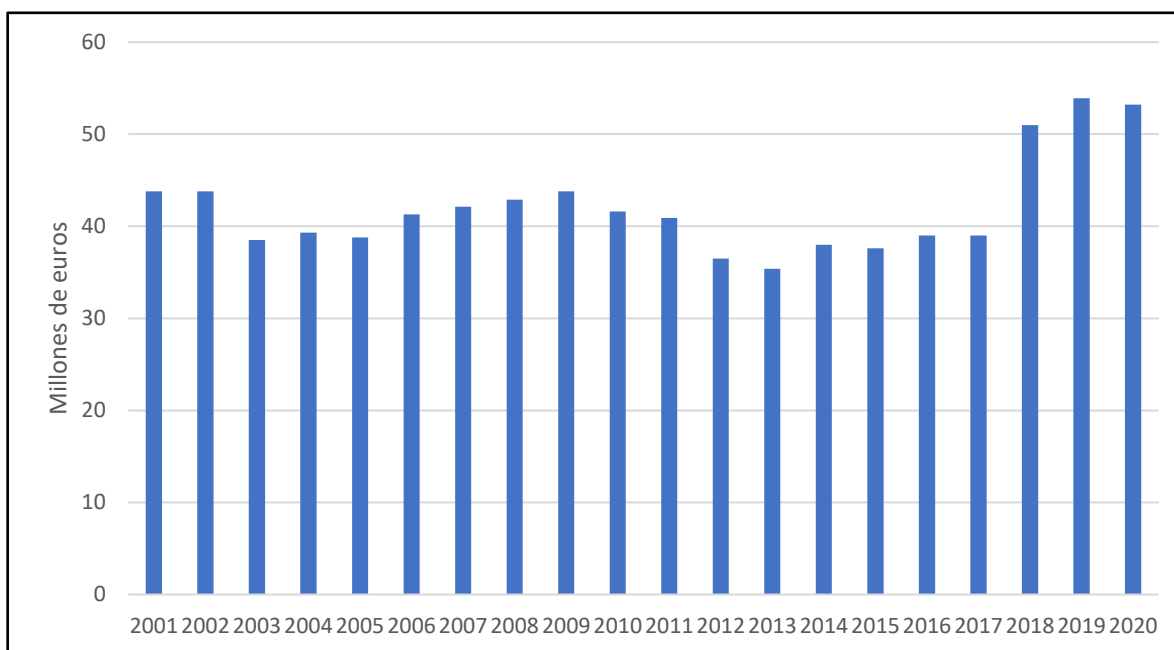
Fuente: Intranet de EFE, Efedata, memorias anuales de EFE y la SEPI e informes del Tribunal de Cuentas. Elaboración propia.

En 1990, EFE invierte por primera la balanza de facturación y la asignación recibida por el Estado deja de ser la principal vía de ingresos. La comercialización de servicios a los otros suscriptores pasa a representar el 56,6 por ciento frente al 43,6 por ciento de la financiación pública, lo que no impide un resultado negativo de su balance final del ejercicio (Intranet EFE, 1990). Desde la década de los 90, el montante del CSE ha oscilado en torno al 40 por ciento del total del presupuesto de la agencia pública. En 1993, el CSE pasa a ser de 3.448 millones de pesetas, mientras que los otros ingresos se elevan a 7.218 millones, por lo que la dotación pública representa sólo el 32 por ciento (Cortes Generales, 1994). A esta

circunstancia contribuye el que la asignación del Estado estuviera prácticamente congelada durante el período 1987-1993 y que la venta de servicios se triplicara por el ciclo económico positivo y el lanzamiento de su actividad en el área de televisión. Es en 1994 cuando la tendencia plana del montante del CSE se rompe y el alza en ese ejercicio se cifra en torno al 30 por ciento gracias a la coyuntura económica positiva.

Gráfico 1

Evolución del Contrato de Servicios con el Estado entre 2001 y 2020.



Fuente: Intranet de EFE, Efedata, memorias anuales de EFE y la SEPI e informes del Tribunal de Cuentas. Elaboración propia.

Al comienzo del siglo XXI, el peso del contrato del Estado repunta en torno al 50 por ciento del total de los ingresos y en los años siguientes decae a medida que los ingresos comerciales agrandan. Entre 2008, el último de los tres ejercicios consecutivos en los que EFE cierra con beneficios, la asignación pública cae hasta el 43,5 por ciento, el nivel más bajo que jamás ha alcanzado. A partir de ahí, el porcentaje no ha hecho más que crecer debido, principalmente, al progresivo descenso en la captación de ingresos, en especial, de los servicios tradicionales, y al reconocimiento del SIEG, que ha elevado la cuantía del CSE

para compensar la infrafinanciación arrastrada desde hacía años. En 2017, el último año en el que no se consigna la corrección introducida por el SIEG, la mitad de los ingresos procede del Estado (50,5 por ciento) y en los cuatro siguientes ejercicios, ya con la aplicación del nuevo mecanismo de fijación de la cuantía del CSE, el aumento de la financiación pública dispara su peso en el conjunto de sus ingresos hasta el 61,3 y el 63,1 por ciento registrados en 2019 y 2020, respectivamente, lo que sitúa el índice en los niveles que había en los años 80.

Aunque el peso de la financiación pública en los ingresos totales se ha incrementado en la última década, el montante del CSE no lo ha hecho de la misma manera debido a la política de austeridad desarrollada por el Estado como consecuencia de la crisis económica, lo que se cristaliza en un descenso o en una congelación de la partida, que alcanza su nivel más bajo en 2013 con 35,6 millones de euros. Con el reconocimiento del SIEG, en los últimos siete ejercicios la cifra del CSE ha crecido en un 35 por ciento, siendo la cuantía de 53,9 millones de euros en 2019. Hasta la modificación del sistema de cálculo de la financiación pública concedida a EFE por parte del Estado, los distintos presidentes de la Agencia han convenido en que la asignación recibida por el Estado ha sido históricamente insuficiente y no ha cubierto el coste de los servicios prestados.

A ello se une la conclusión de que EFE no puede competir a nivel internacional si sólo depende de la actividad comercial con otros clientes, por lo que a pesar del descenso del porcentaje que representa el CSE, la financiación pública es clave para el sostenimiento de la Agencia. Por este motivo, ha sido una reclamación común definir los servicios de interés público prestados con el fin de calcular su valor real e impedir sucesivos recortes presupuestarios. En 2005, dos estudios diferentes elaborados por sendas consultorías cifran el déficit de EFE en su relación con el Estado en 12 millones de euros, una cantidad idéntica a la que arroja el informe de auditoría de las cuentas de EFE correspondiente al ejercicio de 2016, si bien en el siguiente se eleva a 15 millones.

Las llamadas a compensar este desajuste se han visto acompañadas con posiciones desiguales por parte de los presidentes Grijelmo y Vera. Para el primero, la solución no reside en reclamar más dinero al Estado ante al riesgo de que pueda ser percibido por la Unión Europea como una posible subvención que vulnere el principio de competencia. Frente a ello, la salida ha de pasar por un aumento del negocio con el sector privado mediante la

diversificación de servicios y el aumento del número y de la tipología de los clientes con el fin de aspirar a la rentabilidad económica y reducir paulatinamente la dependencia del Estado para ganar en competitividad y en independencia financiera y de gestión. No obstante, la directora general en la etapa de Grijelmo, Lola Álvarez, admite que la congelación del CSE debido a la crisis económica de 2008 ha tenido un peso decisivo en la modernización tecnológica y en el desarrollo del modelo multimedia de EFE porque ha limitado sumamente la inversión. “Sin presupuesto era imposible ampliar las contrataciones, invertir en tecnología, ni, por tanto, desarrollar ningún proyecto nuevo que necesitara de medios para llevarse a cabo”, recalca Álvarez. Vera, en cambio, defiende durante su etapa que la deficiente financiación pública sí requiere una mejor compensación del Estado para hacer más competitiva a la Agencia y que ha de ser el Parlamento el que canalice esta demanda para que se refleje en los Presupuestos Generales del Estado:

“Consideramos que procedería, de acuerdo con la normativa europea y la normativa española, la consideración de contrato de servicios con el Estado como un servicio público que permita una financiación estable, algo que ahora mismo no ocurre, tanto para la actividad informativa diaria como para sus necesidades de actualización tecnológica, de implantación global como primera agencia de noticias del mundo en español (Vera, 2015: 81).

Uno de los espejos donde la directiva de EFE siempre ha mirado para evidenciar lo exigua de la compensación del Estado ha sido Agence France Press (AFP), la agencia pública francesa que cuenta con un modelo de financiación similar al de la española. En las dos últimas décadas, la asignación que el Estado francés le ha otorgado ha superado los 100 millones de euros, lo que significa más del doble que la concedida a EFE. En 2003, AFP ingresa 101 millones, frente a los 38,5 millones de aquélla. En 2014, la financiación recibida por la agencia francesa asciende a 120 millones, por 38 de EFE, lo que eleva a casi el triple la diferencia, una proporción similar a la que se da en 2017 (127 millones frente a 39), a pesar de que AFP tiene un ámbito de servicio público menor, la mitad que el de EFE (Vera, 2017). Gracias en buena medida a la mayor asignación presupuestaria, la empresa pública francesa ha conseguido consolidar la tercera posición entre las agencias a escala mundial, abriendo la brecha con EFE y pudiendo acometer proyectos a los que ésta no puede hacer frente por la falta de recursos:

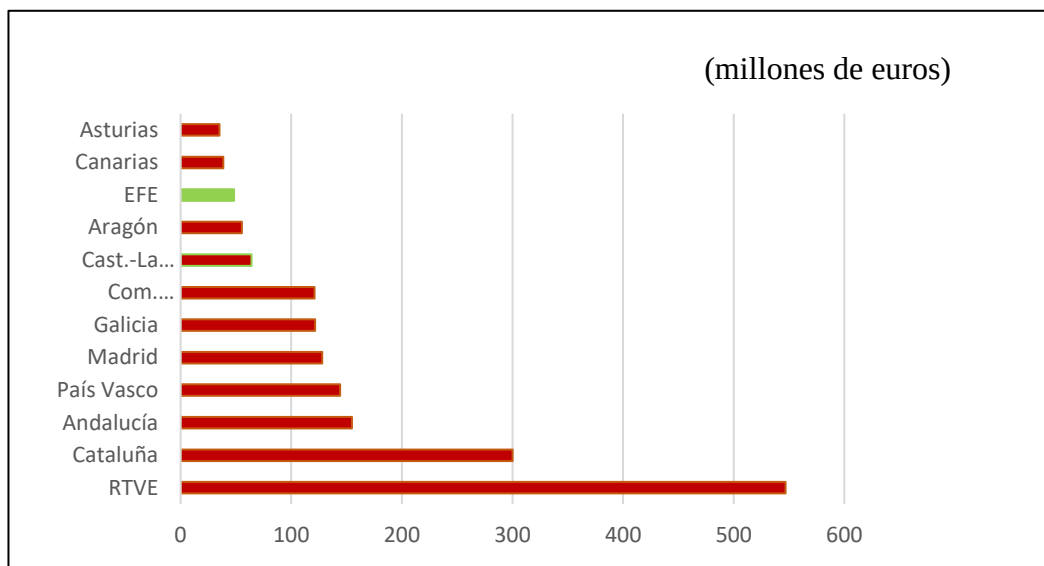
“Nuestro contrato de servicios con el Estado es ahora de 38 millones de euros. El año pasado fue esa cifra y este año también va a ser de 38 millones de euros. ¿Saben cuánto percibe la Agencia France Presse? Pues nada más y nada menos que 120 millones, es decir, tres veces más que EFE. ¿Saben qué es lo que hace France Presse, entre otras cosas, con esos 120 millones? Pues lo que hace es invertirlos en Iberoamérica de una manera preferente y primordial, en el mercado principal y natural de EFE, haciendo por cierto que bajen los precios de una forma brutal, lo que nos causa una distorsión, como se pueden imaginar, bastante potente. Además de eso, el pasado año la Agencia France Presse recibió otros 30 millones extra para su renovación tecnológica, que nosotros tampoco hemos tenido. No es que me parezca mal ni que me parezca bien —yo no quiero entrar en esa polémica y los compañeros de France-Presse son admirables y son unos grandes profesionales—, pero sí que quiero subrayar a sus señorías que esa diferencia abismal entre uno y otro caso a veces nos perjudica de una forma más que evidente. Esto me da pie para aprovechar mi presencia en esta comisión y pedirles a ustedes, señorías, que tengan en cuenta la aportación que EFE hace a España y lo difícil que es competir en el exterior con otras agencias internacionales que perciben fondos y ayudas mucho más cuantiosas que las que EFE recibe por su contrato de servicios con el Estado” (Vera, 2014: 31).

Además de AFP, otro de los parámetros a los que se ha recurrido desde EFE para ilustrar su deficiente dotación pública ha sido la comparación con la aportación anual recibida por otros medios públicos, como RTVE o los canales de televisión autonómicos. A modo de referencia, en 2011, EFE recibe una financiación de 40,9 millones de euros, considerablemente menor a la recibida por RTVE, cuantificada en 547 millones.

Los ingresos públicos de la Agencia también son inferiores si se comparan con el dinero que obtienen en ese ejercicio la mayoría de las televisiones y radios regionales por parte de sus respectivos gobiernos territoriales, encabezadas por la Corporación Catalana de Medios Audiovisuales (TV3, Catalunya Radio y otros medios filiales) con 300 millones de euros, seguida de la Radio Televisión Andaluza (RTVA), con 155,7 millones, y de Euskal Irratia Telebista (EiTB), con 144,1 millones. Únicamente la Radio Televisión del Principado de Asturias (RTPA), con 35,2 millones de euros, y la Radio Televisión Canaria (RTVC), con 38,6, registran menos presupuesto de sus gobiernos autonómicos (Comité Intercentros, 2011) en relación con EFE. Esta situación se reproduce en 2018, aunque el aumento de su presupuesto gracias al reconocimiento del SIEG pasa a ser de 50 millones, con lo que, en comparación con las televisiones autonómicas y con RTVE, se sitúa en una posición intermedia, aunque muy distante de las corporaciones con más presupuesto (Efedata, 2018a).

Gráfico 2

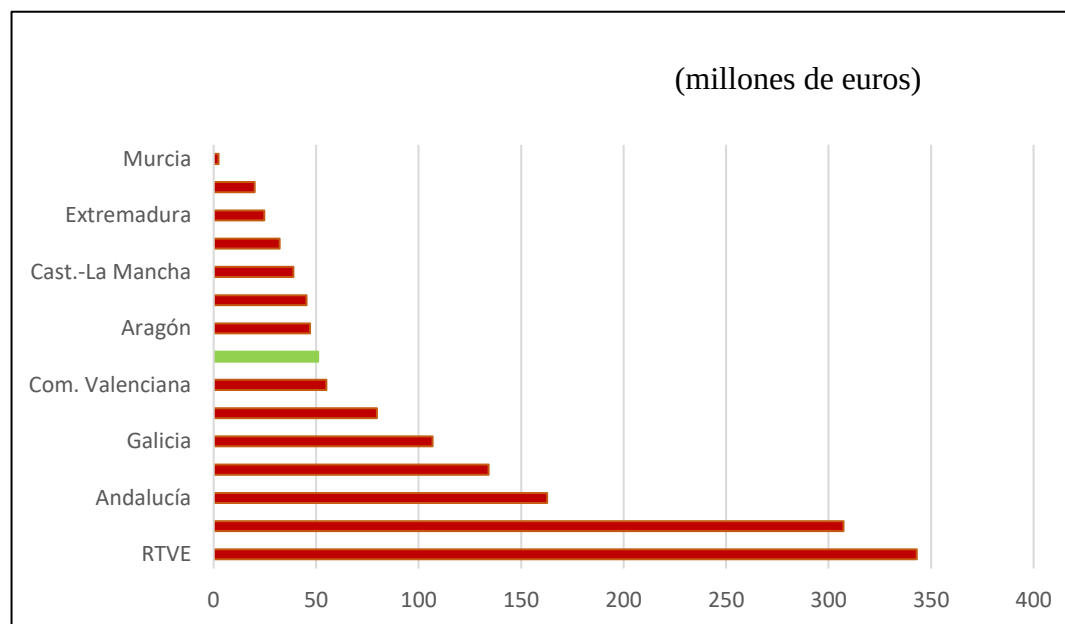
Presupuesto de las televisiones autonómicas, de RTVE y de EFE en 2011.



Fuente: Comité Intercentros de la Agencia EFE (2011). Elaboración propia.

Gráfico 3

Presupuesto de las televisiones autonómicas, de RTVE y de EFE en 2018.



Fuente: Comité Intercentros de la Agencia EFE (2011). Elaboración propia.

Para EFE, a pesar de la distinta función que desempeñan la agencia y los canales autonómicos, la disparidad en cuanto a la financiación de los medios públicos representa una discriminación por cuanto la proyección de EFE es sumamente mayor al estar desplegada en más de un centenar de países y ser el medio español que más alcance tiene en el mundo, lo que redundaría en beneficio de los intereses de España, de sus instituciones, de sus medios de comunicación y de sus empresas, así como de la difusión de la lengua española.

2.3.3 El reconocimiento como Servicio de Interés Económico General (SIEG)

Las deficiencias del CSE y las advertencias sobre su ambigüedad e inconcreción a la hora de financiar a EFE se han prolongado durante el tiempo y ni siquiera la entrada de España en la Comunidad Económica Europea en 1986 da pie a que se reformule o se introduzcan modificaciones para evitar que pueda ser considerada una ayuda estatal que vulnera la competencia. El 26 de septiembre de 2012, la agencia Europa Press presenta ante la Comisión Europea una denuncia sobre la retribución del Estado a EFE por considerar que esta subvención puede infringir determinados aspectos de la normativa comunitaria (Comisión Europea, 2016) y permitir a la agencia pública competir a precios bajos vulnerando la libre competencia. También alega que tal ayuda puede representar una ventaja respecto a otras agencias al ser EFE la única beneficiaria del CSE, negociado directamente entre el Gobierno y EFE y sin licitación previa, si bien la Audiencia Nacional había concluido años antes, también ante la denuncia planteada por Europa Press, que tal requisito era prescindible al ser la agencia pública la única que podía prestar los servicios requeridos por el Estado (Audiencia Nacional, 2005) al disponer de una extensa red de delegaciones en el exterior.

Ante el requerimiento de Bruselas, el Estado presenta en marzo de 2014 una serie de alegaciones sobre la naturaleza de las ayudas en las que destaca que EFE distribuye los contenidos recogidos en el CSE a sus otros clientes aplicando una política de precios guiada por principios comerciales y con separación de cuentas, frente a la sospecha de que la ayuda pueda afectar a la competencia en el mercado interior. De forma preliminar, Bruselas determina que EFE desempeña cometidos de interés general para el Estado por los que recibe

pagos periódicos y que con ese apoyo financiero ofrece servicios de noticias en el mercado en competencia con otras agencias como Europa Press. Por ello, sostiene que las aportaciones podían interpretarse como ayudas estatales para la prestación de un servicio de interés económico general (SIEG) aceptadas en el marco de la Unión Europea por ser una compensación por servicio público (Comisión Europea, 2016), al igual que se había reconocido a la agencia estatal francesa AFP.

En la deliberación entre la Comisión Europea y el Gobierno español, se constata que en el período 2012-2014, el conjunto de las ayudas estatales a EFE por la misión de servicio público genera un déficit de 23,96 millones de euros en la financiación del SIEG prestado por EFE como evidencia del desajuste entre la labor desarrollada por la agencia y la retribución recibida a cambio. Al término del procedimiento, la Comisión Europea dictamina, en una resolución adoptada el 25 de julio de 2016, que el modelo de financiación de EFE acordado en 1978 a través del CSE “no es compatible con las normas del Tratado sobre ayudas estatales”, pero añade que “la misión de servicio público está definida de forma suficiente y que España no ha cometido ningún error de apreciación manifiesto en la definición de la misión de servicio público de la Agencia”.

La calificación de EFE como SIEG para garantizar la información a la sociedad española y promover la imagen de España en el exterior implica una serie de condiciones. Entre ellas, modificar el sistema de financiación para ajustarlo, mediante un contrato programa, a las directrices que marca la Unión Europea y garantizar que los ingresos procedentes de la prestación del servicio cubren el coste de su ejecución, dejando atrás la infrafinanciación que representaba el CSE y los efectos negativos que causaba en su balance contable. En paralelo, se fijan mecanismos de control e indicadores para evaluar el cumplimiento destinados a que, al mismo tiempo, no haya un exceso de subvención estatal. Para cumplir esta exigencia y controlar el gasto de EFE, se crea la Comisión de Control del SIEG para llevar a cabo la revisión, a la que se suma la de una empresa auditoria.

El SIEG impone requisitos estrictos a la hora de calcular la compensación a EFE por cumplir sus obligaciones de servicio público con el objetivo final de que sea compatible con los tratados europeos y las reglas de competencias. Otra condición es que la duración de la misión de servicio público debe tener un límite temporal, al término del cual, es preciso revisar el mandato y la financiación que lo acompaña para acodar, en su caso, una prórroga.

Ese período se ha establecido en diez años. Asimismo, el Gobierno español se compromete a que los precios tomados en cuenta para calcular la suscripción del Estado sean el resultado de criterios comerciales y de mercado que EFE aplica a sus otros clientes y que haya una separación entre las actividades de servicio público y las demás que desarrolla EFE.

Respecto a las aportaciones de capital suplementarias inyectadas por la SEPI de forma periódica, la Comisión Europea también las considera ajustadas a la normativa porque de no haber existido, la infrafinanciación habría llevado a EFE a no poder cumplir los objetivos de interés público acordados en el CSE. Por consiguiente, forman parte de la financiación propia del SIEG para asegurar que se llevan a cabo las tareas encomendadas, en especial, en la cobertura informativa internacional a través de la red de oficinas distribuidas en el mundo, en especial, en América Latina, al ser aquélla una de los objetivos nucleares en las obligaciones de servicio público marcadas a EFE.

La consideración de Servicio de Interés Económico General se plasma en noviembre de 2017 en la legislación española a través de la Ley de Contratos del Sector Público, que entra en vigor en marzo de 2018. Posteriormente, se desarrolla reglamentariamente vía real decreto en diciembre de ese año para adaptar el régimen de financiación marcado por la Unión Europea y determinar las obligaciones del servicio público:

- a) Garantizar una cobertura completa y objetiva de las necesidades de información de la sociedad española y contribuir a una sociedad española informada, difundiendo su identidad y su diversidad cultural.
- b) Asegurar la cobertura informativa adecuada de eventos y acontecimientos de especial interés para España, así como su difusión a los medios de comunicación social nacionales y extranjeros. En particular, deberá realizar la cobertura informativa y gráfica de las actividades y viajes de la Familia Real, la Jefatura del Estado, miembros del Gobierno, Cortes Generales, Poder Judicial y demás instituciones y órganos del Estado.
- c) La prestación de servicios informativos a la Administración General del Estado, en los términos establecidos en el Marco de prestación del servicio a que se refiere el artículo 6.
- d) Favorecer el intercambio informativo dentro del territorio nacional y contribuir al equilibrio informativo territorial de España, mediante una presencia y cobertura informativa en todas las Comunidades y Ciudades Autónomas.
- e) Favorecer el intercambio informativo entre España y el resto del mundo y garantizar la presencia informativa de España en el exterior, en particular con los países de la Unión Europea, Comunidad Iberoamericana, Estados Unidos de Norteamérica, países del Magreb y del Norte de África

y Asia. A tal fin, la Agencia EFE deberá elaborar información tanto en español como en otros idiomas, para asegurar la más amplia difusión de la misma.

f) Garantizar un servicio de documentación informativa en soporte textual, gráfico y multimedia, para facilitar su consulta en línea, preservando los derechos de autor que contemple la legislación vigente (RD 1463/2018: 125822).

El reconocimiento del SIEG se cataloga, a juicio de José Antonio Vera, presidente de EFE cuando se concede, como “uno de los hechos más importantes de la historia de EFE” (Vera, 2018a) al dotar a la agencia pública de mayor seguridad jurídica y de estabilidad financiera a largo plazo al constatar que es precisa una mayor asignación para desarrollar su tarea informativa. El *paraguas* del SIEG, por tanto, representa un blindaje legal que despeja las dudas que pudiera haber sobre el respeto de las ayudas estatales recibidas por EFE a la normativa de Europa sobre el servicio público y aporta claridad sobre la valoración económica de la labor informativa de EFE. La dota así de un horizonte de estabilidad a largo plazo, “lo que en la práctica remedia los problemas económicos, financieros y patrimoniales estructurales que venía padeciendo históricamente” (Agencia EFE, 2017).

El SIEG no implica un coste adicional al Estado, sino un cambio en el sistema de financiación de EFE, cuyos resultados negativos se contabilizaban como pérdidas y se enjugaban con asignaciones suplementarias. Con la nueva calificación jurídica, esta corrección se hace por la vía de ingresos procedentes de los Presupuestos Generales del Estado de cada ejercicio. El montante de la retribución que el Estado transfiere a EFE cada año por el coste neto del servicio se computa de acuerdo con la metodología que establece la Comisión Europea para los SIEG a partir de los costes e ingresos efectivos que son sometidos a auditoría. La nueva compensación cubre en torno al 90 por ciento de la actividad de la red internacional de EFE al ser ésta donde es precisa una mayor ayuda por su falta de rentabilidad.

El nuevo estatus de EFE tiene como consecuencia inmediata una mayor financiación puesto que al CSE previsto para el ejercicio 2018, cifrado en 39 millones de euros, pasa a ser de 51 millones al agregarse una partida de 12 millones durante la tramitación presupuestaria en las Cortes Generales una vez en vigor el reconocimiento del SIEG. Ese incremento se prolonga para los ejercicios 2019 y 2020 (53,9 y 53,2 millones de euros, respectivamente) y 2021 (56,8 millones), lo que dibuja un horizonte de esperanza que haga posible zanjar la

insuficiencia financiera y apunte a una mejora relevante tanto en el plano económico y patrimonial que la sitúe en “una posición de equilibrio y estabilidad a largo plazo” (Gobierno, 2018).

2.4 La gestión económica de EFE en la era multimedia

2.4.1 El déficit ‘crónico’ de EFE

Las empresas periodísticas tienen como objetivo primordial aportar información, lo que ha de entenderse, sobre todo, como servicio a la ciudadanía y, en un segundo orden, como producto. Se establece, por tanto, una diferenciación entre el beneficio como objetivo del beneficio como móvil (García, 2008), por lo que la obtención de ingresos no se constituye como la meta principal de su actividad. Este principio es el motivo esencial por el que las empresas periodísticas no hayan generado nunca los ingresos suficientes para su mantenimiento (Aguado, 2017), lo que las ha empujado a recurrir a otros productos y mercados para obtener los ingresos suficientes para sostenerse desde un punto de vista financiero.

Las agencias de noticias no son ajenas a este planteamiento y desde sus comienzos han ejercido fundamentalmente como empresas de servicio (Salazar, 1990), por lo que han convivido con un déficit crónico en sus números, ya que su actividad precisa de fuertes inversiones en tecnología y personal para cubrir un amplio espectro del escenario informativo mundial que no genera los ingresos suficientes. Al contrario que otros medios de comunicación, como los periódicos, la radio o la televisión, los ingresos de las agencias se han visto tradicionalmente limitados por la ausencia de fuentes sólidas como la publicidad, así como por la fuerte competencia entre ellas a la hora de fijar las tarifas de los abonos (Paz Rebollo, 1999). Para poder disponer de una extensa red de oficinas y comunicaciones con la que poder desempeñar su labor de proveedores de información de los acontecimientos que ocurren en amplias zonas geográficas desde el mismo punto en el que acontecen, las grandes agencias de noticias precisan de un amplio despliegue de medios técnicos y personales. En esta disposición de recursos radica una de sus funciones principales, como es la de prestar una cobertura global en diferentes soportes para alimentar las necesidades de los clientes a los que presta servicio, convirtiéndolas en elementos clave del mercado informativo.

La dificultad para generar resultados positivos en sus resultados contables justifica el que la modalidad predominante que ha habido entre las agencias de noticias haya sido la estatal (Botto, 2012) por la dependencia económica que tienen del Estado. El desequilibrio económico que ha caracterizado a la gestión económica de las agencias, agudizado por los diferentes ciclos económicos negativos -comienzo de la década de los 70, mediados de los 90, el de 2008-, son determinantes para que estas empresas periodísticas hayan apostado por abrirse a nuevos mercados, incrementar su elenco de suscriptores y buscar fórmulas renovadas para conseguir ingresos mediante la diversificación de su oferta.

Al igual que otras agencias de envergadura, la actividad de EFE ha estado fuertemente condicionada por la situación económica y por su dificultad para equilibrar su cuenta de resultados al final de cada ejercicio. La agencia pública se ha caracterizado por ser una empresa con números rojos, con un nivel de endeudamiento elevado y un patrimonio exiguo, a lo que ha contribuido una infracompensación histórica en la asignación recibida de las arcas públicas por el servicio prestado (Gobierno, 2018). Este factor ha sido determinante para que la dependencia económica de EFE respecto al Estado haya sido constante (Nieto e Iglesias, 2000) y su situación financiera haya estado sujeta a una inestabilidad crónica, lo que ha condicionado su estructura empresarial.

Cuando se concibió la creación de EFE, sus fundadores ya advirtieron de que la finalidad de la agencia debía ser la de facilitar información que respondiera a los intereses del país, no la de ser una empresa saneada desde el punto de vista económico y con amplia rentabilidad. Por consiguiente, la prioridad no era mercantil, sino dar voz a España en el mundo. Así se dejó constancia en un informe titulado *Largo estudio acerca de lo que debe ser la Agencia EFE*, fechado en diciembre de 1938 (Olmos, 1997), pocas semanas antes del nacimiento de EFE, en el que se concibe al nuevo medio como “altísima obra patriótica” y elemento de propaganda política:

“Vaya por delante una afirmación previa. Lo que en este escrito se propone no es un negocio, puede serlo, debe aspirar a serlo, pero la utilidad económica inmediata no es su finalidad esencial. La vida de un pueblo lleno como el español de vitalidad creadora no está determinada solamente por fuerzas económicas, sino también y fundamentalmente por fuerzas espirituales a las que aquellas se subordinan siempre. Las mismas relaciones comerciales de un país con los demás no son, casi nunca, sino la resultante de un prestigio moral elaborado por la normalidad interior, por la eficacia y el arraigo de sus instituciones permanentes, por la virtualidad de una unidad interna” (Gozalo, 1997: 8812).

Liberada de las *cadenas* que hicieron de EFE una herramienta de control oficial de la información durante la dictadura, la agencia pública se convierte en un elemento vertebrador de la información en español con su expansión a Iberoamérica a partir de mediados de los años 60. Ese salto, que lleva en dos décadas a que EFE pase a ser la principal agencia de noticias en el espacio iberoamericano frente a la competencia de las otras grandes agencias, requiere de una inversión extra aportada por el Estado que, a la postre, va a cronificar el desequilibrio económico de la agencia, puesto que los beneficios obtenidos desde el punto de vista financiero no cubren la inversión hecha para multiplicar su presencia internacional.

Señalaba Alfonso Sobrado Palomares a mediados de los 90 que “EFE es una agencia internacional estratégica en el mundo de la comunicación y, como tal, el Estado debe aceptar un coste si desea, consecuentemente, ese proyecto”.

“Para comprender cualquier análisis económico de la Agencia EFE, debe tenerse muy en cuenta la vertiente informativa de esta empresa (...). EFE es la gran agencia del mundo hispanohablante que garantiza a los medios de comunicación de esta zona una autonomía y una soberanía informativa. Lo consigue contándoles diariamente la historia del mundo desde una consideración de los intereses españoles e iberoamericanos (...) Cumple una labor integradora de primer orden en el Estado de las autonomías. La existencia y nacionalidad de las agencias de prensa son expresión, en buena medida, de apuestas políticas y económicas de los Estados, defensa de la lengua, autonomía informativa, influencia cultural y política en su entorno regional, apertura de negocios e intereses en el exterior. Afirmación que mantiene su vigencia en el caso de Estados europeos como Italia, Francia, Alemania, que siguen de cerca las vicisitudes de sus agencias y participan de modo directo o indirecto en su sostenimiento o consolidación.” (Sobrado Palomares, 1994: 5250).

Miguel Ángel Gozalo, sucesor de Sobrado Palomares, coincide en que “como sucede con la casi totalidad de las grandes agencias internacionales, EFE no es un gran negocio en términos económicos”, porque “las agencias no nacen para ganar dinero, sino para prestar unos servicios cuya valoración no puede hacerse con criterios exclusivamente financieros, por lo que la finalidad básica de EFE ha sido y es más sociocultural que mercantil” (Gozalo, 2002). En un mundo donde la información cada vez tiene mayor peso, EFE se configura como el medio de comunicación más global de España y como un proyecto de Estado que ofrece una visión hispanohablante de la realidad informativa, además de difundir su imagen como país, tanto de sus instituciones como de empresas, su cultura y su lengua en todo el

entorno en el que tiene implantación. Este peso estratégico entraña un coste que, por la naturaleza del modelo económico de las agencias de noticias, por la dependencia de la financiación del Estado y por la imposibilidad de cubrir los gastos con otras vías de ingresos, no genera suficientes beneficios contables.

Los distintos presidentes que han pasado por EFE han coincidido en que el Contrato de Servicios con el Estado con la agencia es deficitario para la agencia, porque su cuantía ha sido siempre inferior al coste de los servicios prestados. De ahí que la insuficiencia de la dotación económica del Estado se haya considerado el motivo de sus pérdidas estructurales (Vera, 2018a). Las partidas públicas no compensan la misión que la agencia desarrolla para la sociedad, ni cubren el valor de los elementos intangibles que aporta EFE como escaparate informativo para que la voz de España tenga eco en el mundo.

“Todos los Estados del mundo disponen o pretenden disponer de una fuente informativa propia que relate los hechos que acaecen en nuestro turbulento mundo con la garantía de que el ciudadano no va a ser mentalizado con criterios ajenos a los propios ideales de ese Estado (...) Los Estados y las naciones tratan de verter hacia el exterior, a través de sus agencias de noticias, sus altos intereses, de modo que se conformen con su propia política exterior (...) La noticia es un producto caro (...) Una agencia de noticias nacional con proyección internacional no puede plantearse como una empresa privada normal, salvo en casos muy excepcionales, como en Estados Unidos (...) Pierden dinero y para mantenerlas, sólo hay dos caminos: o bien la empresa pertenece a un país con una prensa potentísima como EEUU y, en este caso, puede pensarse en una agencia cooperativa con la aportación de los periódicos que cubren sus pérdidas, como el caso de Associated Press, o bien, en los países cuya prensa es deficitaria, el Estado ha de financiar el déficit económico” (Velasco Viejo, 1980: 86-87).

El informe sobre la reforma de los medios estatales señala que EFE ejerce “un papel insoslayable como proyección exterior del Estado y de la lengua y cultura españolas para lo que mantiene oficinas en la mayoría de los países de América Latina, además de Estados Unidos y en otras regiones, por lo que resulta imprescindible una financiación pública para “garantizar su pervivencia más allá de la rentabilidad comercial”, toda vez que la facturación de servicios a otros suscriptores al margen del Estado resulta insuficiente.

“Quizás por eso nunca se ha cuestionado esa estructura financiera por la sociedad española. Pero también ha influido en ello el carácter, difícilmente rentable, de su objeto empresarial, así como un sistema de tarifas con el que no se logra salvar ese déficit empresarial, casi constantes en las últimas décadas” (Consejo para la Reforma de los Medios de Comunicación de Titularidad del Estado, 2005: 195-196).

En esta línea se han situado también los pronunciamientos de la representación de los trabajadores de la Agencia EFE, que sostiene que la financiación de EFE ha de estar en estimarse en términos de rentabilidad social, para lo cual requiere una dotación suficiente que garantice el cumplimiento del servicio público, sin perjuicio del desarrollo de una actividad comercial paralela:

“Armonizar rentabilidad y servicio público informativo es una tarea extremadamente difícil, porque la agencia pública de noticias no puede permitirse hacer concesiones al mercantilismo ni buscar mercados fáciles que comprometan su calidad e independencia informativa. Las agencias internacionales de propiedad pública están obligadas a anteponer los intereses de Estado a la exigencia de beneficios inmediatos que esperan los inversores particulares y a atender prioritariamente a la rentabilidad social (Comité Intercentros, 2011: 27).

A pesar de estar concebida como pilar estratégico en el desempeño del servicio público y de ser ésta la prioridad del mandato del Estado, los gestores de EFE siempre han actuado desde criterios empresariales con el fin de que la sociedad tuviera una gestión lo más eficaz posible en la que se ha primado la búsqueda de fuentes de financiación alternativas para compensar la deficitaria compensación del Estado. De acuerdo al informe del *Comité de Sabios* y de los diferentes informes de fiscalización redactados por el Tribunal de Cuentas desde 1978, la gestión económica y financiera de EFE ha tenido las principales características:

- La deficiente financiación del Estado.
- La dependencia de las partidas públicas.
- La insuficiencia de cubrir la exigua dotación del Estado con ingresos comerciales.
- Elevados gastos de personal y materiales para cubrir la actividad productiva.
- La necesidad de subvenciones de capital por parte del Estado para cubrir inversiones extraordinarias y compensar balances contables negativos con el fin de esquivar la quiebra técnica y poder proseguir la actividad.

Estos elementos han dado lugar a “una permanente situación de inestabilidad financiera” para la Agencia al no adecuar su estructura productiva al volumen de ingresos que pueda recibir tanto del Estado como de la comercialización de sus productos a otros clientes (Tribunal de Cuentas, 2005: 22):

“La indefinición de los aspectos más relevantes de la contratación de servicios con el Estado, al no ser tomada en consideración por EFE para adecuar su estructura productiva al volumen de ingresos que razonablemente pueda esperar recibir del Estado y de la comercialización de sus servicios básicos, ha dado lugar a una permanente situación de inestabilidad financiera para la Agencia que no ha impedido, sin embargo, que ésta, tomando como referencia los objetivos generales de la contratación de servicios, haya ido desarrollando paulatinamente otra serie de servicios informativos que al no ser viables económicamente en las condiciones que se prestan han pasado a tener una importancia relevante en la configuración de los resultados económicos de la Agencia. Es el caso, entre otros, de una buena parte de la producción de radio, cuyo mantenimiento, dadas las pérdidas económicas que presentó en el período analizado (superiores incluso a las que generó la prestación de los servicios tradicionales en texto y fotografía) sólo puede entenderse justificada en caso de estar incluida su prestación en el objeto de la contratación de servicios con el Estado”.

2.4.2 El primer superávit de la historia (2006-2008)

La transformación generada por Internet y por la evolución tecnológica a partir de mediados de los años 90 obliga a EFE a emprender un cambio de rumbo en la línea de producción de contenidos para adaptarlos al escenario surgido por el nuevo contexto. Las nuevas redes de comunicación propician una expansión hacia mercados y clientes emergentes, sin dejar de poner la mirada en los abonados tradicionales. La tecnología hace necesaria una actualización de la estrategia informativa y comercial con la mira puesta en engrosar los ingresos que hagan posible enderezar el rumbo económico de EFE, dañado por la ruptura del contrato con Telemadrid, que deja un agujero considerable en las cuentas de la Agencia. Es cuando empieza a fraguarse el servicio gráfico internacional, que se hace realidad en 2003, y a expandirse a otros mercados con el servicio hispano y el de lengua portuguesa.

Además del impulso de la nueva oferta informativa y de una política expansiva para abrirse al mundo cibernético, el saneamiento contable pasa necesariamente por una contención de los gastos, una obligación que cada vez cobra más peso como elemento adicional para el equilibrio de las cuentas, unido al reforzamiento de la red comercial y a medidas de reorganización internas con las que también se logran enjugar determinados costes. Esta nueva orientación coincide con un escenario de recuperación en los países donde EFE tiene más presencia, lo que facilita una mayor permeabilidad y competitividad en esos mercados.

El déficit atávico de EFE ha sido una constante a lo largo de la trayectoria de la empresa, si bien ha habido algunas excepciones que han hecho que el resultado final del ejercicio no desemboque en pérdidas en el conjunto de la actividad contable de la sociedad. Un primer precedente se dio durante la etapa al frente de la Agencia de Alfonso Sobrado Palomares (1986-1996), cuando el cierre del ejercicio fue positivo en los años 1989 y 1990, con 350 y 560 millones de pesetas, respectivamente. La razón de aquel cambio de tendencia y de la obtención de números positivos se debe al contrato que EFE firma con Telemadrid para proporcionarle servicio técnico y logístico en su sede de la calle Espronceda tras la puesta en funcionamiento del canal autonómico madrileño, lo que incrementa los ingresos en un 68 por ciento.

Un hecho anómalo como también lo es, en el siguiente mandato de Miguel Ángel Gozalo, el que EFE, ante la necesidad de reducir la deuda, procede a la venta de su sede de Espronceda en 2002 a Infovest, la filial inmobiliaria de la SEPI. A la enajenación de la redacción central agrega las de sus oficinas centrales de Barcelona y Buenos Aires, en una operación conjunta que reporta unos ingresos totales de unos 37 millones de euros, lo que propicia que el resultado final del ejercicio se cierre con ganancias. En el polo contrario, los ejercicios que se saldan con peor balance son los correspondientes a 1997 y 1998, cuando las pérdidas se sitúan en 19,3 y 28,7 millones de euros, respectivamente, en buena medida, por la rescisión del contrato que EFE tenía suscrito con Telemadrid, uno de sus principales abonados, lo que provoca un escenario inesperado en cuanto a la proyección de negocio que tenía la Agencia.

En 2005 y 2006, también se da una situación particular, puesto que la Agencia obtiene un beneficio final de 49,7 y 1,2 millones de euros, gracias, principalmente, a que los tribunales dan la razón a EFE en el pleito que había entablado con el Estado desde 1993 respecto al tratamiento fiscal del Impuesto sobre el Valor Añadido (IVA) repercutido en el montante del Contrato de Servicios con el Estado. Al resolverse el caso a favor de la postura de EFE, en 2005 se procede a la devolución del IVA repercutido por un importe total de 53,02 millones de euros, a los que se añaden otros 2,6 millones en el año 2006, ejercicio en el que EFE ingresa 104.286 euros por la liquidación de ACAN, la filial en Centroamérica desde los años 70.

Tabla 2

Resultado de explotación de la Agencia EFE de los ejercicios entre 2003 y 2020 y cifra de negocio alcanzada en cada uno de ellos.

AÑO	RESULTADO EXPLOTACIÓN (en negrita, con beneficios)	CIFRA DE NEGOCIO
2003	- 3,7 millones €	78,06 millones €
2004	- 4,2 millones €	84,3 millones €
2005	- 1,8 millones €	84,5 millones €
2006	205.000 €	90,2 millones €
2007	752.784 €	94,1 millones €
2008	178.004 €	98,8 millones €
2009	- 2,3 millones €	94,8 millones €
2010	- 2,9 millones €	90,9 millones €
2011	- 5,8 millones €	87,6 millones €
2012	- 14,3 millones €	77,9 millones €
2013	- 8,8 millones €	76,8 millones €
2014	- 6,9 millones €	78,5 millones €
2015	- 8,5 millones €	78,5 millones €
2016	- 11,3 millones €	77,8 millones €
2017	- 15,8 millones €	77,1 millones €
2018	- 7,8 millones €	87,3 millones €
2019	- 10,8 millones €	87,8 millones €
2020	- 11,2 millones €	84,3 millones €

Fuente: Intranet de EFE, Efedata, memorias anuales de EFE y la SEPI e informes del Tribunal de Cuentas. Elaboración propia.

En cuanto al resultado de explotación, es en 2006 cuando EFE logra, por primera vez en su historia, cerrar el ejercicio con beneficios por valor de 205.000 euros, una cifra pequeña, pero que representa un hito para la empresa. Dos años antes, las pérdidas son de 4,2 millones de euros, a lo que se añade un endeudamiento de 22,9 millones de euros y un patrimonio únicamente de 3,9 millones de euros, una vez vendida su sede central, lo que sitúa a la empresa en una suerte de quiebra técnica (Agencia EFE, 2005). Para la dirección, el primer saldo favorable representa una cifra “simbólica” con la que se demostraba que el carácter sostenido de su déficit no tenía por qué ser perenne.

“EFE ha eliminado su déficit crónico este año sólo con el ejercicio ordinario de su actividad. Prueba de ello es que la importante mejora de los ingresos se da en todas las áreas de la agencia y es, por tanto, sólida. Estamos, pues, ante un resultado estable. Creo que la Agencia EFE está demostrando que una empresa pública no tiene por qué ser deficitaria por definición. Y que puede mejorar su resultado sin que ello signifique empeorar su producto ni su competitividad” (Grijelmo, 2006a).

Gráfico 4

Cifra de negocio de la Agencia EFE en el período 2003-2020.

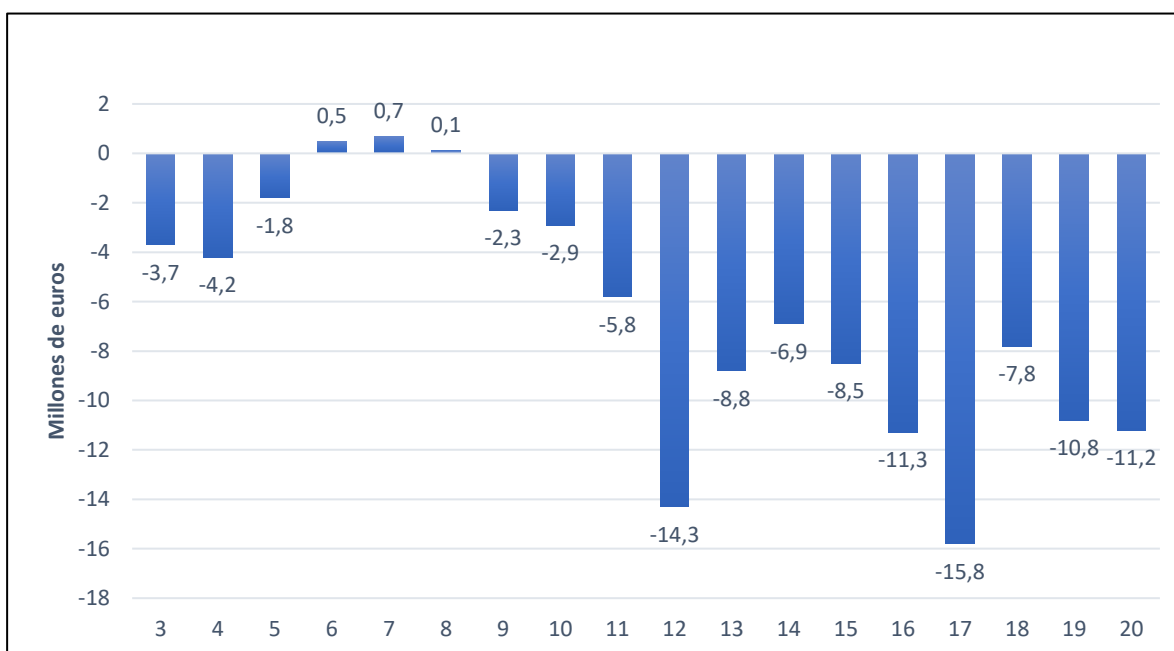


Fuente: Intranet de EFE, Efedata, memorias anuales de EFE y la SEPI e informes del Tribunal de Cuentas. Elaboración propia.

Al histórico resultado positivo de 2006 suceden los registrados en 2007, con unos beneficios de explotación de 752.784 euros, lo que lleva, además, a que los ingresos de mercado en España superen por primera vez en la historia al importe del Contrato de Servicios con el Estado. El ciclo positivo se extiende a 2008, si bien los beneficios menguan hasta los 178.004 euros, puesto que el coste de las coberturas especiales por los Juegos Olímpicos de China, la Eurocopa de fútbol en Suiza y las elecciones en Estados Unidos elevan los costes en 800.000 euros, lo que provoca la caída de beneficios. La curva positiva se corrige en 2009 cuando vuelven las pérdidas (1,6 millones de euros) debido a la crisis económica iniciada el año antes, una tendencia que se ha prolongado hasta la actualidad.

Gráfico 5

Resultado de explotación por ejercicio de EFE en el período 2003-2020.



Fuente: Intranet de EFE, Efedata, memorias anuales de EFE y la SEPI e informes del Tribunal de Cuentas. Elaboración propia.

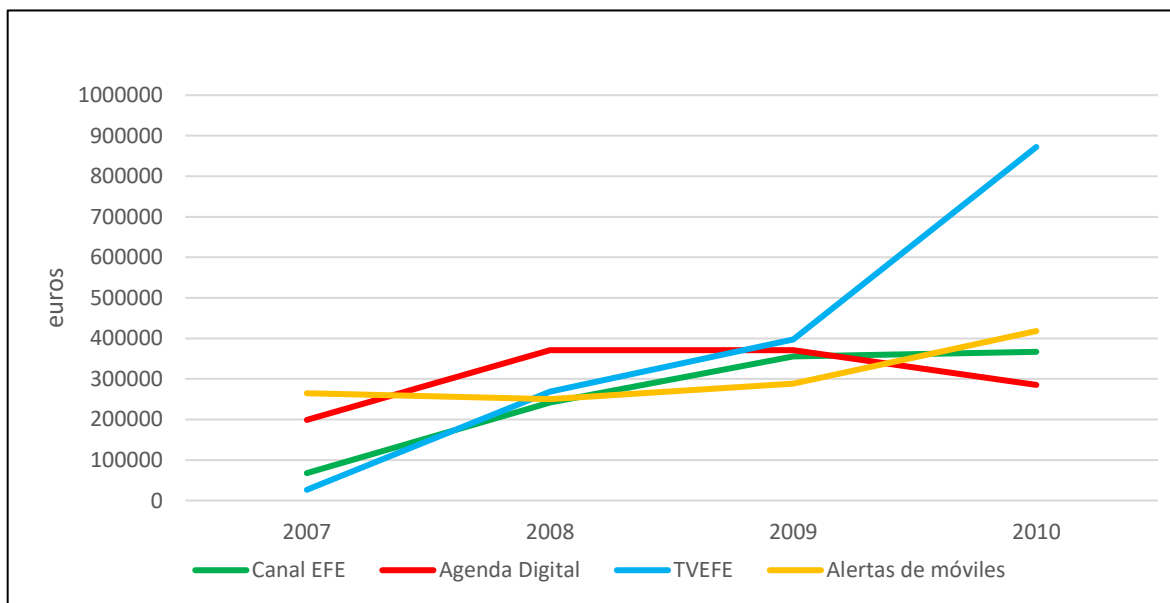
En la obtención de beneficios, los servicios tradicionales siguen teniendo un peso notable, por cuanto es la columna vertebral de la producción informativa, en especial, la escrita y la gráfica. Pero la consigna lanzada por la directora general, Lola Álvarez, es que el

texto “ha de dejar de ser el dueño y señor del horizonte periodístico” y los esfuerzos se han de centrar en “lanzarse a la aventura digital” (Efedata, 2007a). Ello hace cobrar un mayor protagonismo el crecimiento de ingresos en todas las áreas y, en especial, en los productos ligados a Internet, que amplían las posibilidades comerciales de EFE y potencian la oferta de productos tradicionales para dar respuesta a los nuevos retos informativos y tecnológicos derivados de la convergencia multimedia. Como otras agencias, EFE explora nuevas fórmulas de negocio que ayudan a mejorar sus ingresos. El avance en la producción de contenidos digitales se ve reforzado por el servicio gráfico internacional, que facilita la expansión en América Latina, enriquece la oferta multimedia y contribuye a diversificar los ingresos en soportes distintos al texto, lo que lleva a hablar de oferta global.

Respecto a 2005, la venta de productos digitales se incrementa un 117 por ciento con el lanzamiento al mercado de la Agenda Digital Mundial, el Canal EFE, el servicio de alertas a móviles y el Diario en línea. Más adelante se incorpora el servicio de televisión por Internet TVEFE. Esta gama de servicios multimedia se configura como punta de lanza para penetrar en medios digitales y en clientes no vinculados a los medios de comunicación.

Gráfico 6

Aportación de los productos multimedia de primera generación entre 2007 y 2010.



Fuente: Intranet de EFE y memorias anuales de EFE. Elaboración propia.

Los ingresos obtenidos por estos productos marcan un valor añadido al contribuir a que EFE mejore su cuenta de resultados y obtenga beneficios durante tres ejercicios seguidos. Fruto de una ambiciosa política comercial y de una reorganización de la estructura multimedia a través del departamento de Contenidos Digitales, las ventas en el conjunto del mercado exterior aumentan un 22 por ciento, en particular en América Latina y Estados Unidos, empujadas por el servicio gráfico internacional y se diversifica la cartera de clientes, con un crecimiento de 178 suscriptores, buena parte de ellos ajenos al ámbito periodístico. Contribuye a la generación de beneficios la cobertura especial de grandes acontecimientos como el Mundial de Fútbol de Alemania celebrado ese año. En síntesis, el giro en el balance económico de las cuentas de EFE durante el ciclo positivo es consecuencia de las siguientes medidas en materia de producción informativa, gestión financiera y política comercial:

- estrategia de diversificación de los soportes informativos
- reforzamiento de los servicios tradicionales
- elaboración de nuevos productos digitales y enfocados a la telefonía móvil
- potenciación de los contenidos multimedia, gracias en buena medida a la contribución del servicio gráfico internacional y de una mayor apuesta audiovisual a través de TVEFE, que permiten la oferta de paquetes multisoporte.
- diseño y segmentación de productos especializados, regionalizados y de valor añadido enfocados a las necesidades de los usuarios finales.
- búsqueda de suscriptores no vinculados a los medios de comunicación, como empresas o instituciones y de clientes a la carta.
- aumento de las ventas en el exterior por la conquista de nuevos nichos de mercado, en especial, en América.
- alianzas con otras empresas periodísticas (RTVE, Dow Jones...) para mejorar la oferta comercial y ganar competitividad.
- descentralización y fortalecimiento de la actividad comercial.
- implantación del área de mercadotecnia y del servicio postventa para mejorar la relación con el abonado.
- coyuntura económica positiva.
- estabilización del Contrato de Servicios con el Estado.
- reducción de gastos y de costes de explotación.

Ante la obtención de beneficios, el mensaje de la dirección no sólo se mide en términos económicos, sino que hace una interpretación en términos de relevancia como medio público, al considerar que los resultados positivos “afianzan la independencia informativa y la independencia de gestión” respecto a los poderes políticos, económicos, sindicales o de cualquier otro tipo, al no existir, en palabras de Grijelmo, “la una sin la otra” (Agencia EFE, 2007).

2.4.3 El impacto de la doble crisis económica y del modelo de negocio de los medios de comunicación (2008-2015)

La industria periodística, y la de las agencias en particular, se ha caracterizado tradicionalmente por su alta competitividad y por estar sujeta a entornos cambiantes, bien por la inestabilidad financiera a causa del impacto de la coyuntura económica o por la evolución de la tecnología que han obligado a adaptar sus modelos de negocio. Las diferentes crisis económicas ocurridas en las últimas décadas siempre han derivado en efectos similares para las agencias. Por un lado, en la pérdida de suscriptores por el cierre de periódicos, revistas y de otros medios, en buena medida por el descenso de la publicidad, lo que disminuye sus ingresos. Por otro lado, buena parte de los medios que mantienen su actividad plantea renegociaciones a la baja de los contratos suscritos con las agencias (Miguel de Bustos y Pastor Ruiz, 1995). Ya en la crisis de 1973 se observa esta tendencia (Paz Rebollo, 1999), que se repite en la que hubo a comienzos de los 90, lo que se traduce en la necesidad de corregir los saldos negativos a través de nuevos suscriptores y productos.

A comienzos del siglo XXI, estalla la llamada burbuja tecnológica o *puntocom* en el año 2000, que deja en el camino en el siguiente trienio a muchos proyectos y clientes nuevos de las agencias. Algunas de ellas eran de la idea de que la pugna por el suscriptor justificaba la entrega de servicios a precios casi de saldo, con el convencimiento de que el incremento de ingresos vendría de la mano de la suma de muchos abonados, aun a costa de devaluar el mercado (Castro Savoie, 2005). Este ciclo se salda con la quiebra de un número considerable de empresas tecnológicas y portales hasta 2003 que tiene un efecto negativo en la facturación.

La crisis económica que arranca en 2008 vuelve a sacudir la estabilidad financiera de los medios por su gravedad y por su extensión en el tiempo. En el caso de EFE, tiene un

doble agravamiento, puesto que el Estado y las instituciones y organismos públicos con los que tiene abonos contratados sufren importantes recortes presupuestarios. No es hasta un lustro después cuando empieza a hablarse de una reversión en la tendencia. Sin embargo, a diferencia de otras etapas de recesión, la novedad que aporta la de 2008 es que viene acompañada de otra crisis que genera un impacto tan profundo o más en las empresas periodísticas: la del modelo de negocio de la industria de la comunicación ligado a las nuevas tecnologías, que amenaza con tambalear su viabilidad financiera a medio y largo plazo. La revolución de los hábitos de consumir de la información a la que dan pie las grandes compañías tecnológicas a través los buscadores web y las redes sociales supera temporalmente a la crisis económica y agrava el futuro de muchos medios al no ser capaces de encontrar una salida para poder convivir en el espacio mediático.

EFE, como buena parte de las agencias, también ha sido *víctima* de esta conjunción de crisis. Tras la etapa de bonanza entre 2005 y 2008, EFE sufre las consecuencias de la coyuntura económica y la periodística y sus efectos se prolongan hasta la actualidad. En pleno proceso de transformación informativa y tecnológica para hacer de EFE una empresa multimedia que potencie los contenidos audiovisuales y no dependa tanto de sus servicios tradicionales, el nuevo escenario ocasiona una disrupción que obliga a aplicar una gestión *de guerra* para contener los resultados negativos causados, además de reorientar la estrategia de producción y comercialización de contenidos para dar con nuevas vías de ingresos. El reto es generar nuevos productos, penetrar en nuevos mercados y aminorar los costes.

Los principales efectos de la crisis económica e informativa que inciden en la gestión de EFE en el plano comercial e informativo son los siguientes:

- 1) Descenso de la aportación estatal: A partir de 2008, el CSE se ve reducido y, posteriormente, congelado, lo que refuerza la tesis de la dirección de la compañía de que el Estado, su principal cliente, paga una cantidad insuficiente para cumplir de manera adecuada con la misión de servicio público encomendada, en especial, en un contexto agravado por la situación del sector periodístico. En un contexto marcado por la austeridad, EFE, como empresa pública, se ve obligada a aplicar medidas más severas para reducir sus costes. A su vez, el Estado impone una serie de recortes presupuestarios que merma la capacidad económica de la empresa para acometer nuevos proyectos e inversiones tecnológicas y contratar a nuevo personal. La racionalización de gastos afecta a numerosas facetas de la

actividad de la empresa, como viajes, desplazamientos, comunicaciones... También se abordan negociaciones a la baja con distintos proveedores y en los contratos de alquiler de buena parte de las delegaciones.

2) Dentro del capítulo de medidas de ahorro para aliviar la sangría de ingresos procedentes del mercado, cobra especial relevancia el relativo a la plantilla al ser los costes de personal los que más peso tienen en la contabilidad, con alrededor de un 70 por ciento del total de los gastos. El mantenimiento de la plantilla queda condicionado a un drástico plan de contención salarial que desemboca, primero, en una congelación, y, en 2010 y 2011, en una rebaja -del 8 por ciento para directivos y sueldos más altos y del 4 por ciento para el resto de los empleados-. Entre 2008 y 2011, los años más duros de la crisis económica, los costes se aminoran en seis millones de euros en total gracias, en particular, a las actuaciones en materia de retribuciones. Sin embargo, tal esfuerzo es insuficiente y entre 2012 y 2016, durante la presidencia de José Antonio Vera, se ejecuta un expediente de regulación de empleo temporal (ERTE) para atenuar más los gastos de personal.

3) La doble crisis provoca una acentuada caída de los mercados tradicionales de los que se nutre EFE, en especial, de los periódicos y revistas, ocasionada, fundamentalmente, por la disminución de las ventas de ejemplares y el descenso brusco de la publicidad en estos medios, sus principales fuentes de ingresos. Entre 2008 y 2013, el descenso acumulado de la inversión en publicidad en los medios convencionales es del 50 por ciento (SEPI, 2013).

Al mismo tiempo, los nuevos lectores y también un sector de los convencionales migran de los medios de pago a los gratuitos de Internet y apuestan por otros soportes, con lo que se registra un descenso de la difusión de la prensa escrita, que ve cómo pierde seguimiento en el formato papel y los ingresos obtenidos vía *online* no amortiguan las pérdidas ya que el trasvase de la inversión en publicidad no es equivalente y la mayor porción del pastel se la quedan las grandes compañías tecnológicas.

Esta fragmentación del mercado periodístico tradicional en cuanto a la oferta y la demanda implica un perjuicio para los medios del que EFE también es víctima, puesto que sus principales ingresos provienen de los medios impresos, que son los más perjudicados.

4) La incertidumbre económica y la del modelo de negocio acarrea una pérdida de clientes, bien porque cancelan su suscripción para ahorrar costes al no poder mantener los servicios de varias agencias o porque directamente se ven abocados a su cierre. A modo de

ejemplo, en 2009, el número de abonos rescindidos asciende a 405 (Agencia EFE, 2009) y las pérdidas al final del ejercicio se cifran en dos millones de euros, con una reducción de ventas del 8,7 por ciento al final del ejercicio. En 2010, la facturación en el escenario nacional disminuye un 6,6 por ciento, especialmente, por las suscripciones canceladas. A ello se une el que, en un contexto de adversidad, apenas surgen nuevos medios que palíen la desaparición de otros. Al mismo tiempo, la reducción de costes propicia algunas fusiones de medios, una convergencia que redunde de forma negativa en los ingresos obtenidos por EFE.

Los medios de comunicación no son los únicos suscriptores a los que les afecta la crisis económica. Los clientes institucionales se retraen debido a las medidas de austeridad a las que tienen que hacer frente los distintos niveles de la Administración. Y lo mismo ocurre con las empresas, que, al generar menos ingresos, lo contrarrestan con un menor gasto en herramientas como la suscripción a las agencias.

5) En paralelo al descenso de abonados, algunos de los que mantienen contratada la provisión de contenidos plantean a EFE renegociaciones de sus acuerdos comerciales para ver rebajada su cuantía o bien se desprenden de algunos de los servicios, lo que causa una nueva fuga de ingresos.

6) La coyuntura financiera y periodística entraña, en cambio, una secuela positiva para las agencias desde el punto de vista de su clientela. Las dificultades económicas que atraviesan buena parte de los medios, en particular, los de menor tamaño, llevan a hacer recortes en sus redacciones para adelgazar costes, por lo que para seguir ofreciendo contenidos y ser competitivos recurren más a los contenidos de las agencias, que, conscientes de esta situación, se centran cada vez más en ofrecer el material informativo lo más depurado posible para facilitar la edición a sus clientes.

7) EFE encuentra en el exterior una salida para aplacar la inestabilidad del mercado doméstico, si bien su sólida presencia en América Latina, una región habituada a la volatilidad, se ve perjudicada en algunos países por la devaluación de sus monedas locales en relación con el dólar como consecuencia de su debilidad financiera. Es el caso de Argentina y Venezuela, donde, a pesar de mantener la clientela, EFE ve mermado su saldo final, lo que provoca una falta de ingresos que ha de paliar mediante una contención extra de gastos. Al no poder repatriar el dinero acumulado en moneda local en estos dos países, se genera una depreciación que hace perder valor al monto que está inmovilizado. En 2016, esta

situación trae como consecuencia unas pérdidas de 1,3 millones en Venezuela y de 262.403 euros en Argentina al tener que contabilizarse la moneda local en euros con el nuevo cambio (Agencia EFE, 2017).

Un efecto similar ocasiona las fluctuaciones del dólar respecto al euro, que hacen que tengan un efecto negativo en el resultado de la Agencia, si bien se contrarrestan asegurando las operaciones con dólares para cumplir al menos las perspectivas de ingresos y gastos y aplacar así el potencial riesgo. En América Latina, EFE encuentra otro obstáculo, como son “las agresivas políticas comerciales de otras agencias que presionan por hacerse con un trozo” del mercado americano (Agencia EFE, 2016) dominado por la agencia española gracias al idioma común y a los lazos históricos y socio culturales con España. Esos competidores promueven bajadas de precios en las tarifas de los servicios que compensan con los ingresos que obtienen de otros mercados donde son preeminentes y en los que EFE apenas tiene presencia.

Las repercusiones de la recesión económica, agravada por la del sector de la comunicación, empujan a EFE a reorientar su estrategia para contener el profundo deterioro causado. Aunque ha habido ciclos negativos destacados, la gravedad de la nueva crisis acelera la adopción de medidas paliativas para reducir los gastos y, al mismo tiempo, engordar los ingresos. Nuevos productos y mercados, mayor esfuerzo comercial y la apuesta por la producción audiovisual son los ejes en torno a los que se articula la receta contra la crisis económica y la del modelo de negocio.

La necesidad de encontrar nuevas fuentes de ingresos refuerza la apuesta por los productos digitales puestos en servicio en los últimos años, que registran mayores ventas, aunque no se compensan con las pérdidas de los hilos convencionales de texto y foto. A pesar de la dificultad de encontrar una salida a la crisis del modelo de negocio impuesto por la digitalización, EFE trata de adaptarse a la nueva corriente de ofrecer productos más segmentados y en formato multimedia que amplíen las posibilidades de comercialización. Y lo hace en una nueva sede a partir de 2014, que facilita la renovación tecnológica y de equipos, aunque se aleja del modelo de redacción integrada por el que se inclinaba la anterior dirección de EFE con el edificio en el que se proyecta inicialmente la sede central.

En 2010, EFE plantea un plan estratégico acompañado por un proyecto de reorganización de las redacciones como actuación de choque con la que aplacar las

consecuencias de las dos crisis y amoldarse mejor a los cambios que la tecnología y los nuevos modos de consumo imponen. En el terreno informativo, se potencia la adaptación a las nuevas características del mercado, definido cada vez más por la tecnología digital y móvil y los contenidos multimedia. Se busca adecuar los sistemas de producción y de adaptación de los productos mediante una redacción integrada en la que se potencien los contenidos multiformato. Todo ello con la meta de no perder comba en el mercado nacional y de ganar terreno en el internacional, donde hay un mayor margen de crecimiento.

El desacuerdo con los sindicatos de la empresa y el posterior relevo en la presidencia de EFE a comienzos de 2012 interrumpen la aplicación del plan estratégico, aunque la nueva dirección saca adelante uno nuevo en 2013, en puertas del 75 aniversario de la agencia, con tres objetivos fundamentales similares a los de la anterior hoja de ruta: crecimiento mediante la mayor diversificación de productos, expansión internacional y rentabilidad (SEPI, 2013). Para ello, se incide en la convenciencia de imprimir una orientación multimedia a toda la producción; potenciar los servicios en otros idiomas para adentrar en nuevos mercados; implementar líneas de negocio alternativas, como los servicios bajo demanda para empresas e instituciones, que posibiliten sostener los ingresos hasta que se estabilice el escenario económico, y hacer valer la marca de EFE como atractivo comercial. La crisis se ceba más con el mercado nacional, la columna vertebral de EFE, mientras que es en el exterior donde encuentra una válvula de escape para hacer crecer sus ingresos y compensar las pérdidas del entorno doméstico, donde la capacidad para seguir creciendo es limitada. El punto de mira se sitúa en América Latina y Estados Unidos, regiones donde la crisis impacta de manera algo más suave y donde EFE aspira a no perder liderazgo ante el empuje de otros competidores.

Pero además de poner el foco en el mercado *natural* de EFE en el exterior, donde comercializa productos en todos los países, el plan estratégico lleva a la agencia pública a intentar implantarse en otros espacios donde genera información, al tener delegaciones que suministran noticias, pero donde no obtiene ingresos al carecer de clientes. Es por ello que otro de los objetivos es fortalecer el servicio en inglés para acceder a mercados como el asiático donde existen amplias posibilidades de negocio, pero en donde EFE está a la sombra de las grandes agencias anglófonas implantadas desde hace tiempo que le cierran las puertas. La apuesta por una oferta global y por mejorar la cobertura internacional es uno de los pilares

donde se asienta el reconocimiento del SIEG que la Comisión Europea reconoce a EFE en 2016 y que la dota de un marco de financiación estable al cuantificarse mejor la prestación del servicio público.

2.4.4 La persistencia de la crisis del sector periodístico (2016-2019)

La situación de incertidumbre económica se prolonga hasta 2016, cuando empiezan a surgir ciertos indicios de reactivación, como la interrupción de la caída de publicidad, principal *oxígeno* de los clientes de referencia de EFE. La mejoría de las perspectivas macroeconómicas hace que los clientes institucionales vean suavizadas las medidas de austeridad a las que han estado sometidos desde 2009 y sus presupuestos experimentan ligeras subidas que les permiten volver a diversificar sus gastos y más servicios de las agencias. El mercado audiovisual y los productos ligados a Internet aportan a EFE motivos para afrontar la recta de salida de la crisis, aunque con un nivel de ingresos aún insuficiente para equilibrar su cuenta de resultados debido a la apatía que siguen mostrando los servicios tradicionales, lo que implica prolongar la política de contención de gastos. El horizonte no termina de ser del todo halagüeño porque la recuperación en Latinoamérica, sobre todo en Brasil, es más lenta y la competencia de otras agencias en Asia, donde cuentan con mucha más experiencia, no deja demasiado espacio para que EFE logre implantarse, extender su marca y conectar con los intereses informativos de los clientes nativos.

Con una crisis económica inconclusa, las consecuencias de la devaluación de las divisas de algunos países, la consiguiente pérdida de clientes y la competencia de otras agencias en América Latina dibujan un panorama incierto para afrontar el futuro a corto y medio plazo. A ello se une que la crisis del modelo de negocio sigue sin resolverse y aunque no es tan intensa como en el último lustro, no termina de enderezarse el mercado de los medios de comunicación, sobre los que EFE asienta una buena porción de sus ingresos, puesto que la publicidad tiende a crecer en el entorno digital. La prensa de papel prosigue con su espiral de pérdida de lectores y la reestructuración del modelo de negocio digital sigue sin asentarse, por lo que persisten dudas sobre su rumbo. Las vías de distribución y acceso a la información se multiplican en Internet sin que los medios encuentren un esquema de simbiosis con el que convivir. La producción multimedia y la de los contenidos de mayor valor añadido enfocados a atender demandas específicas de cada suscriptor dista mucho de

captar los ingresos necesarios para no depender tanto de los hilos de texto y foto y la penetración en los mercados alternativos es lenta.

Al final del mandato de Vera a mediados de 2018, cuando es relevado por Fernando Garea, EFE aspira a ganar terreno como actor global en el escenario mediático que, unido al valor de su marca a escala internacional, aspira a lograr una mayor penetración en mercados como el asiático y a revalidar su posición de liderazgo en América Latina, aunque con una competencia cada vez mayor. Su reto para conseguir estos objetivos pasa por consolidar su papel en el escenario mundial de la información y situar su presencia en los medios digitales a la altura de la que tiene en los tradicionales. En el informe de gestión correspondiente a 2018, la dirección señala que el “enfoque estratégico de la agencia a nivel global es el de la *diferenciación del producto*, aplicable a todos los mercados en los que opera, tanto en el ámbito nacional como en el extranjero, y a todos los servicios ofertados, tanto a los nuevos productos como a los tradicionales”, para expandirse comercialmente y ser rentable:

- Crecimiento: aumentar las ventas, lo que pasa por reorientar los productos tradicionales hacia los productos multimedia, potenciar el enfoque hacia el cliente y explorar otros servicios no informativos.
- Expansión: la situación actual del mercado nacional, que es donde se concentra la mayor parte del negocio, hace necesario expandirse a otros mercados emergentes o con elevado potencial de penetración, ofreciendo un servicio internacional completo en formato audiovisual/multimedia y explotando nuevas líneas de negocio.
- Excelencia operativa: el enfoque de *diferenciación del producto* a nivel global exige necesariamente la “excelencia operativa”, tanto respecto al producto como a las tecnologías aplicadas.
- Rentabilidad: es el objetivo fundamental, al cual deben conducir los tres anteriores, para garantizar un umbral óptimo de rentabilidad que le permita además tener una situación financiera y patrimonial equilibrada. (Agencia EFE, 2018: 8).

En el informe del siguiente año, se resalta que el proceso de transformación multimedia de EFE sigue pendiente de completarse condicionado por las secuelas de la crisis económica y por la incertidumbre sobre cuál va a ser el esquema de negocio de las empresas periodísticas, entre ellas EFE, en el marco de la digitalización que garantice su viabilidad:

“La crisis de modelo de negocio está siendo más profunda y duradera de lo que se preveía inicialmente. Está afectando significativamente a los sectores de demanda más tradicionales (medios e instituciones), donde la Sociedad (EFE) está mejor posicionada. En los demás sectores (empresas e

Internet), que no se han visto especialmente afectados por el cambio en el modelo de inversión publicitaria, la Sociedad no ha conseguido evolucionar de la manera que se esperaba, ya que son sectores difíciles de penetrar para una agencia de noticias. No se ha logrado mantener la cifra de ventas en España debido sobre todo a la caída de venta de servicios de abono por servicios tradicionales. Por otro lado, las ventas de nuevos productos, con mayor valor añadido y orientados a las necesidades específicas de los clientes, no alcanzan a compensar la caída referida anteriormente y además no tienen todavía un peso relativo significativo dentro del total de ventas (...). En Latinoamérica, que es donde la Sociedad tiene una mejor posición en el mercado, está aumentando la presión competitiva de otras agencias internacionales, lo cual supone una verdadera amenaza. Y en Asia, uno de los principales problemas es la dificultad para penetrar en dicho mercado tradicionalmente dominado por las grandes agencias anglosajonas, salvo que se desarrollen productos en otros idiomas y dirigidos a sus propios intereses informativos (...) No se prevén riesgos o incertidumbres relevantes para el futuro de la sociedad. El mercado en el que opera está orientándose hacia nuevos productos, nuevos mercados y otros sistemas de producción. La materialización completa del proceso del SIEG contribuye en gran medida a la estabilidad económica, financiera y patrimonial, sin embargo, la sociedad debe ir adaptándose a los referidos cambios en los mercados” (Agencia EFE, 2019: 1-2).

A pesar de los esfuerzos por ganar presencia y visibilidad, penetrar en mercados poco explorados y seguir diversificando de servicios, a finales de 2108 persisten dudas e incógnitas sobre el modelo de negocio y de producción informativa multimedia para ser más competitiva. EFE continúa su proceso de adaptar los contenidos y productos y sus métodos de trabajo a las demandas cambiantes de los suscriptores y las audiencias con el fin, según Garea, de “acometer una profunda reforma” ante “un proceso de disrupción digital de la información como nunca se había vivido en EFE” (Garea, 2019). Achaca el aumento de las pérdidas con las que se cierra el ejercicio de 2018 a diversos factores: la lenta recuperación económica; la crisis del sector de los medios de comunicación y el descenso de la inversión publicitaria: errores de gestión previos; el estancamiento de la economía en América Latina y el efecto divisa en la de algunos países; pérdida de clientes en algunos mercados como Brasil, donde los contratos bajan un 80 por ciento en el último lustro y la competencia de otras agencias que sí han actualizado sus productos. La compleja situación que atraviesa EFE lleva a la dirección a sentar las bases de un nuevo plan estratégico dirigido a revisar el modelo de negocio y tecnológico de la agencia con los siguientes ejes:

1. Reorganización de la redacción y los equipos de contenidos para desarrollar una

estructura capaz de responder a los objetivos estratégicos y a las necesidades informativas de las audiencias, los medios, las empresas y las instituciones en la era digital y de la abundancia informativa.

2. Aumento de la calidad, credibilidad, capacidad informativa y la rapidez en la transmisión de los contenidos: un desafío y una demanda de nuestros clientes.

3. Mayor capacidad de producir información en vídeo y nuevos formatos, tanto para televisión como para vídeo *online* es una de las necesidades más importantes y urgentes para fortalecer los contenidos y la información de EFE.

4. El desarrollo de nuevos contenidos (temas) y formatos (estilos y multisoporte) es un elemento esencial para mantener a EFE en los primeros puestos del mercado de agencias de noticias y para responder a las innovaciones que una gran parte de la competencia ya ha desarrollado.

5. Capacidad de generar más financiación para elaborar el contenido y la información de calidad y servicio público que se le demanda. Los dos instrumentos principales que son precisos desarrollar son el SIEG y la mejora en la oferta comercial con nuevos productos y servicios, además de una actualización y mejora de los tradicionales.

6. Rediseño de los productos para mejorar rendimiento, rentabilidad, aceptación del mercado y crear una nueva oferta más adecuada a las necesidades de los diferentes clientes en las diferentes áreas geográficas (Garea, 2018).

La etapa de Garea al frente de EFE concluye en febrero de 2020, cuando es relevado por la periodista Gabriela Cañas, la primera mujer en dirigir la agencia pública. Al incierto horizonte que atraviesa la industria periodística, se añade a partir del relevo en el timón de EFE la pandemia de la covid-19, lo que ocasiona nuevos focos de preocupación por el impacto económico que ha tenido este fenómeno sanitario.

2.5 El peso de los productos multimedia en el negocio de EFE

2.5.1 Los ingresos por tipo de negocio

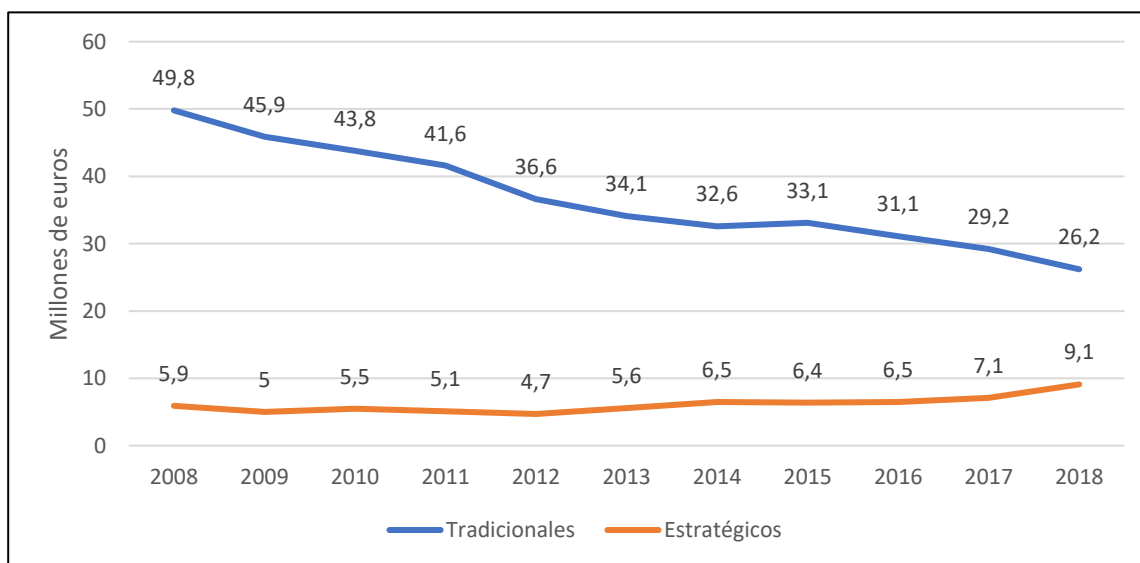
La conquista de Internet a través del desarrollo de productos digitales ha sido uno de los ejes de la actuación de EFE desde finales de los 90. La red se erige como el gran espacio en el que encontrar nuevas oportunidades de expansión comercial y de presencia mediática

ante el debilitamiento de los servicios tradicionales sobre los que las agencias han cimentado su modelo de negocio desde hace varias décadas. El boom tecnológico que desata Internet permite a EFE adentrarse con fuerza en el mercado emergente que propicia el nuevo contexto. En 1997, comienza la comercialización de productos orientados al ciberespacio, que en aquel ejercicio se saldan con contratos por valor de 30 millones de pesetas (180.396 euros). Un punto de partida desde el que se irán elevando progresivamente los ingresos -120 millones de pesetas (721.587 euros) en 1998 y 300 millones (1,8 millones de euros) en 1999 (Agencia EFE, 2000b).

Todos los equipos directivos que han pasado desde entonces por EFE han tenido como prioridad profundizar en la comercialización de servicios digitales apoyados en diferentes soportes para apuntalar los servicios tradicionales de texto y foto que a partir de finales de la primera década del siglo XXI muestran señales de estancamiento que derivarán en una progresiva caída. En 2009, las ventas de los principales productos de EFE dirigidos al mercado de Internet alcanzan la cota del 3,4 por ciento del total de los ingresos, cimentados por una mayor producción de vídeo y por un mercado en expansión que ha encontrado en Internet un filón para extender el dominio de los medios sobre el nuevo ecosistema digital.

Gráfico 7

Evolución de los ingresos por servicios tradicionales y estratégicos entre 2008 y 2018.



Fuente: Memorias anuales de EFE. Elaboración propia.

La recesión económica y la alteración del modelo de negocio periodístico causan una interrupción para EFE a la hora de ensanchar el peso de los contenidos digitales en la facturación global de la empresa. Los productos focalizados en la red son los únicos que se salvan del descenso generalizado en las ventas como consecuencia de la crisis económica y mantienen un cierto crecimiento, si bien a lo largo de la segunda década del siglo XXI se constata que su facturación no compensa la brusca y constante caída de los servicios tradicionales, principalmente, los ligados a los departamentos de Nacional, Regional, Internacional, Deportes y Economía. En diez años, estos contenidos en los que EFE ha basado su crecimiento desde la década de los 80 registran un brusco descenso del 47 por ciento, puesto que se pasa de contabilizar 49,8 millones de euros en 2008 a 26,2 millones en el ejercicio de 2018.

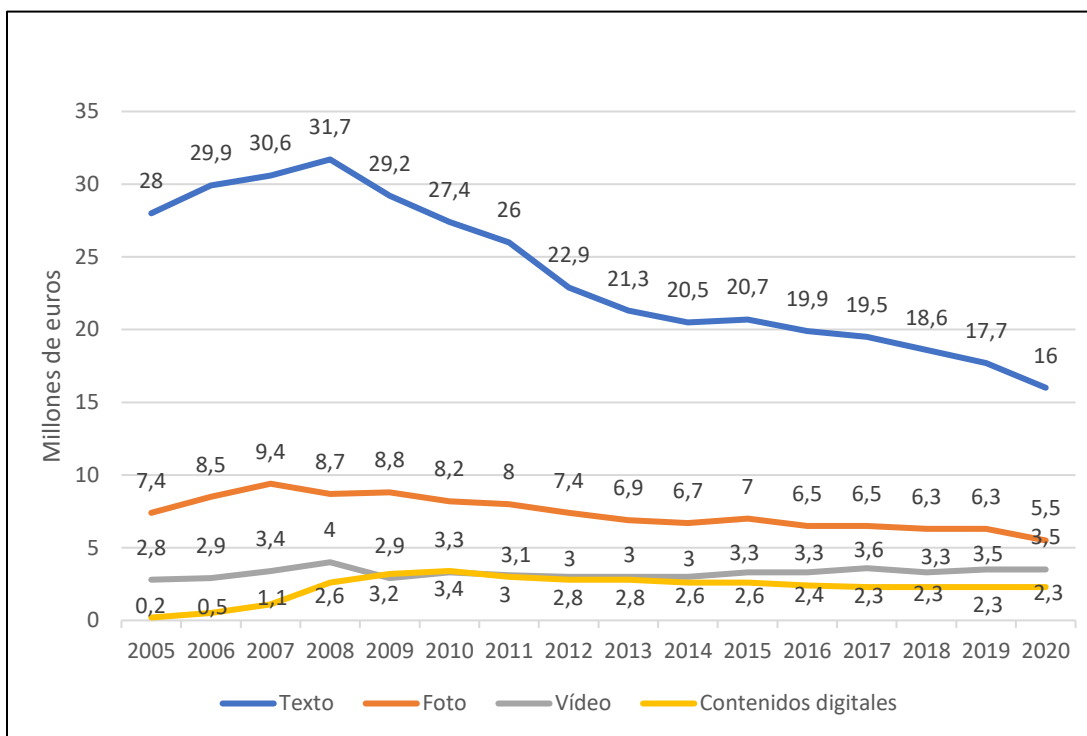
Dentro de los servicios tradicionales, el texto es el que más erosión sufre, ya que en 2019 sólo se contabilizan 17,7 millones de euros de ingresos, cuando en 2008, se alcanzó la cifra récord de 31,9 millones, casi el doble. Para una agencia tradicionalmente *textocéntrica* como EFE, es un severo descenso de su facturación, que, en el caso del servicio de fotografía, es menos acentuado, aunque también reseñable, puesto que en 2008 se obtienen 9,6 millones de euros de ingresos y en 2019, son sólo 6,3 millones.

En lo que respecta a la producción audiovisual y multimedia, los ingresos son más sostenidos, pero no logran dar un salto cualitativo y no colman las aspiraciones fijadas por la dirección de la empresa. En 2008, el servicio de vídeo genera 4,01 millones de euros -3,4 millones el año anterior-, una cifra que no se supera en los siguientes ejercicios -3,6 millones en 2017-, lo que trae consigo un estancamiento a la hora de ganar presencia en el mercado audiovisual.

Tal situación se da igualmente con los servicios digitales, que alcanzan su techo en 2009, con 3,2 millones de euros de ingresos, hasta ver reducida su aportación en 2019, con 2,3 millones de euros, o los de documentación. El catálogo multimedia se completa con la producción de audio, la más residual de todas y la que menor peso tiene a la hora de captar ingresos. En 2008, llega a su tope, con 704.430 euros, frente a los 256.101 euros computados en 2019.

Gráfico 8

Evolución de los ingresos por tipos de servicios entre 2005 y 2020.

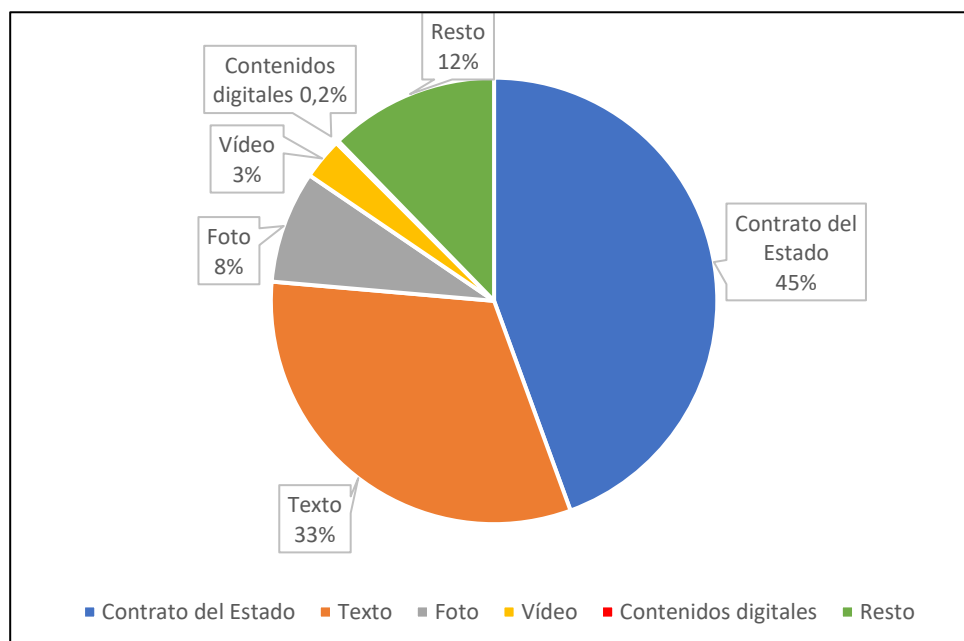


Fuente: Memorias anuales de EFE. Elaboración propia.

Si en 2005 la producción de contenidos digitales representaba únicamente un 0,2 por ciento del total de los ingresos de EFE, en 2011 pasó al 4 por ciento en un modesto, pero sostenido crecimiento. Sin embargo, en los años siguientes no ha seguido avanzando y en 2019 representa el 3 por ciento, una cifra, por consiguiente, inferior a la registrada hace una década. Tampoco el vídeo ha ganado demasiada presencia y su reflejo en la facturación no ha tenido el protagonismo esperado, al representar sólo un 4 por ciento en 2019. La reducción del peso de los servicios de texto y foto y el estancamiento de la producción digital y de vídeo se han compensado con una mayor contribución del CSE a la espera de encontrar vías que puedan revertir la tendencia de los últimos años y dar mayor fortaleza a los ingresos obtenidos mediante los formatos tradicionales y los digitales.

Gráfico 9

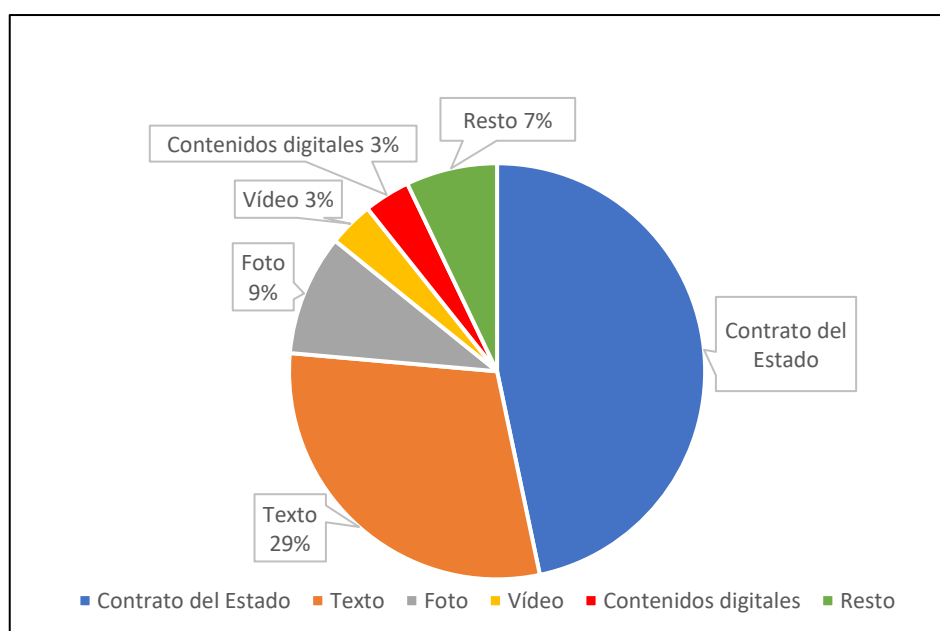
Porcentaje del volumen de negocio por tipo de servicios en 2005.



Fuente: Memorias anuales de EFE. Elaboración propia.

Gráfico 10

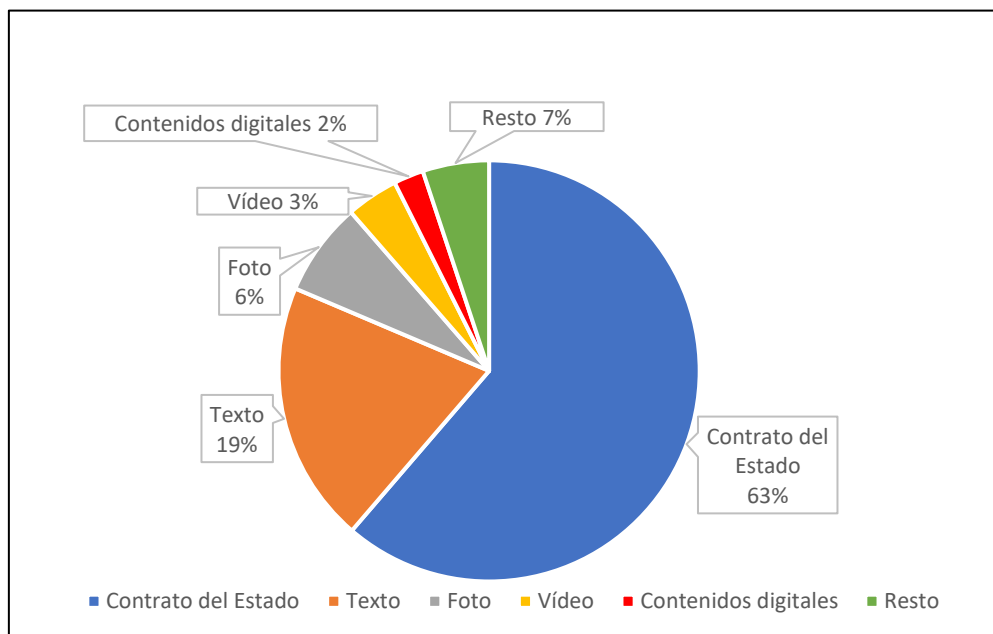
Porcentaje del volumen de negocio por tipo de servicios en 2011.



Fuente: Memorias anuales de EFE. Elaboración propia.

Gráfico 11

Porcentaje del volumen de negocio por tipo de servicios en 2020.



Fuente: Memorias anuales de EFE. Elaboración propia.

Tabla 3

Porcentaje del volumen de negocio por tipo de servicios entre 2005 y 2020.

(en millones de euros y entre paréntesis, peso porcentual en el conjunto de la cifra de negocio) *								
	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Contrato Servicios Estado	38,8 (45,9%)	41,3 (45,7%)	42,1 (44,7%)	42,9 (43,5%)	43,8 (46,2%)	41,6 (45,8%)	40,9 (46,7%)	36,5 (46,8%)
Texto	28 (33,1%)	29,9 (33,3%)	30,6 (32,5%)	31,79 (32,1%)	29,2 (30,8%)	27,4 (30,1%)	26 (29,7%)	22,9 (29,4%)
Foto	7,4 (8,7%)	8,5 (9,4%)	9,4 (9,9%)	8,78 (8,8%)	8,02 (8,4%)	8,2 (9%)	8,08 (9,4%)	7,4 (9,5%)
Vídeo	2,8 (3,3%)	2,9 (3,2%)	3,4 (3,6%)	4,01 (4,5%)	2,98 (3,1%)	3,3 (3,6%)	3,1 (3,5%)	3,04 (3,9%)
Contenidos digitales	0,23 (0,2%)	0,5 (0,5%)	1,1 (1,1%)	2,64 (2,6%)	3,28 (3,4%)	3,4 (3,7%)	3,1 (3,6%)	2,8 (3,6%)
Documentación	2,6 (3%)	3,1 (3,4%)	3,4 (3,6%)	3,78 (3,8%)	3,01 (3,1%)	2,9 (3,1%)	2,6 (3%)	1,8 (2,4%)
Audio	0,4 (0,4%)	0,6 (0,6%)	0,6 (0,6%)	0,7 (0,7%)	0,6 (0,6%)	0,5 (0,5%)	0,4 (0,5%)	0,3 (0,3%)
Reportajes	0,2 (0,2%)	0,2 (0,2%)	0,1 (0,1%)	0,8 (0,8%)	0,8 (0,8%)	0,9 (0,9%)	0,6 (0,7%)	0,6 (0,8%)
Servicios no informativos	4 (4,7%)	3,2 (3,5%)	3,3 (3,5%)	3,17 (3,1%)	2,89 (3%)	2,4 (2,6%)	2,4 (2,7%)	2,2 (2,9%)
Cifra total de negocio	84,5	90,2	94,1	98,7	94,8	90,8	87,6	77,9

(en millones de euros y entre paréntesis, peso porcentual en el conjunto de la cifra de negocio)								
	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Contrato Servicios Estado	35,4 (46,1%)	38 (48,3%)	37,6 (47,9%)	39 (50,1%)	39 (50,5%)	51 (58,3%)	53 (61,3%)	53,2 (63,1%)
Texto	21,3 (27,7%)	20,5 (26,6%)	20,7 (26,4%)	19,9 (25,6%)	19,5 (25,4%)	18,6 (21,3%)	17,7 (20,1%)	16 (18,9%)
Foto	6,9 (9,1%)	6,7 (8,6%)	7 (8,9%)	6,5 (8,4%)	6,5 (8,4%)	6,3 (7,2%)	6,3 (7,2%)	5,5 (6,5%)
Vídeo	3,08 (4%)	3,08 (3,9%)	3,3 (4,3%)	3,5 (4,5%)	3,6 (4,6%)	3,3 (3,8%)	3,5 (4%)	3,5 (4,1%)
Contenidos digitales	2,8 (3,7%)	2,6 (3,3%)	2,5 (3,3%)	2,4 (3,1%)	2,3 (3%)	2,3 (2,6%)	2,3 (2,7%)	2,3 (2,7%)
Documentación	1,9 (2,5%)	2,04 (2,6%)	1,8 (2,3%)	1,5 (1,9%)	1,5 (1,9%)	1,3 (1,5%)	1,3 (1,4%)	1,1 (1,3%)
Audio	0,3 (0,4%)	0,2 (0,3%)	0,2 (0,3%)	0,2 (0,3%)	0,2 (0,3%)	0,3 (0,3%)	0,2 (0,2%)	0,2 (0,2%)
Reportajes	0,6 (0,8%)	0,6 (0,8%)	0,7 (1%)	0,7 (1%)	0,5 (0,7%)	0,5 (0,6%)	0,4 (0,5%)	0,3 (0,5%)
Servicios no informativos	4,1 (5,4%)	4,5 (5,8%)	4,2 (5,3%)	3,7 (4,8%)	3,6 (4,7%)	3,4 (3,9%)	1,9 (2,2%)	1,8 (2,1%)
Cifra de negocio	76,8	78,5	78,5	77,8	77,1	87,3	87,8	84,3

Fuente: Memorias anuales de EFE. Elaboración propia.

* EFE pormenoriza en sus memorias anuales el volumen de ingresos por tipo de servicio a partir de 2005. Antes de esta fecha, los desglosa en los ingresos obtenidos en el mercado nacional, pero no en el internacional.

El mercado periodístico en los últimos años se ha orientado hacia el plano multimedia y audiovisual, donde el déficit de competitividad de EFE le ha lastrado a la hora de desarrollar un mayor potencial en este terreno. Consciente de que la llave para ganar presencia en América y penetrar en nuevos mercados como el asiático es contar con una oferta competitiva en materia de imágenes, se han abordado diversos proyectos que no han terminado de situar a EFE a un primer nivel en cuanto a producción de vídeo a la altura de las grandes agencias internacionales. Tras la puesta en marcha de TVEFE en 2007 de la mano de Grijelmo, la dirección que le releva lanza el Plan Audiovisual en 2015 para disponer de un servicio sólido de vídeo internacional que hasta ahora se limitaba a América Latina. Para desplegar esta actuación, EFE se apoya en la red de suministro que aporta EPA, donde gana presencia accionarial hasta el 49,9 por ciento. El consorcio europeo le sirve para amplificar su capacidad de distribución en el exterior y de avanzar en el proceso de ser un actor global al extender su cobertura geográfica en distintos soportes e idiomas, algo esencial para acometer la expansión del mercado. EFE recurre, asimismo, a alianzas con otras televisiones para aumentar las fuentes de captación del material. También impulsa el servicio de texto y el de multimedia en inglés para disponer de una oferta completa de formatos dirigido, en especial, al mercado asiático y el árabe, donde existen importantes periódicos y poderosos grupos mediáticos y donde los vaivenes de la crisis económica y del sector no son tan acentuados. Se firman convenios con productoras privadas en Colombia y Brasil para producir contenidos bajo demanda con los que captar ingresos suplementarios. Todo ello con la meta de ganar terreno como agencia global audiovisual y competir desde una visión hispana con otras competidoras que disponen de un servicio de vídeo ya consolidado en casi todo el mundo.

El lanzamiento y despliegue del nuevo proyecto audiovisual y de otros productos conllevan un coste que hace que no se plasme en beneficios a corto plazo, aunque EFE considera justificada esta inversión al tratarse de servicios estratégicos enfocados a consolidar el crecimiento de la agencia en zonas donde su presencia es poco competitiva y con poca cuota de mercado. A pesar del nuevo intento por potenciar la producción de vídeo a escala mundial de la mano de EPA, con un modelo similar al servicio gráfico internacional, el proyecto queda incompleto y no cubre las expectativas a nivel comercial, aunque permite a EFE ensanchar la visibilidad de su marca en el mundo. “Era un proyecto muy relevante e ilusionante que se quedó en el camino”, resume Vera en la entrevista realizada para esta investigación.

La visión de la plantilla sobre el proceso de transformación del modelo de producción informativa al término de las etapas de gestión de Grijelmo y de Vera no ha sido del todo positiva al considerar que EFE no ha completado los retos que se esperaba de una agencia de noticias de su envergadura para mantener su posición de liderazgo, en especial, en España y América Latina.

El Consejo de Redacción, el órgano de representación profesional de la plantilla, hace balance pocos meses después de la llegada a la presidencia de Garea y de la presentación de su plan estratégico para abrir una nueva fase en la agencia: “Conscientes de que la Agencia ha perdido más de una década y ha respondido con lentitud y poco tino a la transformación digital, el Consejo defiende que es necesario cambiar para no condenarnos a un escenario aún más adverso. Ya casi nadie en EFE pone en cuestión que la Agencia necesita renovar su funcionamiento y actualizarse para abrirse camino y garantizar su futuro y, según hemos podido pulsar, la mayoría queremos participar en la transformación” (Consejo de Redacción de EFE, 2019). El órgano representativo de la plantilla es partidario de reestructurar la tarea de EFE para ceñirlo a la realidad digital, al margen de diversificar las vías de ingresos e incrementar los recursos respondiendo a las nuevas demandas de los mercados sin desechar los servicios tradicionales. La meta debe ser “armar una estructura que sea plenamente digital y multimedia” mediante la integración de los contenidos y de los servicios gráficos, de televisión y de radio, pilares sobre los que se debe erigir el proyecto multimedia. De no apostar más por estos soportes, la transformación es incompleta y existiría el riesgo de cronificar la dependencia del texto.

En octubre de 2018, se constituye un grupo de trabajo interno para plantear sus propuestas y poder incorporarlas al plan diseñado por la dirección para generar más ingresos. El equipo comparte que es necesario reformar la estructura informativa para dejar atrás una estructura “tipo Frankenstein”, al observar que al esquema de producción de información tradicional se han ido añadiendo unidades temáticas independientes o semi independientes, como puedan ser las páginas webs temáticas lanzadas por EFE en la última década. Un organigrama que ha generado un modelo de integración digital a varias velocidades, con algunas redacciones que funcionan con mentalidad multimedia, pero otras, en cambio, con una filosofía aún textocéntrica (Lascurain, 2019). Se ponen sobre la mesa propuestas como que los redactores de las distintas áreas estén al tanto de los productos que oferta EFE al constatar que existe “un sorprendente y nunca resuelto desconocimiento por parte de quienes producen la información de buena parte de los

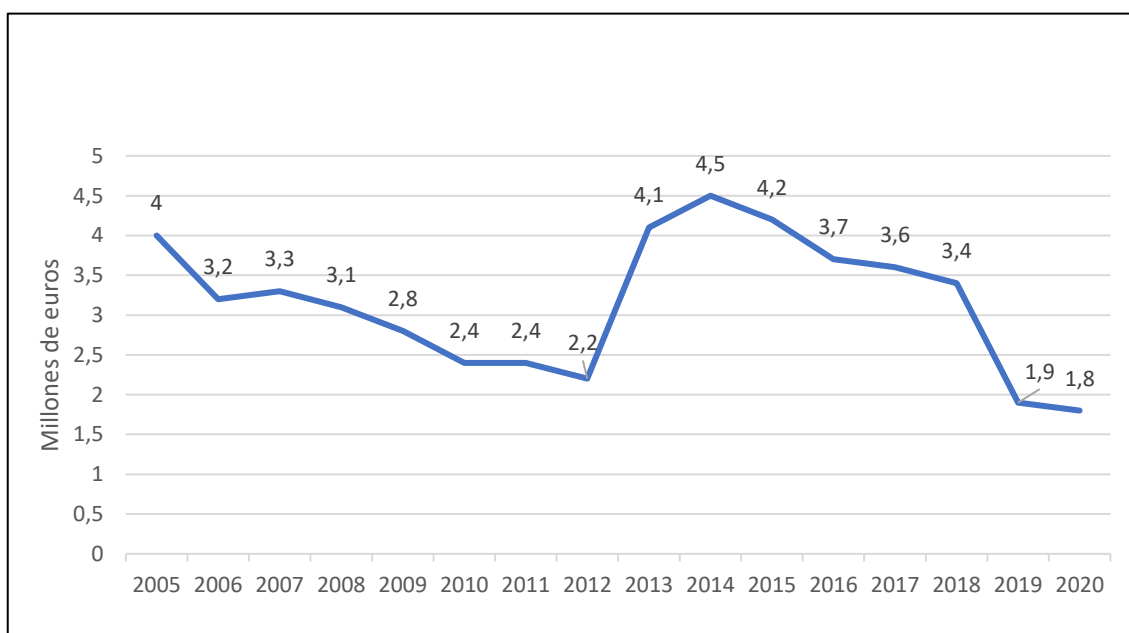
productos de los que luego forma parte”.

Al margen de la comercialización de productos multimedia, uno de los pilares de la estrategia de diversificación de EFE en los últimos años ha sido estimular la captación de ingresos por servicios no informativos, en especial, en el mercado nacional. En esta búsqueda de espacios alternativos a la línea tradicional de negocio, en especial, de la mano de las empresas, han destacado los contenidos bajo demanda, los patrocinios, las licitaciones de proyectos informativos o no informativos concedidas por instituciones y entidades de distinto perfil y los arrendamientos de instalaciones. A finales del siglo XX, empiezan las primeras experiencias comerciales de servicios a la carta, que cobran mayor protagonismo de la mano del equipo de Grijelmo a partir de 2006, con la instauración de los contenidos bajo demanda. En 2007, estos servicios obtienen unos ingresos por valor de 1,1 millones de euros, que en 2010 pasaron a ser de 1,6 millones.

Durante el mandato de Vera, se potencia esta actividad como antídoto para hacer frente a los efectos negativos de la crisis económica, como la pérdida de clientes entre los medios de comunicación y el recorte de la partida anual del Estado. En el global de la facturación, los ingresos de explotación no informativos han superado en la última década el 5 por ciento, aunque en 2019 bajan al 2,1 por ciento.

Gráfico 12

Evolución de los ingresos de los servicios no informativos de EFE entre 2005 y 2020.

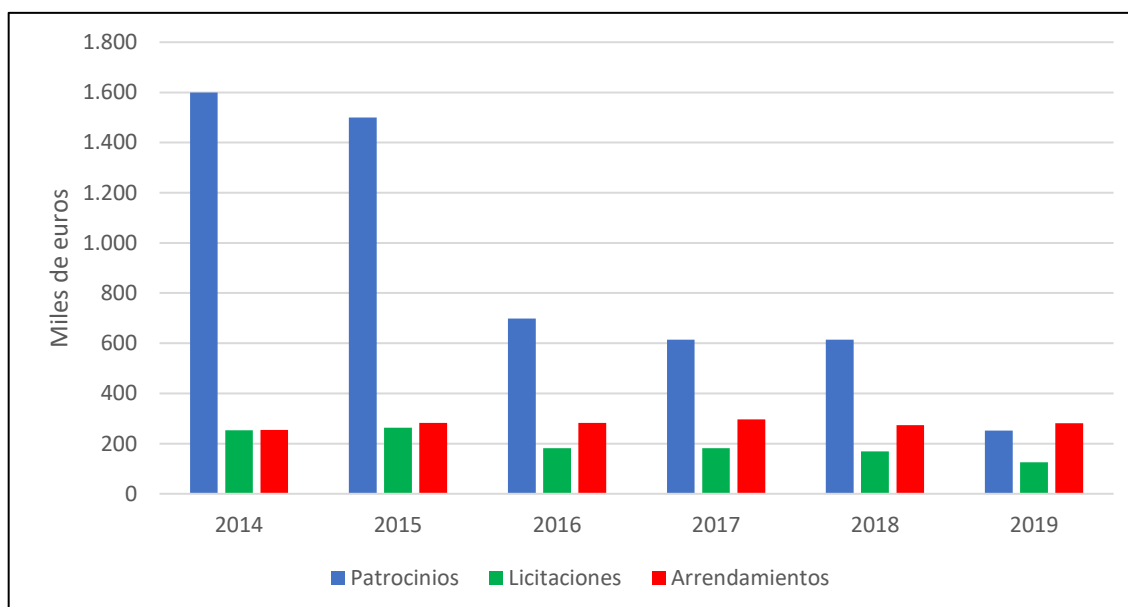


Fuente: Memorias anuales de EFE. Elaboración propia.

En materia de patrocinios, los ejercicios más destacados son los de 2014 y 2015, cuando EFE conmemora su 75 aniversario, lo que auspicia la organización de numerosos exposiciones fotográficas y eventos en España y en países de América Latina. La recaudación por este concepto alcanza los 1,6 millones de euros en 2014 y, al año siguiente, 1,5 millones. También los convenios con instituciones académicas plasmados en becas de prácticas en España y en el extranjero reportan a la agencia ingresos complementarios. En 2016, se cifran en 468.000 euros; en 2017, en 614.000; en 2018, en 614.000 y, el pasado año, en 523.000 euros.

Gráfico 13

Evolución de los ingresos por patrocinios, licitaciones y arrendamientos entre 2014 y 2019.



Fuente: Memorias anuales de EFE. Elaboración propia.

2.5.2 La presencia de EFE en el mercado nacional y exterior

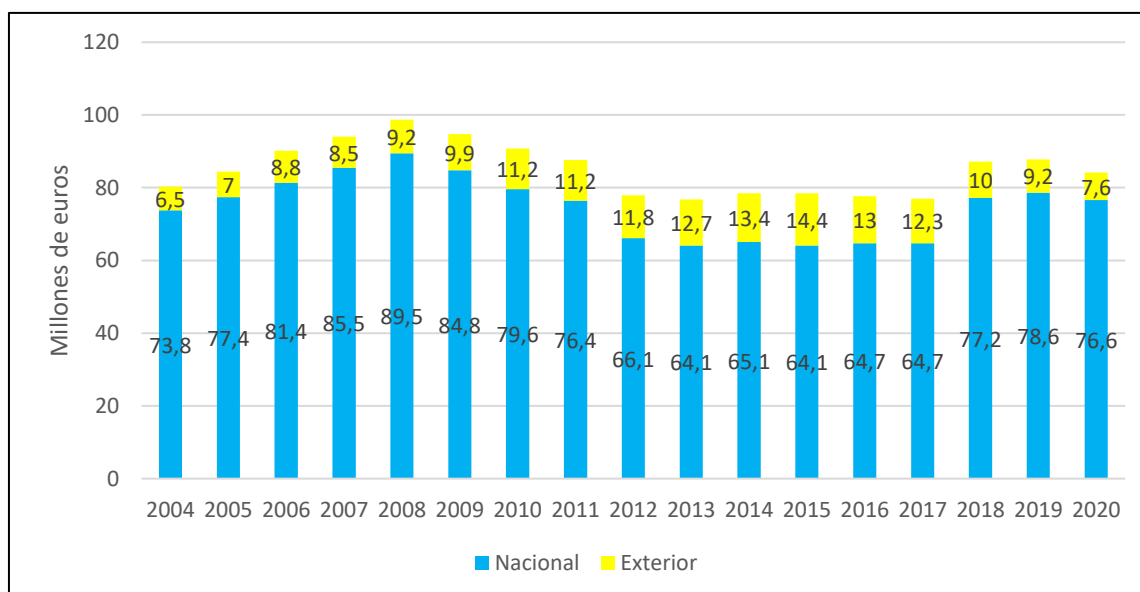
La gestión económica de EFE durante su proceso de transformación multimedia también conlleva un análisis sobre la procedencia de sus ingresos y la capacidad de penetración en nuevos espacios de crecimiento. Si uno de los objetivos nucleares de la dirección de EFE en sus diferentes mandatos ha consistido en ampliar la producción multisupoite y audiovisual, otra de sus metas ha sido la de ensanchar el mercado donde orientar la producción informativa y comercial. EFE ha asentado su potencial en España y en América, que le ha otorgado la consideración de cuarta agencia a escala mundial. Sin embargo, la consolidación de este estatus pasa por afianzar su presencia en

Sudamérica y en Norteamérica -incluyendo Estados Unidos- y por adentrarse en otros terrenos donde sus competidores llevan amplia ventaja, aunque tal meta está aún lejos de cubrir las expectativas. EFE ha diseñado tradicionalmente productos en idioma español, lo que ha limitado su capacidad comercializadora en territorios no hispanohablantes.

La contracción de los servicios tradicionales de texto y foto ha tenido su traslación tanto a las ventas desarrolladas en el mercado nacional como en el exterior. En ambos, la tendencia ha sido a la baja, aunque con algunas subidas en América debido al dispar comportamiento de la recesión a un lado y otro del Atlántico. Si en 2004 las ventas de EFE en el mercado internacional son de 6,5 millones de euros, el pico se registra en 2010 y 2015 con alrededor de 11 millones de euros ante la necesidad de enjugar la apatía del negocio en España. Si no se incluye en los ingresos nacional el importe del CSE, algo más del 30 por ciento de la facturación comercial total en 2016 y 2017 procede del exterior. Sin embargo, en paralelo a la salida de la crisis en Europa, algunos países latinoamericanos ven empeorada su situación en los últimos años, lo que, sumado a la competencia de otras agencias y a la devaluación de algunas de las monedas locales, ha tenido como traslación que los ingresos procedentes de América han ido perdiendo fuerza hasta caer a los 6,5 millones en 2019 (el 27,6 por ciento del total de ingresos si no se incluye el CSE), la cifra más baja en casi dos décadas.

Gráfico 14

Distribución del negocio de EFE en el mercado nacional e internacional entre 2004 y 2020.



Fuente: Memorias anuales de EFE. Elaboración propia.

Tabla 4

Distribución del negocio de EFE en el mercado nacional y en el internacional entre 2004 y 2020.

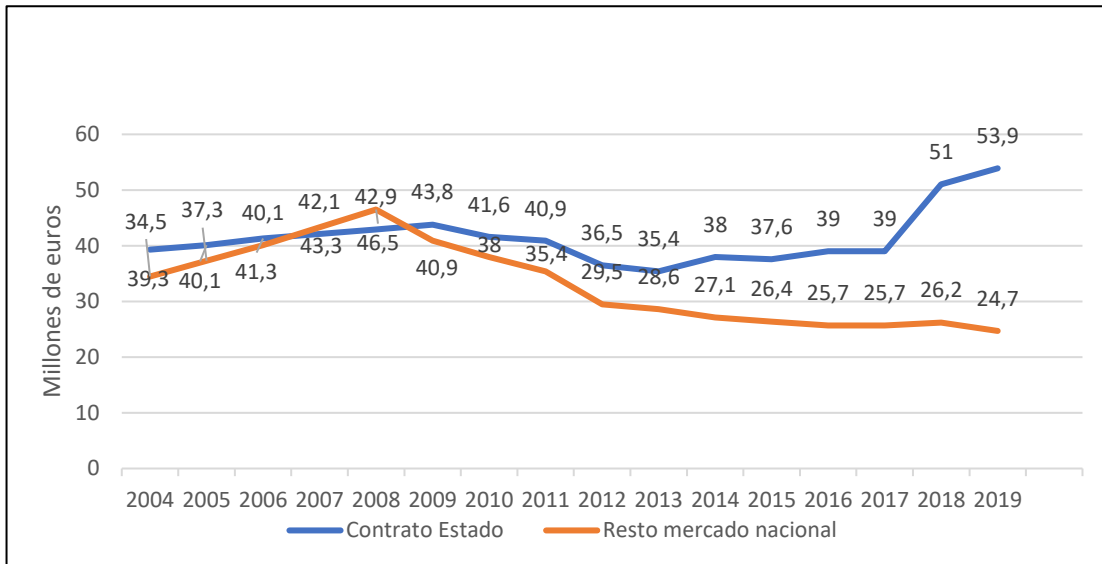
(en millones de euros; entre paréntesis, peso porcentual en el conjunto de la cifra de negocio)																	
	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
MERCADO NACIONAL	73,8 (91%)	77,4 (91%)	81,4 (90%)	85,4 (90%)	89,57 (90%)	84,8 (89%)	79,6 (87%)	76,4 (87%)	66,1 (84%)	64,1 (83%)	65,1 (82%)	64,1 (81%)	64,7 (83%)	64,7 (84%)	77,2 (88%)	78,6 (89%)	76,6 (90%)
Contrato Estado	39,3	40,1	41,3	42,1	42,98	43,8	41,6	40,9	36,5	35,4	38	37,6	39	39	51	53,9	53,2
Resto mercado	34,5	37,3	40,1	43,3	46,58	40,9	38	35,4	29,5	28,6	27,1	26,4	25,7	25,7	26,2	24,7	23,4
MERCADO EXTERIOR	6,5 (9%)	7 (9%)	8,8 (10%)	8,5 (10%)	9,2 (10%)	9,9 (11%)	11,2 (13%)	11,2 (13%)	11,8 (16%)	12,7 (17%)	13,4 (18%)	14,4 (19%)	13 (17%)	12,3 (16%)	10 (12%)	9,2 (11%)	7,6 (10%)
América	*	*	*	*	6,35	6,7	7,7	7,8	8,8	9,6	10,1	11	10	9	7,2	6,5	5,1
Resto mundo	*	*	*	*	2,84	3,1	3,5	3,3	2,9	3	3,2	3,3	3	3,3	2,8	2,7	2,5
Cifra de negocio	80,4	84,5	90,2	94,1	98,7	94,8	90,8	87,6	77,9	76,8	78,5	78,5	77,8	77,1	87,3	87,8	84,3

Fuente: Memorias anuales de EFE. Elaboración propia.

* Datos especificados en las memorias anuales a partir de 2008.

Gráfico 15

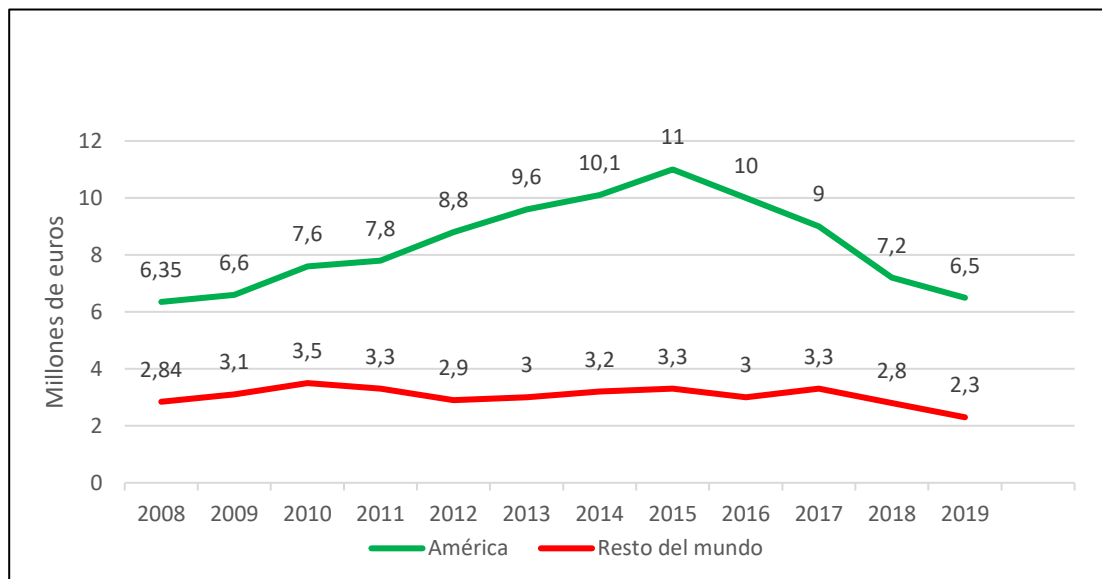
Evolución de los ingresos de EFE en el mercado nacional entre 2004 y 2019.



Fuente: Memorias anuales de EFE. Elaboración propia.

Gráfico 16:

Evolución de los ingresos de EFE en el mercado internacional entre 2008 y 2019.*



Fuente: Memorias anuales de EFE. Elaboración propia.

*EFE distingue en sus memorias los ingresos en América y en el resto del mundo desde 2008.

2.5.3 La evolución del número de clientes

El mercado primario de las agencias de información ha sido, y sigue siendo en la actualidad, los medios de comunicación, a los que suministran contenidos en diferentes formatos para atender sus demandas informativas. A partir del último tercio del siglo XX, la diversificación de servicios se extiende a la clientela, a la que empiezan a incorporarse suscriptores sin relación con los medios. Los abonados *media* emplean los contenidos de las agencias como “una contribución a su propio producto informativo, destinado a la venta o a la distribución en un mercado de masas” (...), mientras que los *no medias* “compran el servicio de la agencia para su propio uso, sin la intención de distribuirlo a otras audiencias, salvo en el interior de su propia organización (Boyd-Barrett y Palmer, 1981).

Los medios de comunicación fueron decisivos para que las agencias asumieran un rol destacado en la cadena informativa, si bien, con el paso de los años, su negocio no resultaba rentable sin otras ramas de explotación (Paz Rebollo, 1999). Antes de la llegada de Internet, la cartera de suscripciones empieza a ampliarse, en el caso de EFE, con la puesta en marcha de servicios alternativos y especializados, como Efedata o Efeagro, a los que se añaden los productos temáticos disgregados del servicio general (economía, regionales...) que captan a medios periodísticos que hasta entonces no tenían ningún abono. En 1990, EFE cuenta con 553 clientes, de los que 260 son medios de comunicación (el 78 por ciento), 113 instituciones (10,7 por ciento) y el resto, empresas no informativas (9,9 por ciento) (Nieto e Iglesias, 2000). En América, EFE pasa de los 550 de 1995 a alrededor de 900 en 2010. En Estados Unidos, en 1995 la cifra de suscriptores sólo era de 20, que pasan a ser en torno a 250 en 2006.

La llegada de Internet representa para EFE la incorporación de nuevos perfiles de clientes, no sólo medios de comunicación y portales digitales. La digitalización ensancha las posibilidades de segmentación temática y de llegar a nuevos nichos de abonados que van más allá de unos mercados tradicionales que están notablemente explotados. En 2005, transcurrido el primer boom tecnológico, EFE da un salto cuantitativo y sobrepasa los 2.200 clientes, de los que 416 son periódicos, 350 revistas o publicaciones no diarias, más de 200 cadenas de radio, 150 canales de televisión y más de 300 sitios web (Castro Savoie, 2005). Una barrera la de los dos millares de suscriptores que consolida e, incluso, llega a mejorar, en los años siguientes gracias a factores como el mercado digital, el refuerzo de la acción comercial y el incremento de ventas en el exterior. Sólo en 2006, crece el número de clientes

en 178, en su mayoría, sin conexión con el sector de los medios de comunicación. El lanzamiento en esa etapa de productos como el servicio de alertas para móviles genera usuarios individuales que se unen a empresas e instituciones. En 2008, son 2.300 los abonados y dos años después, cuando la crisis golpea con más intensidad, se alcanza un pico de 2.765 abonados, de los que más de un tercio (1.044) provienen de América (Agencia EFE, 2010). De la lista de los diez principales clientes de esta región, cinco son portales de Internet.

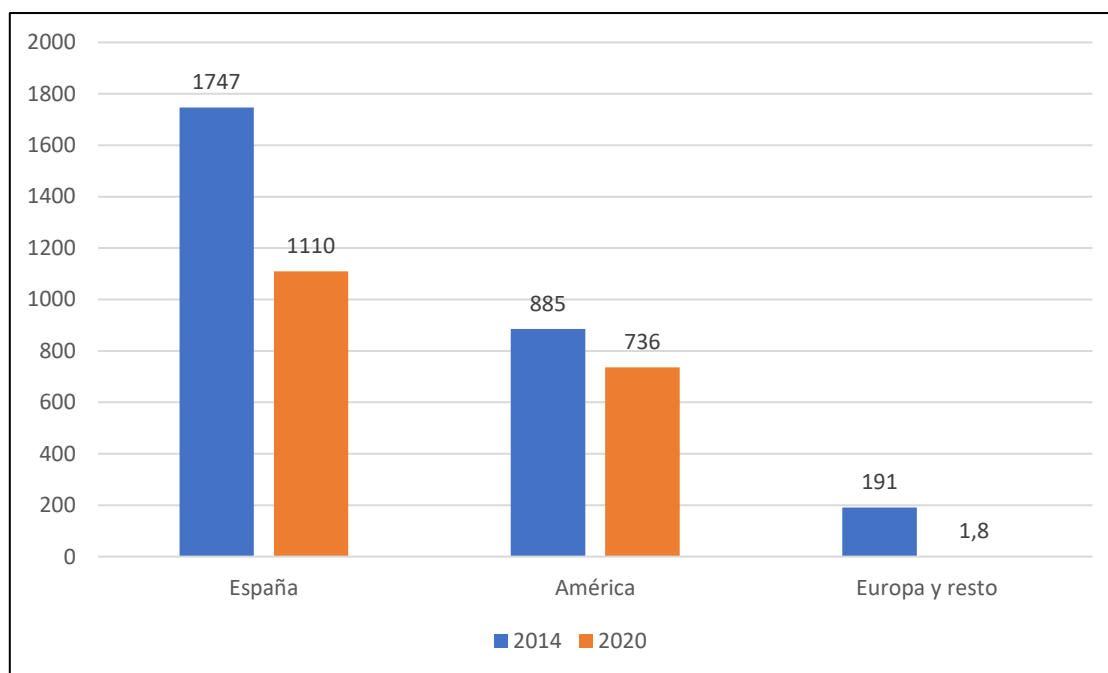
La crisis financiera de 2008, unida a la reestructuración del esquema de negocio de la industria periodística, causa una fuerte sacudida en el sector que aboca al cierre de 375 medios de todo tipo de soportes -diarios, gratuitos, revistas, televisión, radios, portales digitales y agencias de información- (Asociación de la Prensa de Madrid, 2015) entre 2008 y 2015. Los años 2012 y 2013 son los que registran las cifras más negativas, con el cierre de 73 y 71 medios de diferente tipo, respectivamente, seguido de 2011, con 35. El soporte más perjudicado es el de las revistas, con la desaparición de 214 marcas. En el mismo período de 2008 a 2015, surgen 411 medios, de los que el 70 por ciento son digitales. Si no se tiene en cuenta a este tipo de soportes, “que desde un punto de vista de generación de empleo como de negocio aún se encuentran a considerable distancia de los convencionales”, el número de cierres casi triplica al de lanzamientos -309 frente a 114-. Este saldo negativo atañe de manera directa a la cartera de abonados de EFE y a una menor recaudación, a pesar del nacimiento de otros medios. Al margen de ingresar menos por el Estado y debido a la política de austeridad, EFE se ve afectada negativamente por el empeoramiento del mercado, puesto que la aparición de nuevos suscriptores no compensa las bajas.

Ante la pérdida de clientes en el sector de los medios de comunicación, EFE intensifica su tarea de ensanchar fuentes de ingresos y de ofrecer nuevos productos con los que captar a empresas, gabinetes de comunicación y otras entidades, lo que le ayuda a mantener una cifra total de clientes que en 2014 se sitúa en 2.823. De ellos, 1.747 están en España (62 por ciento); 885 en América Latina y Estados Unidos (31 por ciento); 191 en la Unión Europea y en el resto del mundo (7 por ciento) (Notimex, 2015)⁸. La producción multimedia y la diversificación de productos amplían los perfiles de los potenciales abonados, que ven en una agencia como EFE un proveedor de contenidos para sus servicios.

⁸ Cifras facilitadas por la Agencia EFE el 1 de septiembre de 2014 en el seminario internacional *Las agencias de noticias en la era digital. Retos y desafíos*.

Gráfico 17

Comparativa de los clientes que EFE tenía en 2014 y en 2020.

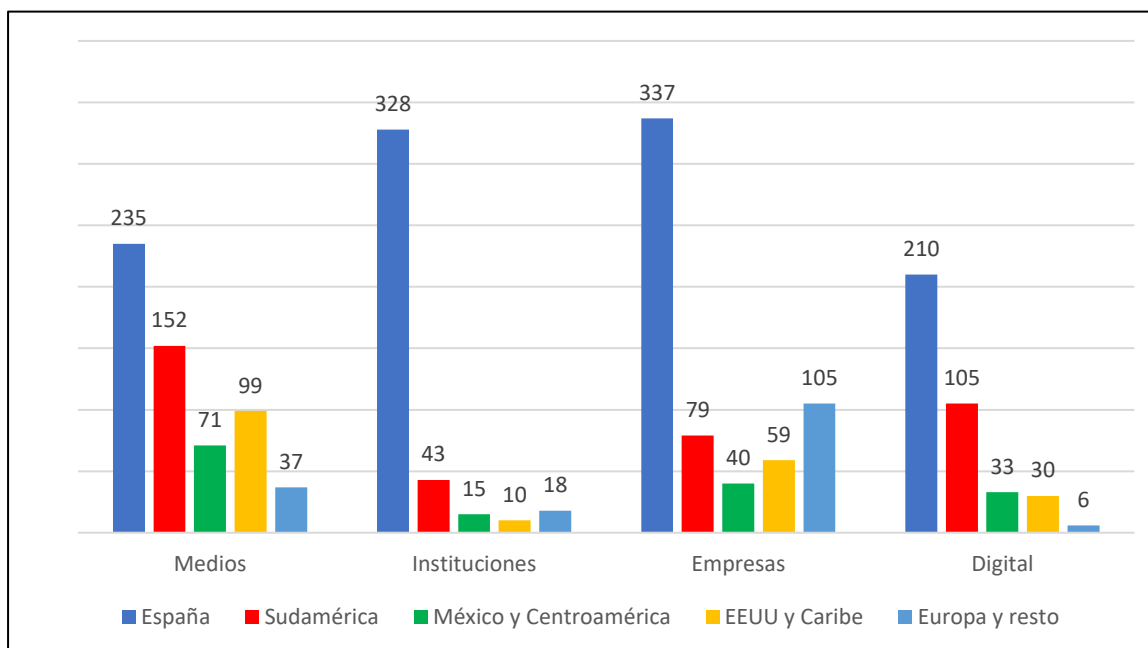


Fuente: Plan Estratégico de EFE 2010-2014, *Las agencias de noticias en la era digital* (Notimex, 2015) y Memoria anual de EFE de 2020. Elaboración propia.

La doble crisis de la última década, la económica y la del modelo de negocio, ha acarreado una pérdida de clientes a nivel global de un 29 por ciento, algo más de 800 suscriptores de distinta índole, si se compara 2014 con el cierre del ejercicio de 2020. Es en el mercado nacional donde el descenso es más brusco y algo más matizado en América. En 2020, el número de medios de comunicación suscritos a EFE, tanto en España como en el exterior, es inferior al de empresas, lo que indica, por un lado, que la crisis periodística sigue sin resolverse, y por otro, que la alternativa se encuentra principalmente en clientes privados ajenos a los medios de comunicación, lo que consolida el papel de EFE como proveedor de contenidos que encuentra en la diversificación una vía para compensar la pérdida de clientes tradicionales.

Gráfico 18

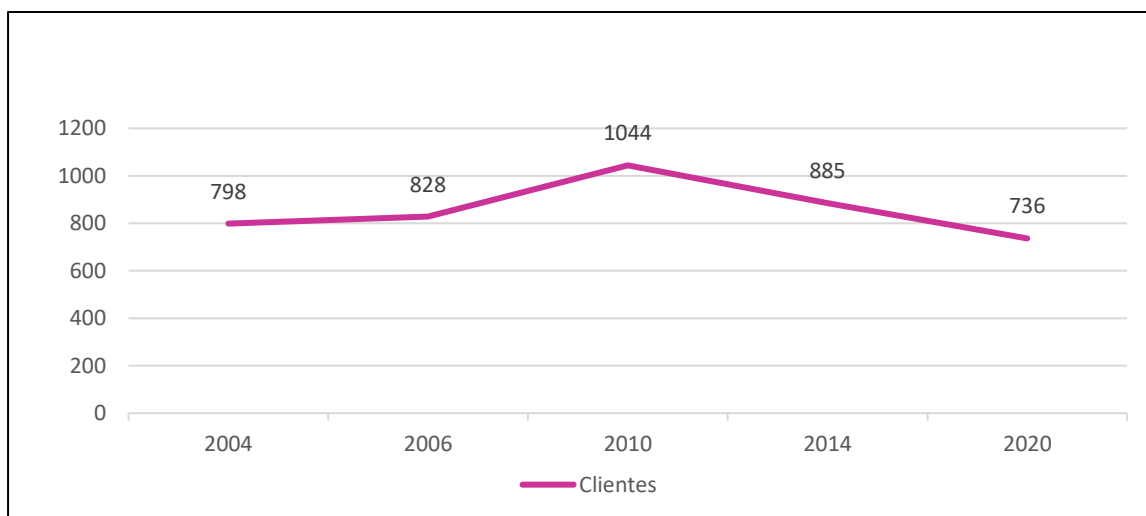
Tipología de clientes de EFE en 2020.



Fuente: Memoria anual de EFE de 2020. Elaboración propia.

Gráfico 19

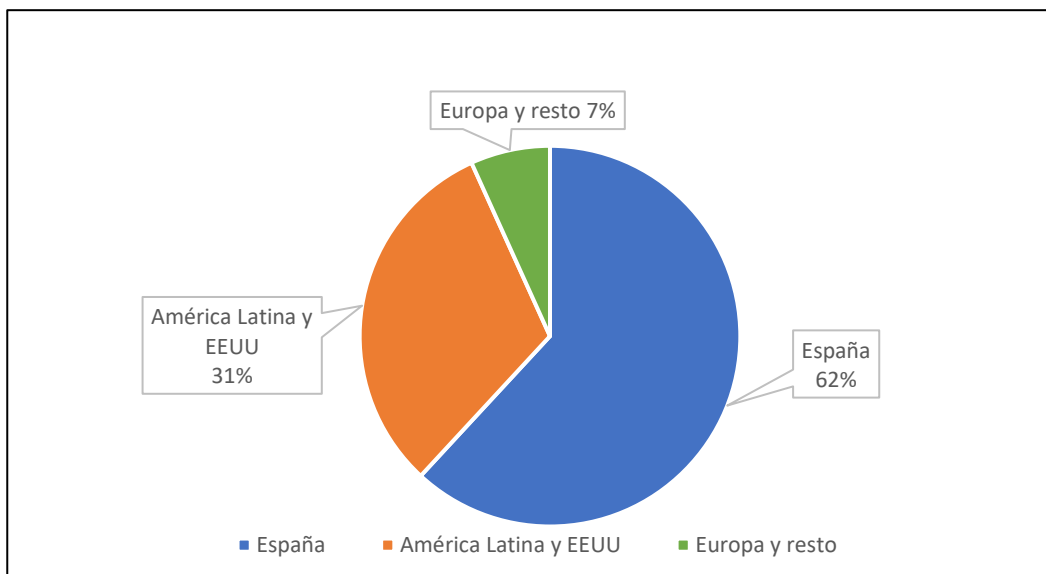
Evolución de los clientes de EFE en América entre 2004 y 2020.



Fuente: Comparecencia de Álex Grijelmo en el Senado en febrero de 2007, Memoria anual de EFE de 2020 y *Las agencias de noticias en la era digital* (Notimex, 2015). Elaboración propia.

Gráfico 20

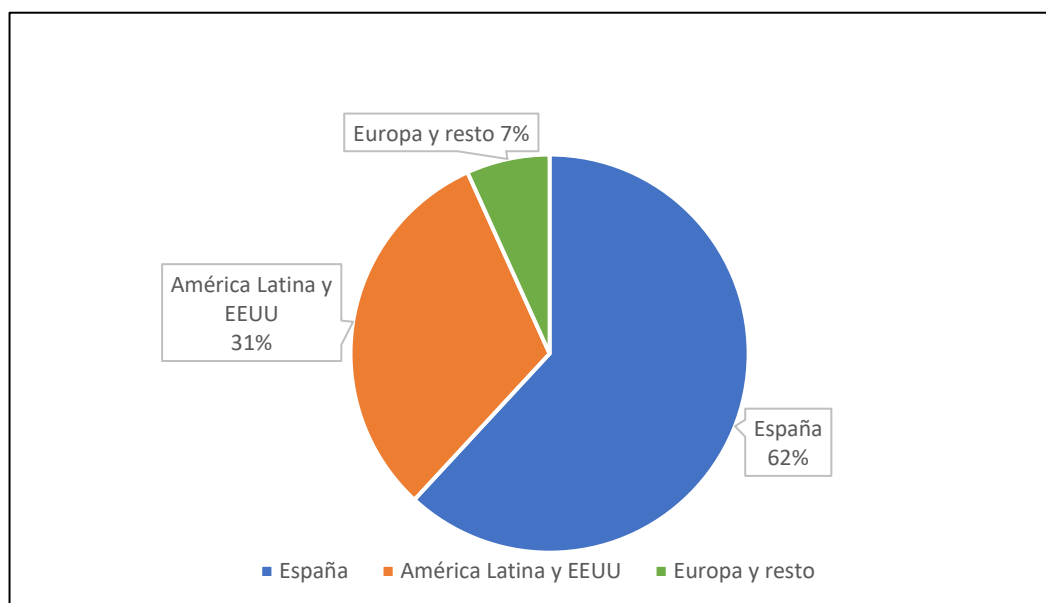
Porcentajes de los clientes de EFE por mercados en 2009.



Fuente: Plan Estratégico de EFE 2010-2014 y *Las agencias de noticias en la era digital* (Notimex, 2015). Elaboración propia.

Gráfico 21:

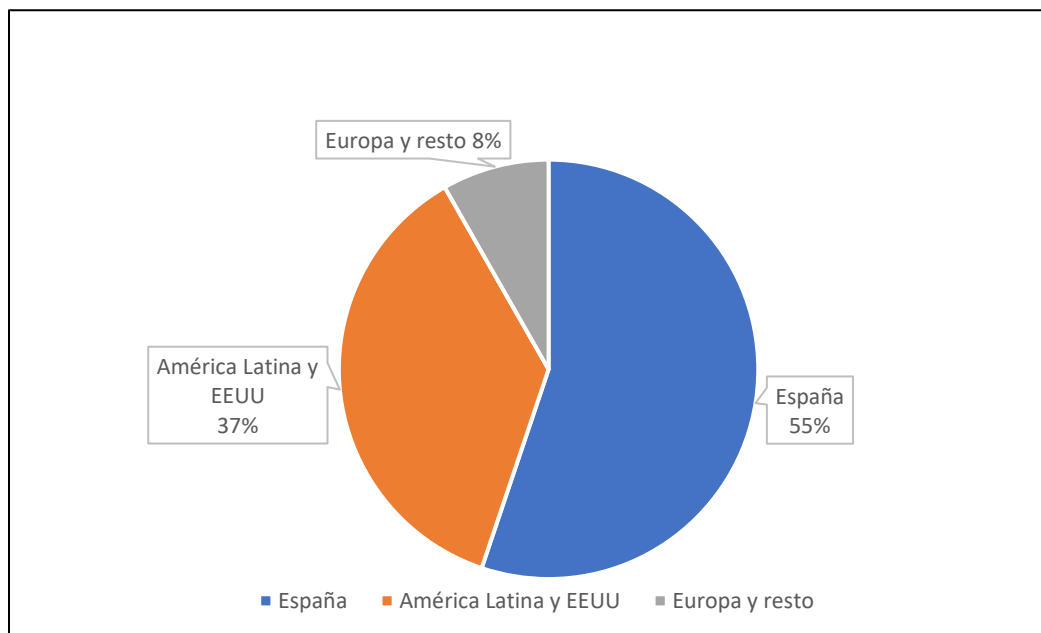
Porcentajes de los clientes de EFE por mercados en 2014.



Fuente: Plan Estratégico de EFE 2010-2014 y *Las agencias de noticias en la era digital* (Notimex, 2015). Elaboración propia.

Gráfico 22

Porcentajes de los clientes de EFE por mercados en 2020.



Fuente: Memoria anual de EFE de 2020. Elaboración propia.

A pesar de los esfuerzos por tener una mayor presencia comercial en el exterior, EFE no logra equilibrar los ingresos procedentes de España con los que obtiene en América y en el resto de mercados, lo que prolonga su dependencia nacional en lo que se refiere a ventas, a suscriptores en las distintas modalidades (medios de comunicación, empresas, instituciones y clientes digitales) y al peso de la aportación pública anual. No obstante, en la última década, ha habido una cierta tendencia correctora, puesto que, en 2009, el 81 por ciento de los ingresos procedían de España, mientras que América sólo sumaba el 14 por ciento. Como se observa en el conjunto de estadísticas, fuera del continente americano, la presencia de EFE en Europa y el resto del mundo sigue siendo minoritaria, lo que la distancia del poder competidor de las tres grandes agencias internacionales, que sí cuentan con un potente servicio en inglés, en especial, Reuters y AP, que les facilita actuar como actores globales. El que EFE no haya tenido un hilo en lengua inglesa más competitivo a pesar de los intentos llevados a cab, ha sido un notable inconveniente para poder tener una posición más pujante en el mercado internacional (L. Álvarez, 2021), pero el coste de tal servicio requiere un presupuesto ambicioso que EFE no ha podido asumir.

3. EL PAPEL DE LA PLANTILLA Y DE LA REDACCIÓN EN LA EVOLUCIÓN AL ENTORNO MULTIMEDIA

3.1 La plantilla de EFE y su perfil multisoporte

3.1.1 La evolución de la plantilla

Uno de los elementos centrales de cualquier medio de comunicación es su plantilla, la columna vertebral sobre la que se asienta el funcionamiento diario de la actividad periodística en sus diversos ámbitos. El desarrollo tecnológico, además de generar cambios en las vías de transmisión de la información, ha tenido una fuerte influencia en la adaptación de los métodos de trabajo y en la capacitación de los profesionales de los medios para integrarla en el desempeño de sus funciones. Desde un punto de vista estadístico, EFE ha sido tradicionalmente una empresa de rango medio, aunque con una amplia red de oficinas y delegaciones repartida por todo el mundo. Su expansión por Iberoamérica a partir de mediados de la década de los 60 hace que se incremente paulatinamente su plantilla, que en 1976 es de unas 500 personas. En 1982, debido a los acontecimientos extraordinarios que acontecen, como el Mundial de Fútbol en España, el número de trabajadores pasa a ser de 735, si bien en los dos años siguientes decrece hasta los 640. Entre 1986 y 1996, la plantilla vuelve a registrar un notable aumento, puesto que casi se duplica su número al situarse en 1.180, sin contar corresponsales, colaboradores o contratados locales. Esta oscilación responde al contrato que EFE firma con Telemadrid a partir de 1989 y a los nuevos productos lanzados al mercado, si bien a partir de 1992 tal incremento resultaría desproporcionado (Tribunal de Cuentas, 2005), en especial cuando se rompe el contrato con el canal autonómico madrileño y unas 200 personas que trabajaban en el convenio con la corporación madrileña pasan a formar parte del plantel de EFE. Para evitar el sobredimensionamiento y a la vista de que las nuevas tecnologías hacen posible desarrollar determinadas tareas con menos personal, se acomete una nueva reducción que hace que el plantel pase de 1.172 ese año a algo más de un millar en 2001. Para acometer ese descenso, la empresa aplica entre 1999 y finales de 2002 un expediente de regulación de empleo (ERE) que conlleva la salida de unos 200 trabajadores mediante prejubilaciones, jubilaciones anticipadas y bajas incentivadas, con lo que, al término del ajuste laboral, la plantilla queda en 969 personas, casi un 20 por ciento menos, lo que se plasma en recorte de gasto y rejuvenecimiento.

El lanzamiento de nuevos proyectos ligados a Internet, la expansión por nuevos territorios y el reforzamiento de la oferta audiovisual de la empresa motivan un nuevo rebote

progresivo en el número de empleados hasta llegar en 2011 a unos 1.300, de los que 317 son contratados bajo la legislación laboral y fiscal específicas de los países donde EFE tiene desplegadas sus oficinas. La contratación de periodistas y profesionales de otros ámbitos (comercial, administrativo, técnicos...) es una práctica arrastrada de hace tiempo en América y otros países, pero es una tendencia que EFE refuerza en la primera década del siglo XXI con el fin de reducir los costes que generan los trabajadores fijos desplazados desde España que cuentan con mejores condiciones laborales y económicas. Lo habitual es que el delegado de la oficina proceda de la sede central de Madrid con el fin de implantar en sus respectivas delegaciones los criterios, los métodos de trabajo y la experiencia de la oficina matriz y aportar un conocimiento sobre la actualidad informativa española. Al mismo tiempo, la contratación en origen responde a que los reporteros y otros empleados locales conocen mejor la realidad informativa y social del país y las fuentes periodísticas, por lo que aportan un valor añadido para EFE. Las ventajas de los trabajadores contratados en cada país hacen que la tradición de desplazar desde España al delegado de una oficina en el exterior se vaya difuminando y deja de ser una norma para todos los casos, una práctica que se acentúa con la crisis financiera de 2008.

El ciclo negativo económico supone un perjuicio notable para el sector de los medios de comunicación. Entre 2008 y 2015, se pierden más de 12.200 puestos de trabajos periodísticos (Asociación de la Prensa de Madrid, 2015). EFE no es ajena a la necesidad de poner en práctica ajustes severos en materia de empleo, toda vez que los costes laborales le suponen el 70 por ciento de sus gastos anuales. En junio de 2010, la dirección de la empresa comunica su disposición a despedir a 60 empleados, aunque finalmente, la negociación con los representantes sindicales conmuta el plan de despidos por una reducción salarial media del 3,9 por ciento, que en el caso de los directivos es del 8 por ciento. Para el bienio 2010-2011. Este planteamiento es el anticipo de otro ERE que la dirección de la empresa, liderada ya por José Antonio Vera, aprueba para el período 2012-2016, a base de salidas voluntarias, reducciones de jornadas y ajuste salarial como alternativa al despido de 275 trabajadores. El plan de ajuste implica jubilaciones a mayores de 57 años, bajas incentivadas y reducciones de un 50 o un 25 por ciento de la jornada para la plantilla no acogida a las salidas voluntarias, así como un recorte del sueldo de entre el 8 y el 12 por ciento para los empleados no afectados por las medidas más severas. El ERE se salda con 153 bajas voluntarias, 105 prejubilaciones

y 48 bajas indemnizadas, lo que significa la reducción de la plantilla en 306 personas. El conjunto de las medidas genera un ahorro de 16 millones de euros -un 28 por ciento de reducción del coste salarial-. También a los colaboradores se les recorta sus servicios en un 8 por ciento.

El proceso de transformación multimedia abordado por EFE coincide, por tanto, con una etapa de inestabilidad laboral ocasionada en buena medida por la crisis de 2008 que acarrea diversas repercusiones. Una de ellas es el descontento de buena parte de la plantilla con las propuestas de la dirección encabezada por Grijelmo de reducir los salarios, lo que conduce a una jornada de huelga parcial en diciembre de 2009, seguida por 565 de los 972 trabajadores con derecho a la protesta. La movilización fue a más y el 22 de abril de 2010 se convoca la primera huelga de 48 horas en EFE en contra del plan de ajuste salarial y de la amenaza de despidos por parte de la dirección con un seguimiento bastante amplio por parte de los trabajadores⁹. En medio de lo más profundo de la crisis, EFE vive en 2010 “posiblemente el año de más alta conflictividad laboral de su historia” (Comité Intercentros, 2011) con los paros y huelgas. Tras la protesta, se logra un acuerdo con la dirección para renovar el convenio laboral, con una horquilla de rebajas salariales de entre el 3 y el 8 por ciento en función del rango profesional, y una garantía de empleo de dos años.

Otro de los efectos del ERE aprobado en el mandato de Vera es que durante su vigencia no se autoriza la contratación de nuevo personal, una restricción que se prolonga a partir de 2016 por las medidas de ajuste que EFE, como empresa pública, debe cumplir de acuerdo a las directrices de la SEPI, que limita el aumento de gasto y, por ende, de la plantilla. Esto cierra la puerta a incorporar en la sede central y en las delegaciones nacionales a gente joven que tenga una mayor predisposición al uso de nuevas herramientas y con renovados perfiles profesionales, lo que impide reforzar departamentos como el de Contenidos Digitales, que han de nutrirse de la promoción interna. Otra consecuencia aparejada a la anterior es el progresivo envejecimiento de la plantilla, que con el ERE se había amortiguado en cierta medida, pero a corto y medio plazo lo reactiva. En 2005, la media de edad era de 42,82 años y en 2018, se eleva a 46,3 años. En el caso de los trabajadores vinculados a España, esta cifra asciende a 50,8 años, lo que se palía con la media de edad de los empleados

⁹ Los sindicatos cifran el seguimiento en alrededor de un 80 por ciento.

de las delegaciones internacionales, que se sitúa en 38,7 años. Los contratados locales mitigan el índice de envejecimiento, pero no resuelven un problema convertido en estructural que afecta al futuro de la empresa, ante los llamamientos de su dirección a adoptar medidas urgentes para su rejuvenecimiento. Además, si en 2005 la antigüedad media en la empresa superaba ligeramente los 15 años, en 2019 asciende a 23,5 años.

“La edad es una de las variables que más específicamente definen la situación actual de EFE en cuanto a sus recursos humanos (...) En las (delegaciones) internacionales, la edad no es un problema. La ampliación de la plantilla en esta área fue más lenta que en España y se llevó a cabo posteriormente. Por otro lado, existe una rotación ‘sana’ que permite tener una estructura con experiencia, pero también una suficiente renovación. En el caso de la plantilla con vinculación a España, la situación es distinta debido a la alta edad media. Esta situación tiene su explicación en varias circunstancias. El ERE implicó una reducción de la plantilla y una contención en el gasto, así como las limitaciones para la contratación impuestas por el sector público, que han impedido una renovación adecuada de la plantilla. La rotación de ésta en España tiende a cero, lo que hace más difícil una renovación adecuada (...) El sector de los medios de comunicación en España, a pesar de los ERE realizados en el sector, registra unas tasas de permanencia en la misma empresa por encima de la media de otro tipo de empresas. Según el informe de la Asociación de la Prensa de Madrid, el 41 por ciento de los periodistas contratados supera los 15 años de permanencia en el mismo medio. En EFE, el 54 por ciento de la plantilla supera los 25 años de antigüedad (...) Tenemos una plantilla con una muy alta edad media y con una alta antigüedad en EFE, con muy poca rotación, gran maestría en el trabajo propio de nuestra empresa, pero una escasa experiencia en otras empresas. Para una empresa que basa la producción en el conocimiento de sus profesionales una edad media elevada no debe ser un problema, sin embargo, esta alta proporción de trabajadores en rangos altos de edad y experiencia única en EFE generar poca diversidad sociológica” (Agencia EFE, 2018: 25).

La única vía para rejuvenecer la plantilla en los últimos años se ha centrado, principalmente, en las delegaciones internacionales, donde en 2004 había 210 contratados en origen, casi la mitad que en 2018 (403). En 2015, aún en el tránsito de la crisis económica y del ERE de la empresa, la plantilla decrece un 4,9 por ciento, pero en el exterior tiene una evolución favorable y aumenta un 6,9 como consecuencia sobre todo del lanzamiento de nuevos productos audiovisuales y digitales.

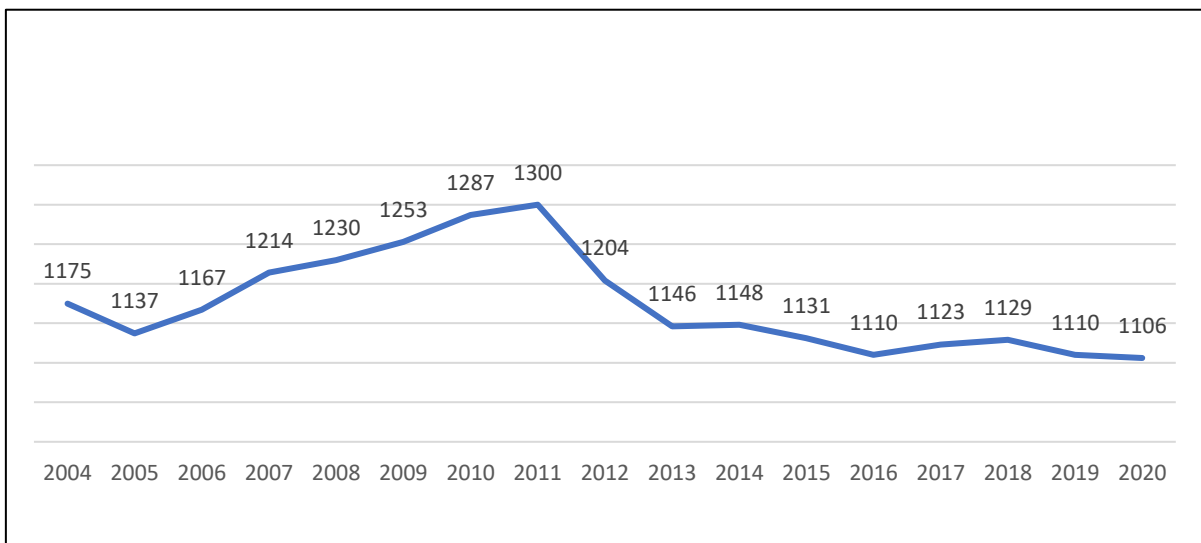
Tabla 5*Evolución de la plantilla de EFE desde 1996 hasta 2020.*

AÑO	PLANTILLA (contratados con vinculación local)
1996	1.171
1997	1.177
1998	1.135
1999	1.019
2000	1.052
2001	1.040
2002	969
2003	1.165
2004	1.175 (218)
2005	1.137 (204)
2006	1.167 (232)
2007	1.214 (249)
2008	1.230 (257)
2009	1.253 (279)
2010	1.287 (313)
2011	1.300 (317)
2012	1.204 (308)
2013	1.146 (303)
2014	1.148 (333)
2015	1.131 (356)
2016	1.110 (368)
2017	1.123 (398)
2018	1.129 (403)
2019	1.110 (381)
2020	1.106 (399)

Fuente: Informes de auditoría sobre las cuentas de EFE, de gestión del Grupo SEPI y de fiscalización de Tribunal de Cuentas. Elaboración propia.

Gráfico 23

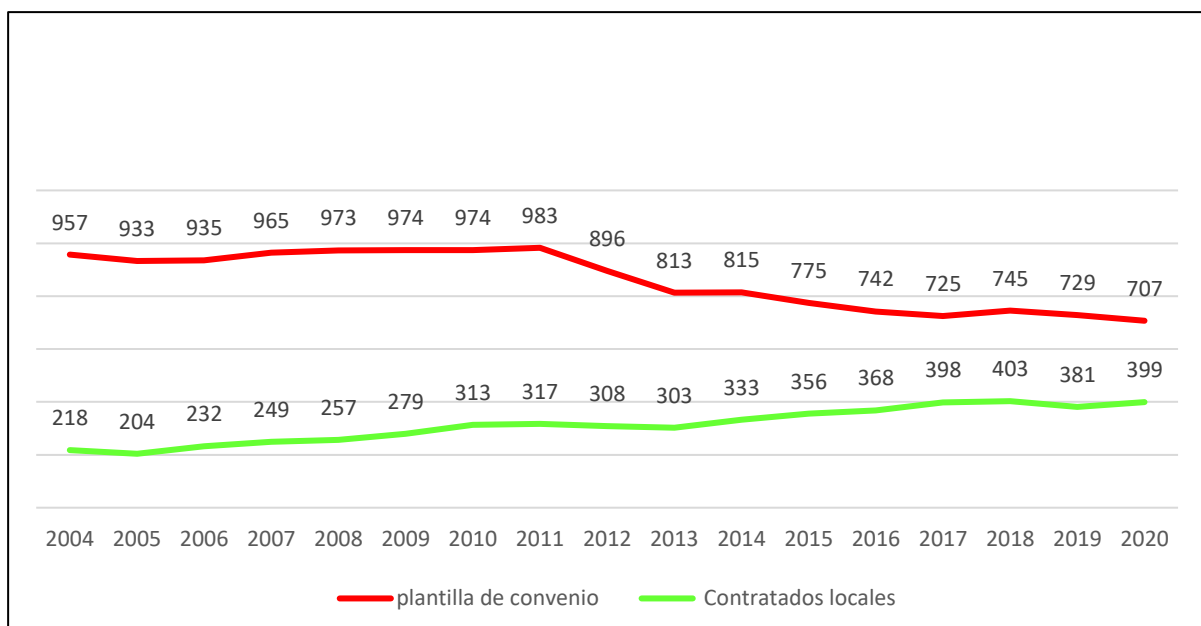
Evolución de la plantilla de EFE desde 2004 a 2020.



Fuente: Informes de auditoría sobre las cuentas de la Agencia EFE, de gestión del Grupo SEPI y de fiscalización de Tribunal de Cuentas. Elaboración propia.

Gráfico 24

Evolución de la plantilla de EFE desde 2004 a 2020 en función de su vínculo laboral.



Fuente: Informes de auditoría sobre las cuentas de la Agencia EFE y de fiscalización de Tribunal de Cuentas. Elaboración propia.

Una parte de los contratados en el extranjero procede de los participantes en becas y en másteres que tras formarse en la sede central o en oficinas nacionales, desarrollan la segunda parte de su instrucción en delegaciones en el extranjero, donde algunos son contratados a su término, nutriéndose así de personal joven que no tiene opción de ser repescados en Madrid o en otras ciudades donde EFE tiene presencia por las limitaciones contractuales impuestas por el Estado a través de la SEPI.

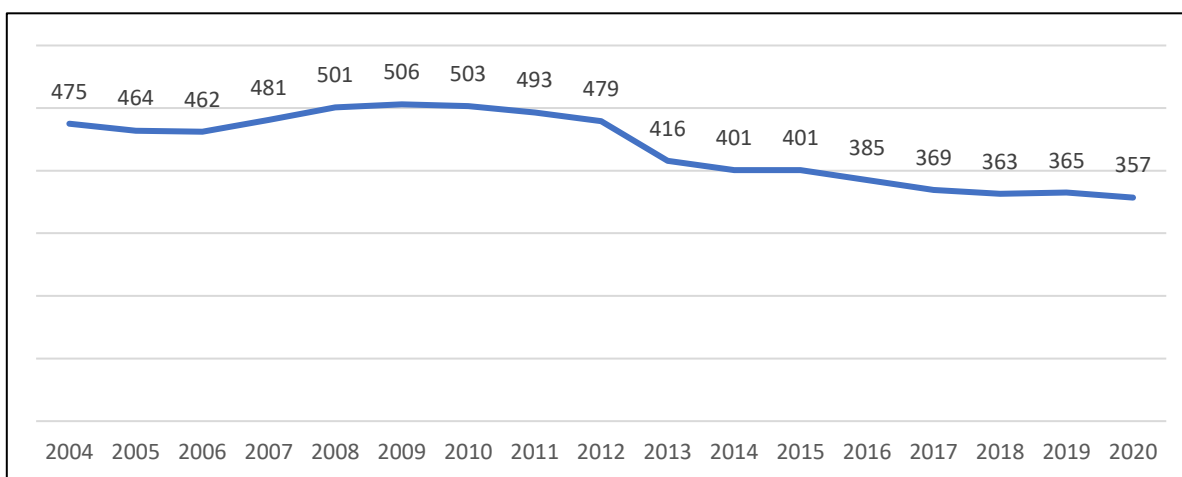
Fruto del ERE y de la imposibilidad de hacer contrataciones en España, la plantilla de EFE ha experimentado un notable recorte en los últimos años. En 2011, se alcanza la máxima cifra de personal, 1.300 personas, incluyendo a los contratados por el convenio de la empresa y a los trabajadores locales en las delegaciones del extranjero. Desde entonces, la caída es constante hasta llegar a los 1.106 contabilizados en 2020, lo que supone un 15 por ciento menos respecto a hace una década. La reducción la soporta el personal de convenio, al pasar de 983 en 2011 a 707 en 2020, un 28 por ciento menos. En cambio, los contratados en el extranjero aumentan significativamente, puesto que en 2011 había 232 trabajadores locales, mientras que diez años después, la cifra es de 399, un 42 por ciento más. La particularidad de los contratados en cada país es que, por regla general, tienen unas condiciones económicas inferiores respecto a los de convenio, de ahí que, durante los años de la crisis, la tónica general ha sido que los expatriados, con excepción de los delegados, regresaran a España para ser sustituidos por empleados locales y así ahorrar costes. En 2006, EFE contaba con 61 desplazados en sus oficinas en el exterior, entre delegados y redactores, casi dos tercios más que los que hay en 2020, cuando se contabilizan 24.

Otro elemento destacado a la hora de analizar el impacto que la reducción de plantilla ha tenido en el proceso de adaptación de EFE al escenario digital es cómo ha evolucionado la cifra de redactores y gráficos vinculados a las áreas de información, tanto en la central de Madrid, como en las delegaciones nacionales. En este terreno, se registra un recorte sustancial en ambos casos. En el del personal de departamentos informativos en Madrid, en 2009 había 506 personas, casi la mitad del total de la plantilla de convenio (974 trabajadores). En 2020, ésta la componen 707 trabajadores, de los que 357 se dedican a generar información, lo que significa un 29,5 por ciento menos respecto a once años antes. En el caso de las delegaciones nacionales, la tendencia es similar. En 2007, había 273 trabajadores con responsabilidades informativas y en 2020, pasan a ser 214, un 21,6 por ciento inferior. Estos

datos ponen de relieve que EFE ha contado con menos recursos humanos destinados a generar contenidos con los que nutrir los hilos y productos.

Gráfico 25

Evolución de la plantilla de EFE en áreas informativas en la redacción central desde 2004 a 2020 en áreas informativas.



Fuente: Informes de auditoría sobre las cuentas de la Agencia EFE. Elaboración propia.

Al margen del plantel *oficial* que depende de forma íntegra de EFE, formado por los trabajadores vinculados a España, tanto en la sede central como en las delegaciones autonómicas y provinciales, y los contratados locales en el exterior bajo las modalidades laborales particulares de cada sitio, la Agencia cuenta con una red de corresponsales y colaboradores más o menos estable que complementa la cobertura global en los cinco continentes. Este despliegue hace que sean en torno a 3.000 los profesionales de 60 nacionalidades que trabajan para EFE con una modalidad u otra de contratación laboral y con una remuneración variable, bien en capitales de provincia o localidades españolas de distinto tamaño o en ciudades extranjeras. Al no tener oficinas en bastantes países, en especial de fuera de América y Europa, la figura del corresponsal o el colaborador que depende de alguna de las delegaciones que actúa de cabecera cobra relevancia a ser la referencia de EFE en una ciudad o país.

3.1.2 Formación audiovisual y nuevos roles profesionales

Debido a Internet y a la constante renovación tecnológica, la profesión periodística experimenta una profunda transformación al acentuarse la perspectiva multimedia de las noticias. La influencia de la digitalización afecta a los hábitos de consumo de la información, a su comercialización y a la forma de ejecutarla, pero también a los distintos roles profesionales que precisan las empresas informativas (Núñez, Peinado y Pérez Serrano, 2015). El nuevo paradigma facilitado por las nuevas tecnologías viene acompañado de una nueva mentalidad a la hora de producir los contenidos. Al mismo tiempo que el trabajo de los periodistas evoluciona y surgen nuevos perfiles profesionales, se replantea la organización de las redacciones de los medios de comunicación. Ya en 1996, el entonces director de Información de EFE, Carlos G. Reigosa, presagiaba que las agencias internacionales disponían de las estructuras idóneas para diversificar las informaciones y para crear “tanto el periodista total, como la redacción total”, esto es, unos profesionales capacitados para elaborar la misma noticia en texto, imagen y audio, y que “sólo el desacierto” impediría a aquéllas convertirse en las grandes fuentes mundiales de información multimedia e interactiva¹⁰, aunque con la duda de si iban a ser capaces de lograr la transformación profesional y laboral lo rápida y profundamente que demandaba el nuevo contexto.

Uno de los hitos en el proceso evolutivo de la plantilla de EFE es la creación del área de Desarrollo e Innovación de Productos a partir de finales de los años 90. La informatización de las redacciones, la evolución de las transmisiones y los avances tecnológicos a partir de la década de los 80 hace cobrar un mayor peso a los equipos técnicos y de soportes. Con Internet en proceso de expansión, el departamento de Tecnología de EFE incorpora nuevos perfiles encargados de diseñar, ejecutar e implementar nuevos productos y servicios a partir de las posibilidades que ofrece la red, tanto internos como destinados a su comercialización. Son los desarrolladores, que combinan experiencia informática, en redes, servidores y comunicaciones con conocimientos del entorno de Internet. También han de tener habilidades en el diseño y maquetación de páginas HTML y en lenguajes de programación y de diseño gráfico. Son estos desarrolladores los que, en colaboración con los departamentos

¹⁰ Seminario *Las nuevas fronteras de la comunicación*, organizado por la Universidad Internacional Menéndez Pelayo (UIMP). Santander, 21 de agosto de 1996.

de redacción y comercial los que crean en años venideros productos como la Agenda Digital Mundial, el Canal EFE o los diferentes portales temáticos.

En febrero de 2000, el entonces gerente de EFE, Enrique Gutiérrez Bueno, experto en telecomunicaciones, se refería a la figura del “periodista multimedia”¹¹, con un perfil cada vez más polivalente ante las posibilidades que ofrecía Internet. La reordenación de las estructuras informativas con el fin de avanzar hacia la integración de las redacciones y favorecer la producción multimedia requiere la adquisición de nuevas habilidades por parte de la plantilla. La formación se concibe como “un elemento fundamental de crecimiento profesional y personal de los trabajadores de EFE, imprescindible para adecuar las capacidades y conocimientos de los mismos a los continuos avances tecnológicos y organizativos” (SEPI, 2007).

La elaboración de nuevos contenidos y productos multiformato acordes a las demandas de los clientes, la potenciación de la producción audiovisual y la reorganización de las redacciones para agruparlas por contenidos llevan a la dirección de Grijelmo a impulsar un proceso de formación multimedia, tanto en la sede de Madrid como en las delegaciones nacionales e internacionales, a partir de 2008 para mejorar la cualificación y las habilidades de su plantilla. El que la nueva estrategia de convergencia de EFE tenga éxito depende del grado de involucración de sus periodistas. Según la dirección, no se pretende convertir a todos los redactores monomedia de texto, foto o vídeo en periodistas multisoporte, sino de potenciar su versatilidad para que puedan hacer una mayor aportación informativa, especialmente, audiovisual, en las nuevas formas de ejercer el periodismo.

Se emprende una estrategia para capacitar a la redacción en la recogida, elaboración, edición, selección y clasificación de material informativo y en cualquier soporte, una labor funcional completa que la dirección considera asumible y necesaria para que EFE sea competitiva en el nuevo escenario mediático. El análisis de los puestos generadores de información es que existe un déficit de formación continua que es preciso corregir para conseguir una mayor presencia multimedia en la que lo audiovisual tenga más peso. La actividad habitual del reportero de EFE se ha desarrollado principalmente en uno de los soportes y la pretensión en el nuevo contexto es que tengan capacitación para cubrir y

¹¹ Intranet de la Agencia EFE (28 de febrero de 2000). *Jornadas informativas para subdirectores y redactores jefe.*

procesar informaciones en más de un, entre ellos, el vídeo.

La principal novedad en EFE en el proceso de capacitación para ampliar la visión multimedia de la plantilla se centra en el uso de videocámaras de pequeño tamaño y teléfonos móviles por parte de los redactores de texto. La dirección ve prioritario que los periodistas de texto se habitúen en el manejo de las herramientas multimedia y desempeñen distintas tareas al mismo tiempo, decidiendo en coordinación con el responsable de su sección a que soporte periodístico ha de dar prioridad en función del alcance de cada noticia y de la naturaleza de cada cobertura. Con este objetivo, persigue la incorporación de las minicámaras a la rutina de trabajo de los redactores, fotógrafos y reporteros de televisión para optimizar los recursos e incrementar la producción nacional e internacional de vídeo destinada a Internet (TVEFE) y a nutrir otros servicios, como Canal EFE, páginas web o contenidos para telefonía móvil. También, en el caso de los móviles, para capturar y transmitir con más agilidad, y con la calidad suficiente, las fotos y vídeos para alimentar la producción multimedia dirigida, especialmente, a los clientes digitales. Las cámaras de pequeño tamaño tienen como ventaja, además de la portabilidad, el que las imágenes se transmiten a través de Internet una vez volcadas a un ordenador y con una calidad asimilable a la de las cámaras tradicionales.

La asignación de tareas audiovisuales a los redactores se establece con carácter ocasional, cuando una noticia tenga relevancia y sin simultaneidad de funciones en más de un soporte. La dirección no pretende que su uso se generalice a todos los redactores, ni a todas las coberturas. Se dirigen, especialmente, a delegaciones y oficinas que no disponen de recursos técnicos televisivos y a cubrir noticias de determinados ámbitos, como catástrofes naturales (incendios, inundaciones...), cultura, entretenimiento... Asimismo, se pretende que los fotógrafos de EFE adquieran habilidades para manejar cámaras que graban vídeos y toman fotografías con un único dispositivo cuando puedan compatibilizarse ambas tareas para contribuir así a una mayor producción audiovisual. El objetivo del desempeño de nuevas funcionalidades por parte de los redactores y fotógrafos están orientadas a ajustar la producción de vídeo a las demandas del mercado, cuya tendencia es a un mayor consumo audiovisual; a convertir a EFE una empresa multimedia adaptada a las transformaciones profesionales y del mercado y, en último término, a incrementar en el futuro la plantilla al generar más ingresos económicos.

La apuesta por el periodista con capacitación multimedia se enmarca dentro del proceso de modernización de la empresa y de organización de la redacción por contenidos, en vez de por soportes. La meta de la dirección no es disponer de periodistas *orquesta*, sino de un periodista total, que piense y se maneje en todos los soportes periodísticos, como expone Alex Grijelmo en la III Conferencia Mundial de Directivos de EFE en diciembre de 2007:

“La dirección está mostrando el principio del camino, pero debemos trazar el resto entre todos. Podemos variar la dirección unos grados más allá o más acá, pero lo que no podremos hacer es darnos la vuelta. Es un problema de supervivencia de esta empresa, porque si nos quedamos al margen, fracasaremos (...) Nadie quiere el periodista *orquesta* y yo tampoco. Lo que necesitamos son *unidades orquesta*. Necesitamos el vídeo porque nuestros clientes nos lo piden cuando ofrecemos sólo texto y fotos, como ocurrió en otros tiempos en que nos pedían las fotos cuando ofrecíamos sólo texto. Todos los diarios tienen su versión digital. Si no llegamos a ellos con un producto multimedia, perderemos el mercado, porque los demás ya lo tienen o se están preparando para tenerlo. Y eso les permite plantear ofertas más competitivas. Los periodistas del futuro tienen que pensar en todos los soportes. Lo importante será la mirada, no la herramienta. Lo importante será siempre lo que tengamos en la cabeza como periodistas. Lo importante será hacer periodismo (...) Se trata de ofrecer ideas. No vendemos fotos o vídeo o texto... vendemos periodismo. El periodista del futuro sabrá mirar en todos los soportes del periodismo y sabrá manejar unas herramientas que, cuando se conocen, son muy sencillas (...) Nuestro relato en texto debe ser coherente con nuestro relato en imágenes, en foto o en audio, y ahora se producen muchas divergencias (...) Todo cambio genera resistencias y miedos, que sólo se vencen con información y con formación”.

En enero de 2008, arranca el programa formativo multimedia con cursos elementales de manejo de las cámaras digitales y de herramientas tecnológicas de edición, lo cual desata un conflicto con el comité de empresa de EFE, contrario a que, sin una negociación previa, la dirección imponga el uso de cámaras domésticas y cree nuevos perfiles profesionales no recogidos en el convenio colectivo de la empresa. Los sindicatos alegan que la meta de la dirección es diseñar el periodista *orquesta*, al agregar nuevas tareas a determinados puestos ya existentes y crear otros con funciones diferentes que no están recogidas en el convenio colectivo, todo ello con un plan de formación insuficiente al no tener continuidad, ni práctica suficiente, y no acarrear un aprendizaje solvente para el desempeño de la labor informativa. Otro de sus argumentos para oponerse al plan de la dirección es que prima la cantidad de

vídeos sobre la calidad, al no tener en cuenta la capacitación precisa para manejar varios soportes informativos. Consideran que EFE ha de proveer a sus abonados la misma calidad, con independencia del soporte o mercado al que vaya dirigido, bien sea un portal digital o un teléfono móvil, ante la dificultad de que un mismo redactor cubra una información que le corresponde a varios profesionales. También contraponen el que repercutiría negativamente en la rapidez a la hora de mandar las noticias, uno de los rasgos principales de las agencias, lo que lesionaría el prestigio de EFE. Y aunque aumentaría los ingresos, el comité de empresa rechaza el plan porque se amortizarían puestos de trabajo a la postre. A estos argumentos añade el que supondría una alternación del convenio colectivo y del *modus operandi* con el que la agencia ha funcionado durante su trayectoria.

“Adicta al ordeno y mando, la dirección de la Agencia EFE insiste en su política de hechos consumados con la puesta en marcha, sin negociación previa con los representantes de los trabajadores, de un plan de formación, que comenzará el 14 de septiembre, encaminado a la implantación, 'manu militari', de los redactores y editores orquesta. Ese plan, del que fue informado por escrito el Comité Intercentros ayer lunes 7 de septiembre, que incluye cursos de edición de vídeo, audio, reportajes, fotografía y pies de foto, y de locución, creemos que no se adecúa a lo recogido en el Plan de Formación 2008-09 de la agencia. Va mucho más allá. Se trata de un intento más de la dirección de imponer, *por la fuerza*, unos nuevos puestos de trabajo no existentes en el actual convenio colectivo, con unas funciones no recogidas en el mismo y que, por lo tanto, deberían ser objeto de negociación con los representantes legales de los trabajadores” (Sección Sindical UGT Agencia EFE, 2009).

La propuesta que hace la empresa es que el trabajo con las cámaras pequeñas de vídeo para captar imágenes y sonido pretende ser voluntario y ocasional con el fin de salvar la falta de acuerdo con la plantilla. No obstante, en caso de no haber voluntarios, la tarea se puede asignar entre los redactores y los fotógrafos de manera rotatoria. El plan para usar las minicámaras también establece que aquellos redactores a los que se les asigne tal función sólo desempeñen su labor con este dispositivo, sin simultanear el trabajo con otras herramientas para evitar la consideración de reportero *orquesta*. La cobertura con las nuevas cámaras está enfocada a noticias que lo permitan o cuando sea posible el uso de distintas herramientas en la secuencia informativa. Cuando la transmisión de la información sea prioritaria, los redactores se limitan a enviar el material en bruto y si no existe tal premura, la indicación es que se transmita editado y locutado. En paralelo, la dirección plantea la

creación de nuevas categorías profesionales, como la del editor multimedia, encargado de supervisar la elaboración de contenidos empaquetados, para actualizar los roles profesionales ligados a la visión multisporte. El plan de la empresa afecta a unos 400 empleados de la sede central, para los que habilita unas 120 cámaras para la toma de imagen y sonido. Aunque la formación arranca en 2008, una primera prueba piloto se desarrolla en los Juegos Panamericanos y la Copa América en junio y julio de 2007, cuando al equipo de redactores se le dota de cámaras de vídeo de tamaño reducido para grabar imágenes para su envío por Internet. También en la Cumbre Iberoamericana de Chile a finales de ese año se repite la experiencia.

3.1.3 El uso de las minicámaras por parte de los redactores

Los sindicatos muestran su voluntad de negociar la utilización de las minicámaras para llegar a un acuerdo al considerar que el plan no prosperará si se lleva a cabo de manera forzosa y sin el respaldo de la plantilla. La disensión empuja a la parte sindical a plantear un referéndum en octubre de 2009 para que la plantilla se pronuncie si está a favor o no de convocar una huelga para proteger el derecho a la negociación colectiva en lo que se refiere al uso de minicámaras y la implantación de redacciones integradas en las que se empleen estas herramientas. Sobre un censo de 980 personas y una participación de 707, el 56,5 por ciento (397) vota a favor de la huelga, frente al 33,4 por ciento (235) que se opone. La amenaza de paro se suspende finalmente al aceptar la dirección reanudar la negociación. Sin embargo, el pulso sobre el proyecto de videocontribución se prolonga y dirime en los tribunales, que dictan sentencia a favor de la dirección. Primero, en resolución dictada por la Audiencia Nacional (noviembre de 2009) y, en segunda instancia, por parte del Tribunal Supremo (junio de 2010), que ratifica la validez de que redactores de texto y gráficos cubran informaciones provistos de cámaras de vídeo y de que elaboren posteriormente las informaciones con ese material, frente a la postura del comité intercentros de que tal decisión vulneraba el convenio laboral.

“La orden empresarial no entraña vulneración de la norma convencional, que recoge a esos tres puestos de trabajo (redactor, redactor gráfico y reportero de televisión) en el ‘Glosario de puestos individuales’ como integrantes de la llamada Área de Información, por lo que considera que la decisión empresarial no ha supuesto un cambio de funciones distintas a las que preveía la regulación

pactada (...), siendo que este acuerdo (...) ha facultado a la empresa para ordenar –durante la vigencia del convenio y a lo largo de las negociaciones del siguiente, sin que juegue el aparente límite temporal de 31 de marzo de 2009-, la cobertura de eventos con cámara de video y su posterior volcado al ordenador en los casos allí contemplados (interés de la noticia, carácter ocasional, incompatibilidad con la simultaneidad de funciones y comunicación escrita al trabajador)” (Tribunal Supremo, 2010).

El enfrentamiento con la representación social lleva a la dirección a sostener que “cuesta mucho modificar el funcionamiento y la forma de trabajar y que los periodistas se adapten a las nuevas tecnologías” y, a pesar del respaldo de la Justicia, la disputa con la plantilla “genera retrasos y pérdida de oportunidades” (Grijelmo, 2011b). Para la dirección, las transformaciones conllevan riesgos, pero la mayor amenaza sería no acometerlas, puesto que se pondría en peligro el futuro de la agencia. “Podemos equivocarnos en algún aspecto concreto, pero eso podremos corregirlo. Lo que no podríamos corregir nunca es el error de no adaptarnos a tiempo a las necesidades del mercado. El coste de oportunidad se paga muy caro y no tiene vuelta atrás”, es la tesis de Grijelmo (Intranet EFE, 2011a).

Las discrepancias y *resistencias* sobre el desarrollo de los nuevos perfiles polivalentes, agravadas por el malestar de la plantilla por los recortes salariales acordados a causa de la crisis económica, se plasman en una implantación desigual de la utilización de minicámaras por parte de los redactores y fotógrafos en los distintos espacios de trabajo de EFE. En la agencia pública, van a convivir los profesionales monomedia con los multimedia, puesto que no se da una generalización de los equipos y redactores pluripersonales. Al contrario que en otras agencias que cuentan con medios más limitados, principalmente las locales y regionales, y en las que se apuesta decididamente por periodistas multisoportes, que no sólo son elaboradores de información, sino también productores (Túñez, Martínez y Abejón, 2010), EFE, en su evolución como empresa multimedia, combina los periodistas dedicados sólo a una función -texto, fotografía o vídeo- con los convergentes que desarrollan más de una tarea.

La asimétrica participación de las distintas redacciones en el uso de herramientas de trabajo, en especial, las relativas al vídeo, tiene entre sus principales consecuencias el que la producción multimedia es inestable y la oferta que se hace a los clientes se resiente en cuanto a calidad y cantidad (L. Álvarez, 2021). Las oficinas en el extranjero y las nacionales con centros de producción con recursos humanos limitados, por cuanto la especialización es

mucho menor en comparación con la redacción central. En ésta, en cambio, hay departamentos específicos de foto, vídeo y audio que no requieren una aportación multimedia por parte de las redacciones de texto como en el caso de las periféricas. Emilio Crespo admite que la mayor especialización que hay en la redacción central por soportes y por temas en comparación con las delegaciones no ha de ser visto como un problema a la hora de una mayor contribución a la producción multimedia, si bien sí ve deseable que los fotógrafos accedan a hacer vídeo con el propósito de ayudar a incrementar la producción audiovisual.

Es en las delegaciones internacionales, en las que la mayor parte de los trabajadores no está sometida al convenio colectivo de la plantilla, sino al régimen local, donde más se consolida e interioriza el uso de minicámaras por parte de los redactores y fotógrafos, que compatibilizan su labor habitual con la grabación de imágenes, lo que favorece una dinámica de producción informativa integrada y versátil. En 2008, se contabilizan 928 tomas videográficas y en 2009, cerca de 2.500, en Madrid y en las oficinas nacionales, mientras que en las internacionales la cifra se sitúa en 3.870 cada uno de los dos años. En buena parte de las delegaciones nacionales, EFE tiene concertados convenios con productoras externas para prestar la cobertura informativa audiovisual de sus respectivos territorios, por lo que no dependen en exclusiva del uso de las cámaras pequeñas.

En Madrid, la tendencia en cuanto a la organización del trabajo es la compartimentación y especialización de funciones y no a la integración, lo que supone que los redactores de las distintas secciones literarias y los fotógrafos no asumen, en la mayoría de los casos, tareas de vídeo y éstas quedan en manos de los cámaras y redactores del departamento de EFE-TV, así como en el empaquetamiento de las piezas audiovisuales en Contenidos Digitales. Se da, pues, en el conjunto de la redacción una asimetría en el uso de medios multimedia entre la sede central y las delegaciones nacionales e internacionales que merma el perfil híbrido de una parte de la plantilla, a pesar de la formación recibida para el manejo de dispositivos de imagen.

En el Plan Estratégico 2013-2017 elaborado por la dirección de Vera se admite que existe un déficit de capacitación tecnológica que merma el potencial de EFE para adaptarse a las nuevas demandas que impone el mercado digital y audiovisual. “Una parte de la plantilla, de elevada edad media, con insuficiente formación y en oposición o desconocimiento del uso de las redes sociales, tienen dificultades para el empleo de las

nuevas tecnologías, especialmente las audiovisuales, lo cual dificulta la reorientación de la producción hacia soportes multimedia, así como la reordenación de los recursos y reorganización de la producción”.

A pesar de los cursos desarrollados en el marco del proceso de adiestramiento en materia de nuevas técnicas y herramientas de trabajo para generar información en distintos soportes, la plantilla considera, como balance de la última década, que existen lagunas y una ausencia de un buen plan de formación para la transformación digital. A ello une la falta de un mapa de talentos y de perfiles profesionales. Estas impresiones se recogen en el grupo de trabajo compuesto por miembros de la plantilla de distintos departamentos constituido en octubre de 2018 para evaluar la reorganización en la Agencia tras la llegada a la presidencia de Fernando Garea unos meses antes. En su diagnóstico de la situación de la plantilla, el equipo de estudio ve negativo el que los trabajadores de EFE dispongan de un convenio colectivo “antiguo y desfasado que ha frenado los avances” en materia de formación y capacitación (Intranet EFE, 2019a). A este análisis se une el Consejo de Redacción, que concluye que la Agencia “ha perdido más de una década y ha respondido con lentitud y poco tino a la transformación digital”, por lo que ve apremiante un cambio para evitar un escenario aún más adverso. “Ya casi nadie en EFE pone en cuestión que la Agencia necesita renovar su funcionamiento y actualizarse para abrirse camino y garantizar su futuro”, es la advertencia del órgano que vela por la independencia editorial de la plantilla (Consejo de Redacción, 2019).

De cara al cliente, la dinámica de organización del trabajo multimedia entre la oficina central y las delegaciones nacionales e internacionales responde, en cambio, a un mismo patrón en el sentido de que los principales asuntos de interés informativo de cada jornada se articulan en torno a las llamadas “previsiones”. Éstas son temas de especial relevancia que se anuncian a diario a los abonados y que en su mayoría se cubren con los soportes esenciales -texto, foto, vídeo- para dar valor añadido desde el punto de vista informativo y abarcar a un mayor número de clientes. Los listados de “previsiones” se distribuyen con antelación suficiente por cada área informativa a través de sus respectivos hilos -Nacional, Internacional, Economía, Gráfica, Televisión, Infografía, servicios regionales...- y de la Agenda Digital Mundial. En las listas de los servicios de texto se hacen constar los soportes en los que va cada cobertura para dar mayores facilidades a los abonados.

3.1.4 Perfiles polivalentes

La consigna a la hora de fijar coberturas es tratar de que se suministre con vídeo, al considerarse la referencia de la producción de noticias, que “debe abarcar este soporte en todos los contenidos de importancia y generar de forma específica los que puedan enriquecerlo”, como establece el libro de estilo de EFE, actualizado en 2011. Los periodistas y los responsables de redacción de EFE “tienen que procurar que no falte este soporte, del que es fácil generar información para otros, cuando planifiquen sus principales coberturas”. La preeminencia que se otorga al vídeo es el motivo por el que, en las delegaciones internacionales, dotadas con menos recursos humanos y materiales, sus redactores desarrollen a diario un perfil mucho más polifacético, en especial, en el uso de las minicámaras, con el fin de proporcionar imagen sobre los hechos noticiosos más relevantes que se anuncian a través de las “previsiones” de Internacional.

En esta área, el uso más frecuente de herramientas de imagen por parte de su plantilla facilita la firma de un acuerdo con RTVE para que los corresponsales de algunas delegaciones de EFE en el extranjero, como el caso de Argentina, Cuba y Japón, ejerzan también esa labor para TVE y RNE, lo que les convierte en periodistas *tototerreno* que optimizan su función al lograr además un retorno de ingresos para EFE. Estos corresponsales compartidos reciben formación audiovisual por parte de TVE, lo que mejora su perfil multimedia. Este convenio en materia de corresponsales se extiende desde 2013 a 2017 con la idea de reducir costes, en especial, para TVE, en un contexto de crisis económica que obliga a las empresas públicas a aliviar sus cuentas. A su vez, EFE y RTVE llegan a acuerdos para compartir sedes en algunos lugares de España y del extranjero y reducir así gastos, lo que les permite reforzar sus sinergias operativas. La colaboración entre medios públicos durante los últimos años ha incluido un acuerdo entre EFE y RNE para difundir audios por Internet en América Latina, lo que permite a EFE Radio usar cortes de voz de la radio pública para mejorar su oferta comercial.

La reorganización de las estructuras de EFE en el plano humano afecta también a la red de corresponsales y colaboradores que no pertenecen a la plantilla y que reciben una remuneración en función de las informaciones distribuidas por los diferentes servicios. Una figura tradicional en EFE en ciudades, pueblos o comarcas que complementa la producción informativa de la cabecera de la Agencia en ese lugar. A partir de 2009, EFE aplica la nueva

ley reguladora del Estatuto del Trabajo Autónomo (LETA) con el propósito de regularizar la relación que mantiene con sus colaboradores externos, que la empresa considera que es desordenada, inestable y desplegada a nivel geográfico sin criterios profesionales e informativos claros. Por ello, ve preciso ponerla al día y actualizar su vínculo con la agencia, pasando a ser trabajadores autónomos dependientes.

Para dotar también de un perfil multifuncional a estos colaboradores y adecuar su dinámica profesional a la nueva mentalidad de la empresa, EFE les pide tener capacidad para desarrollar coberturas informativas en formatos multisoporte y conocimientos de periodismo digital. Han de estar equipados de material para desempeñar su labor polifuncional, por lo que deben contar con cámara de fotos, cámaras de vídeo y ordenadores portátiles con el fin de poder elaborar información de texto y audiovisual de manera separada o conjunta. Se trata, así, de afianzar una red con más calidad informativa y que maneje las herramientas multimedia para mejorar la oferta informativa y comercial de EFE.

Al margen de la formación en materia de vídeo, la dirección ha desarrollado en los últimos años, de manera más o menos periódica, un plan de formación sobre nuevas tecnologías y aplicaciones y sobre las potencialidades de las redes sociales con el fin de inculcar a la plantilla estas técnicas periodísticas y actualizar los métodos de captación informativa. La formación se ha extendido al conocimiento de la Plataforma Multimedia Unificada (PMU), una vez consolidada su implantación como único gestor en el que convergen todos los contenidos para la elaboración de los distintos servicios.

Otro de los rasgos que ha caracterizado la labor de los periodistas de EFE para adaptarse a las demandas del entorno digital ha sido la rapidez en la elaboración de la información. Si ya de por sí la inmediatez es uno de los rasgos intrínsecos y genéticos del periodista de agencia, las nuevas tecnologías han alterado notablemente los procesos de cobertura y difusión de la información en busca de la mayor rapidez posible (Ramos Esquivel et al., 2017). Los redactores tienen acceso al seguimiento en tiempo real de la cobertura informativa, no únicamente de manera presencial, también desde la redacción con la emisión en directo del evento a través de la televisión, la radio o los medios digitales. Eso favorece la instantaneidad a la hora de enviar la información a través de ordenadores portátiles o teléfonos móviles, herramientas que se consolidan con elementos cotidianos en las coberturas por parte de los periodistas de EFE. En segundos, es posible enviar un texto, una fotografía

o, incluso, un clip de vídeo desde el lugar de la cobertura, por lo que la aceleración en el envío de la información se incrementa notablemente.

3.1.5 Periodismo móvil (*MoJo*)

El desarrollo de la telefonía móvil y los avances en las prestaciones que ofrecen los *smartphones* propician la modernización de las herramientas de contribución visual, que ya no pasan sólo por las cámaras de televisión. El último proyecto puesto en marcha por EFE para enriquecer la capacitación multimedia de la plantilla es el llamado periodismo móvil (*MoJo*, en sus siglas en inglés, derivado de la expresión *Mobile Journalism*), encaminado a engrosar la producción de vídeo mediante teléfonos portátiles aprovechando la mayor calidad de captación y transmisión de vídeo de estos dispositivos. El periodismo móvil es uno de los pilares en los que EFE se asienta para evolucionar en su transformación digital y mejorar los procesos de producción y distribución.

El llamado plan *MoJo* se lanza en julio de 2019 durante la presidencia de Fernando Garea. La meta es que la redacción central y las delegaciones nacionales e internacionales incorporen a su dinámica de trabajo la grabación de foto y vídeo con los móviles para incrementar el número de clips y de informaciones multimedia (Intranet EFE, 2019b). La dirección de EFE considera que el entorno digital obliga a descentralizar los procesos para lograr una producción más ágil en consonancia con las redes sociales y las plataformas digitales” (Agencia EFE, 2019). El *MoJo* es un método de trabajo que ha ganado peso en los últimos años y que ha dado pie a nuevas maneras de narrar los acontecimientos desde una perspectiva multimedia. El teléfono móvil, al tratarse de una herramienta ligera y polivalente, se erige, no sólo como elemento de comunicación en la cadena informativa y de captación de imágenes, sino como un dispositivo donde es posible producir foto, vídeo y audio, además de editarlos y enviarlos a las mesas de edición. Con esta convergencia digital, EFE trata de sumarse a esta tendencia consciente de la creciente demanda de contenidos audiovisuales por parte de los clientes y usuarios, que anteponen el consumo informativo en los móviles por encima de las tabletas o los ordenadores portátiles.

El plan de EFE establece la adquisición de un centenar de equipos móviles, en su mayoría iPhone XR, dotados de elementos auxiliares para obtener el máximo rendimiento visual con la mayor calidad posible (micrófono, estabilizador, flash...) en cuanto a

estabilidad, sonido e iluminación. En su primera fase, se distribuyen a las delegaciones internacionales, comenzando por América, y, posteriormente, a las nacionales y a la redacción central.

La puesta en funcionamiento del programa *MoJo* como rutina de trabajo de los redactores a la hora de grabar y transmitir imágenes viene acompañado de un proceso de formación para la ejecución de las nuevas funciones y el aprendizaje de las narrativas que propicia el periodismo móvil. El responsable de instruir en el uso de los teléfonos móviles, Nacho Martín, del departamento de EFE TV, sostiene que estos terminales permiten combinar “agilidad, inmediatez y calidad” a la hora de diversificar los métodos de producción de vídeo. Los móviles no suplen a los otros equipos de captación de imágenes, sino que ayudan a aumentar la contribución audiovisual.

“No se trata de abandonar los métodos habituales de cámaras de vídeo o foto. Se trata de un aumento de la contribución y de las capacidades que hagan posible nuevas narrativas. El teléfono no sustituye al resto de los equipos. Es una manera de aumentar la contribución y buscar una coordinación con las herramientas existentes para mejorar la productividad y la capacidad de trabajo. Se busca un aumento de la contribución y de las capacidades que hagan posible nuevas narrativas. Se trata de un proceso de contribución ampliado. El futuro está marcado por la calidad y el teléfono. El móvil no es sólo un elemento de captura de imagen; puede ser una herramienta que dé agilidad y capacidad de trabajo. Debemos mirar a la tecnología como aliada para entender esa transformación (Martín, 2019).

Una de las funcionalidades del *MoJo* es que el móvil, además de grabar, permite al redactor editar las imágenes de manera sencilla y transmitir las una vez compactadas, por lo que se configura como una estación de trabajo en sí misma. En la etapa inicial, el envío de imágenes se mecaniza a través de webs FTP y, en una segunda fase, se procede a la implementación de una nueva plataforma integral y centralizada de gestión y edición en tiempo real en el que se ingestan directamente los contenidos, lo que simplifica la labor a los reporteros. Esta automatización afecta tanto a los teléfonos como a la tecnología que participa en la generación y distribución de los contenidos. La grabación, la captación de sonido, la edición, la narración en directo y el envío de imágenes requieren en cada caso una *app* específica, aunque con la ventaja de que todas se concentran en el móvil.

La nueva dinámica de trabajo es complementaria con las cámaras convencionales empleadas por EFE para la producción de vídeo y fotografía. Es decir, los teléfonos móviles

no sustituyen a los equipos de trabajo ya existentes, sino que la aspiración es complementarlos con las prestaciones y posibilidades de los aparatos telefónicos para lograr así la máxima optimización de las capacidades técnicas. La utilización del periodismo móvil para la captación, edición y envío de vídeos hace que convivan cuatro dispositivos como elementos de trabajo: los teléfonos portátiles, las cámaras *broadcast*, las de fotos y las minicámaras. Esta suma de herramientas desemboca en una mayor capacidad de producción de imágenes para emplearlas en los servicios de los clientes y el fortalecimiento de la estrategia multimedia de EFE, al contar con formatos que son homogéneos. En 2020, en el primer año en que la agencia pública desarrolla su programa *Mojo*, de los 70.000 vídeos que distribuye a sus abonados, 1.000 son grabados con terminales móviles.

El criterio de la utilización del teléfono móvil o de otro tipo de cámara para el desarrollo de una cobertura depende de las circunstancias de ésta y de la planificación que se haga por parte de los responsables de cada unidad informativa en función de criterios editoriales. No todos los acontecimientos tienen o pueden tener un seguimiento multimedia por las condiciones en las que tienen lugar, pero el dispositivo telefónico ofrece una versatilidad que se amolda a un amplio abanico de situaciones, al margen de incrementar la conectividad, agilizar las tareas e imprimir más velocidad a la hora de cubrir la información en tiempo real y de reflejarla en los canales donde la agencia opera en las distintas redes sociales.

Además de para incrementar el flujo de información audiovisual mediante grabaciones en bruto, las plataformas de producción descentralizadas instaladas en los móviles son propicias para crear nuevos formatos y narrativas, en particular, los relatos en vivo a través de Internet (*streaming*) de grandes eventos, en ocasiones, con la narración a cámara del redactor encargado de la cobertura por las que EFE apuesta en su estrategia digital aprovechando su red de corresponsales en todo el mundo.

Otra de las ventajas del material grabado con los teléfonos portátiles es que ayudan a completar los paquetes multimedia compuestos por texto, foto y vídeo gracias a la rapidez de envío y se distribuyen con celeridad en las redes sociales. EFE busca aprovechar que estos dispositivos pueden ser testigos de momentos y escenas a los que no pueden llegar las cámaras fotográficas o de televisión, bien por tratarse de una cobertura que limita la acción de los medios gráficos tradicionales, o bien por la versatilidad que ofrecen los teléfonos

móviles en determinados momentos y situaciones a la hora de captar enfoques alternativos o de carácter anecdótico.

Según la dirección de la empresa, el teléfono portátil responde en buena medida a las características del periodismo que llevan a cabo las agencias por favorecer la rapidez y la anticipación con la que éstas trabajan, sin desatender la calidad exigida para la elaboración de sus productos gracias a los avances que ha experimentado la tecnología móvil. La sencillez y familiaridad en el uso de los dispositivos móviles hace posible, asimismo, que los redactores no necesiten una extensa formación al estar habituados al uso y adquieran las capacidades y habilidades sin excesiva formación.

Al contrario de lo que sucedió con la implantación de las minicámaras como herramientas de trabajo de los redactores, la incorporación de los *smartphones* a las redacciones suscita menos rechazo de la plantilla y de sus representantes sindicales a la hora de incorporarla a la dinámica informativa. La directora de Estrategia de EFE, Soledad Álvarez, lo atribuye a que se trata de un método de trabajo más manejable y a que la plantilla es consciente del peso que han cobrado los móviles en el nuevo ecosistema digital.

“En nuestras redacciones de la agencia, el móvil ha sido acogido con menos resistencia que otros dispositivos convencionales en el pasado. EFE lleva haciendo esta inmersión en la transformación audiovisual desde hace 15 años, pero en aquel momento no contábamos con dispositivos tan ligeros, sino con minicámaras, y era complicado para el redactor grabar con aquellas cámaras de vídeos. ¿Quién se va a resistir a una herramienta que permite grabar audio, tomar fotos, grabar vídeo, editarlo dentro del mismo teléfono y poder enviarlo al medio? No podemos resistirnos a esta herramienta porque es un cambio radical en la manera de producir e informar. Los periodistas no hemos tenido tantas facilidades tecnológicas para hacer nuestro trabajo y tenemos que aprovechar este momento, esta tecnología, porque nos hace más eficaces, más versátiles y más inmediatos, que son características propias de una agencia de noticias. Es una herramienta imprescindible para una profesión que se basa en informar desde el terreno” (S. Álvarez, 2021).

Como ocurre con las minicámaras, la utilización del teléfono móvil es desigual en las distintas redacciones de EFE. Los reporteros de las delegaciones internacionales son los que más uso hacen de la herramienta y los que más contribuyen con sus contenidos grabados, por delante de las oficinas autonómicas y de la redacción central, donde la labor audiovisual sigue recayendo, principalmente, en los cámaras del departamento de Televisión. La apuesta global de EFE por el *Mojo* se traslada más allá de la labor informativa. En su aspiración de

convertirse en referencia del periodismo móvil, EFE entabla un acuerdo con la Universitat Oberta de Catalunya (UOC) para promover los Premios Internacionales de Periodismo Móvil a partir de 2020 y organizar foros enfocados a sensibilizar de la relevancia de este método de trabajo.

3.2 La sede central como pilar de la estrategia multimedia

3.2.1 De Burgos a la sede de Espronceda (Madrid)

Si la plantilla es un elemento nuclear en la estructura de las empresas periodísticas, su sede central establece el marco físico de organización del medio. Desde su fundación en enero de 1939, EFE ha tenido diferentes oficinas principales. La primera de ellas se establece en Burgos, génesis de la agencia en los últimos meses de la Guerra Civil. Sus promotores acuerdan en el documento fundacional que una vez que haya acabado el conflicto bélico, la sede “deberá ser trasladada automáticamente al lugar en que se establezca la capital de España” (Olmos, 1997). El despacho de EFE se ubica en la segunda planta de un inmueble de la calle Victoria, 9, de la capital burgalesa. Concluida la guerra, la oficina central se instala en Madrid a finales de 1939 en la antigua sede de la agencia Fabra, un chalé situado en la calle Espalter, 8. Allí trabaja una veintena de personas entre periodistas y personal auxiliar. La aspiración de ser una agencia dotada de un servicio nacional e internacional hace que el edificio resulte exiguo en cuanto a superficie. Pocos meses después, la sede se muda a la calle Ayala, 5, también en el centro de Madrid, en un edificio de cuatro plantas. Ésta será la casa de EFE desde 1940 hasta 1977. El edificio de Ayala es desde donde se toman las decisiones que guían a EFE a expandirse por España y el mundo.

A pesar de lo emblemático del inmueble de Ayala, se trata de un edificio poco operativo y con una estructura poco adaptada al organigrama de EFE, en el que han surgido nuevas unidades informativas y tecnológicas que requieren de un mayor espacio. En junio de 1977, la empresa se traslada a la calle Espronceda, 32, donde cuadriplica su superficie para disponer de instalaciones más amplias y modernas distribuidas en siete plantas. La plantilla la conforman ya cerca de 2.000 personas entre personal fijo, locales y colaboradores y han surgido nuevos departamentos que, unidos a la necesidad de dotarse de equipos y tecnología actualizados, hacen necesario disponer de un emplazamiento más amplio. La nueva sede

conjuga un elemento novedoso, como es que algunas agencias internacionales y corresponsales de periódicos, televisiones y radios extranjeras se instalan en la sede de EFE en espacios alquilados, con lo que el edificio se convierte en “un verdadero centro de comunicaciones internacional” (Kim, 1989). En diciembre de 1985, acoge en él a los corresponsales de AP, Reuters, UPI, la agencia marroquí MAP, BBC y The Wall Street Journal, entre otros.

El edificio de la calle Espronceda está compartimentado de manera vertical, con una distribución tradicional en la que las áreas de texto, fotografía y televisión están ubicadas en plantas separadas. La irrupción de Internet no altera el organigrama físico de la redacción central de EFE, aunque se introducen algunas novedades. En 2000, se crea el departamento encargado de contenidos multimedia, que actúa de manera independiente, sin integrarse con las otras redacciones informativas. A su vez, se introduce la Unidad de Coordinación Multimedia (UCM), el primer experimento de organización multimedia que se incrusta en la planta donde están los servicios de texto. La UCM integra en una misma mesa a los responsables de las distintas áreas de una manera horizontal para lograr una mayor coordinación a la hora de programar las coberturas y determinar los elementos multimedia con los que se van a organizar.

La delicada situación financiera y contable de EFE obliga a vender su sede de Espronceda en 2002 a Infoinvest, la filial inmobiliaria de la SEPI, su principal accionista, por 37 millones de euros. Se trata de una operación enfocada a sanear la elevada deuda bancaria de la agencia mediante la venta de su patrimonio. No obstante, EFE permanece en el inmueble en régimen de alquiler a cambio de 1,8 millones de euros al año. Infoinvest vende a su vez el inmueble en 2007 a BBVA Propiedad Fondo de Inversión Inmobiliaria por valor de 51,2 millones de euros, si bien se prorroga la situación de arrendamiento con EFE hasta marzo de 2014 con el fin de no tener que buscar un nuevo edificio.

Las nuevas dinámicas de trabajo que depara Internet generan una reflexión sobre la distribución de las áreas informativas con el propósito de adecuarlas a las rutinas que aconseja la actividad multimedia. Dentro del proceso de actualización tecnológica, organizativa y estructural de la dirección, un eje central de ese cambio lo representa la sede de la agencia. Las limitaciones físicas del edificio de Espronceda no facilitan el nuevo planteamiento, como tampoco la disposición de sus plantas. Ante esta situación, la nueva

dirección liderada por Grijelmo empieza a sopesar la posibilidad de buscar otra sede, pero con características diferentes a la de Espronceda.

3.2.2 El proyecto de redacción horizontal

En la primera década del siglo XXI, la profunda transformación de los medios de comunicación empuja a acometer cambios de envergadura en la disposición de las redacciones. La aparición de los productos digitales hace necesaria la renovación de la organización de las agencias. La integración informativa como base para la producción en soportes multimedia requiere también una convergencia de los espacios de producción. EFE decide dar el paso estratégico de mudarse a otro edificio para acompasar su nueva filosofía de trabajo con un recinto que facilite la recolocación de las distintas unidades informativas. El objetivo es establecer una redacción distribuida no por soportes, sino por contenidos. Es decir, pasar de un modelo vertical a otro horizontal en el sentido físico y organizativo que prime la integración y la convergencia de espacios, dejando atrás el esquema cerrado de los departamentos. La nueva oficina se concibe, en resumen, como la plataforma para que la agencia piense, trabaje y ejecute de manera multimedia, al concentrar por primera vez la producción y edición de textos, fotografías, vídeos y audios.

“Es una decisión que nos permitirá organizarnos para producir servicios multimedia que ahora mismo tenemos gran dificultad para generar por la organización tan vertical del edificio y tenemos como objetivo seguir sirviendo de fuente principal para los medios digitales como lo fue antes y lo seguirá siendo la Agencia EFE para los medios tradicionales. Lograr lo primero sin renunciar a lo segundo precisará de una nueva mirada informativa que tenga en cuenta los profundos cambios que se van a operar en el mundo de la información” (Grijelmo, 2011a: 12).

La nueva redacción que anhela diseñar EFE responde al criterio de “abrir los espacios para abrir las mentes” con el fin de que vaya en consonancia con la renovación en los métodos de trabajo. Es decir, que la integración física de las unidades informativas tenga también un efecto psicológico en la plantilla. La filosofía trata de seguir el ejemplo de otras agencias en cuanto a la readaptación de su redacción¹². El cambio de esquema de redacción es la base

¹² De la treintena de agencias que formaban parte de la European Alliance of News Agencies (EANA) en 2007, diez modificaron su estructura espacial en 2000; cuatro, en 2001; tres, en 2002; seis, en 2003, y dos, en 2004 (Agencia EFE, 2007).

para emprender reformas en el funcionamiento y en la organización de los departamentos y hábitos de trabajo. Para la dirección de la agencia, la tecnología da pie a un nuevo concepto de las redacciones de los medios y su organización pasa a ser un aspecto prioritario.

La aspiración de EFE es optar por una superficie diáfana y horizontal en la que convivan en una sola redacción la de texto, la de gráfica, la de televisión y la de contenidos digitales para que interaccionen a la hora de elaborar productos tanto para su publicación en papel como para digitales. En la redacción multimedia, se suprimen los compartimentos de cada sección y se apuesta por una distribución amplia y abierta. El cambio de organigrama interno, según la dirección de EFE, favorece la integración, una nueva mentalidad y una mayor rapidez en el uso de las nuevas tecnologías y tiene como meta enterrar el sistema de las redacciones diversificadas. Al mismo tiempo, se establece una dinámica de producción integrada con la idea de que redunde en una generación informativa con mayor peso multimedia. En el edificio de Espronceda, la estructura de las plantas es rectangular, mientras que en el futuro edificio el esquema es circular y abierto. En palabras de Grijelmo, “la rueda será el esquema” para las distintas unidades informativas: “Tenemos la cabeza cuadrada porque el espacio era cuadrado. Ahora, dibujamos el espacio redondo porque nuestra cabeza es redonda. El futuro de EFE irá sobre ruedas” (Intranet EFE, 2007a).

La redacción integrada y organizada en función de los productos se concibe no sólo como un cambio físico, sino también mental (Intranet EFE, 2008b). Con esta filosofía, el nuevo esquema de trabajo de convergencia de las redacciones se pone en práctica de manera experimental antes del traslado de sede. La prueba piloto es la Redacción Unificada de Noche, constituida en junio de 2007 con el propósito de integrar las labores de las diferentes redacciones en una estructura conjunta de producción y edición de noticias, en vez de los distintos equipos de guardia nocturnos. Se pretende así optimizar los recursos y mejorar la calidad de las informaciones. Tras este primer paso experimental, en septiembre de 2009 cristaliza una nueva Unidad de Coordinación (UC) y entran en servicio las redacciones integradas de Cultura y Deportes como pasos preliminares hacia la meta estratégica de EFE de organización y tratamiento multimedia de la información. Aunque aún situadas en espacios diferentes, estas dos secciones son la punta de lanza de la futura redacción multimedia que se exportará a la nueva sede. La novedad es que se hacen cargo de la producción informativa global en los distintos soportes. Para ello, absorben a personal de las

áreas de Gráfica, Televisión y Contenidos Digitales que pasan a trabajar en equipo al margen ya de sus áreas de origen. La idea es avanzar en redacciones que elaboren noticias multimedia en las que convivan los distintos soportes y productos destinados a los medios tradicionales y digitales. Redacciones organizadas en función de los contenidos y no de los soportes que den respuesta a la convergencia digital en la que están inmersos los medios. El nuevo esquema no hace desaparecer los distintos departamentos, sino que se reordenan desde el punto de vista organizativo y productivo para actuar con mayor eficacia. La previsión es completar el proceso de integración de las distintas redacciones en enero de 2012 para, una vez en rodaje, migrarlo a la nueva sede con el propósito de disponer de un organigrama informativo que responda mejor a las nuevas demandas y suscriptores. Una redacción en la que convivan responsables de secciones, redactores, fotógrafos y editores y en la que se genere una mayor coordinación en la publicación para los servicios tradicionales como para los digitales.

La horizontalidad de la redacción busca mejorar la planificación, coordinación y coherencia de los contenidos informativos. Su diseño responde a un método de círculos concéntricos. En el corazón de la renovada organización se sitúa la UC, pieza esencial para cohesionar la nueva redacción integrada al contar con responsables de apoyo de los departamentos audiovisual y gráfico. Su cometido es coordinar y supervisar todas las coberturas y la producción informativa diarias multisoporte y multitemática, tanto de la planificada, como de la que sucede de manera sobrevenida. A su vez, la UC asume la interlocución con los responsables de las distintas áreas informativas y con las delegaciones en España y en el exterior, además de encargarse del seguimiento del trabajo informativo en los soportes acordados.

Al margen de la UC, en el núcleo se sitúan la Unidad de Apoyo Gráfico y la Audiovisual junto a la Unidad de Apoyo Logístico (asistentes de redacción). El esquema del proyecto de redacción horizontal se articula en forma de rueda, compuesta a su vez por *quesitos* (áreas temáticas), en la que cada sección tiene una estructura similar. Son ocho las porciones que integran el nuevo espacio físico en torno al epicentro de la redacción: Internacional, Nacional, Futuro, Economía, Sociedad, Deportes, Ocio y Cultura y EFEverde.

Gráfico 26

División de los departamentos informativos de EFE en el diseño de la redacción horizontal integrada.



Fuente: Plan Estratégico de EFE 2010-2014. Elaboración propia.

En cada una de estas áreas, conviven los redactores encargados de recabar la información y los editores específicos de texto, foto, vídeo y audio, que son quienes les dan salida a los abonados por cada hilo correspondiente. Las informaciones distribuidas según el soporte se agrupan posteriormente para su empaquetamiento a cargo de los editores multimedia, que las envían a su vez a los servicios multiplataforma.

En un segundo círculo, situado en otra planta, se distribuyen otras áreas que complementan la tarea de los principales departamentos. Se trata de subáreas encargadas de la gestión de productos de valor añadido, como la Agenda Digital Mundial, el Canal EFE o las alertas informativas. Otras unidades que se sitúan en esta segunda circunferencia son las

de producción audiovisual, los servicios bajo demanda o el departamento de Radio, Documentación y Archivo, Desarrollo y soporte de productos y Tecnología. El nuevo dibujo de redacción va acompañado por una reorganización de los perfiles de la plantilla y por una estructura en la que surgen nuevos puestos y funciones de responsabilidad, al considerar que el esquema de grupos y carreras profesionales ha quedado desfasado y es ineficiente, en particular en el área informativa, y no es la más adecuada para hacer frente a los desafíos de la convergencia multimedia. Responde, a juicio de la dirección, a la estructura periodística, empresarial y de mercado de los medios de comunicación tradicionales, pero ineficiente en la era digital. En la parte informativa, el árbol de puestos por áreas temáticas pasa a ser de:

- 1) Unidades de Coordinación y de Apoyo
Directores
- 2) Coordinadores informativos
- 3) Responsables de edición y control de calidad
Responsables de producción informativa
- 4) Editores multimedia
Redactores especiales
- 5) Editores por soportes
Redactores cualificados
- 6) Redactor de ingreso
Redactor estándar

La reorganización de las redacciones para que dejen de estar segregadas suscita un nuevo pulso con la representación social de EFE, contraria a que se imponga a los trabajadores la adscripción a las redacciones integradas con funciones que no tienen asignadas por convenio y que son preciso negociar para ajustarlas a la clasificación laboral de sus integrantes. Como en el caso del uso de las minicámaras, la dirección alega que su plan de integración de los espacios de trabajo no modifica las tareas de los redactores. También expone que el nuevo entorno definido por Internet aconseja actualizar las habilidades informativas para que la plantilla pueda elaborar una misma pieza noticiosa con diferentes soportes e integrarla en el sistema de edición multimedia, un argumento secundado por la sentencia del Tribunal Superior de Justicia de Madrid, que ratifica otra previa de un juzgado de primera instancia:

“No se ha rebasado por la patronal, con la creación de las redacciones integradas de deporte y cultura, el ejercicio de sus poderes de dirección y organización, actuando bajo los límites de la movilidad funcional, con el debido respecto a los presupuestos de su sistema de clasificación profesional previsto en el convenio colectivo (...) La Agencia EFE ha implantado una racionalización de sus procesos internos de producción, que es también una respuesta a la crisis económica, mediante la integración de sus redacciones, por cuanto, ciertamente, muy al contrario que el periodismo del siglo XX, en el actual, una misma pieza informativa tiende a ser consumida a través de múltiples canales y soportes, a menudo de manera simultánea, pasándose del periodismo analógico del siglo XX al periodismo digital del siglo XXI, en el que el informador (...) recoge, elabora, edita, selecciona y clasifica la noticia e información de todo tipo y en cualquier soporte, con lo que, a la postre, como señala la empresa, todas las labores comienzan a realizarse por una sola persona a través del ordenador por un sistema integrado de edición multimedia, mezclando texto, imagen y sonido, en un nuevo entorno, el ciberespacio, lo que en modo alguno supone obligar a los trabajadores afectados a mezclar tareas de puestos de trabajo distintos y diferenciados, ni tampoco acudir a la polivalencia funcional, no sobrepasando, en definitiva, los límites marcados por el artículo 39 del Estatuto de los Trabajadores, perteneciendo los trabajadores al mismo grupo profesional, nivel salarial y área funcional, y respetándose la titulación académica y funcional necesarias para el desempeño de su puesto de trabajo” (Tribunal Superior de Justicia de Madrid, 2010: 10).

El sistema que se quiere implantar en la oficina central se hace extrapolable a todas las delegaciones de la agencia. A partir de 2009, se acomete una reestructuración integral de los centros regionales para modernizar sus estructuras, reordenar sus esquemas de organización y de trabajo, optimizar sus recursos y reorientar su producción informativa para ajustarlas a las nuevas demandas. La meta es hacer que las delegaciones ganen competitividad y adapten su mentalidad a las demandas de los clientes. La reordenación del mapa de las delegaciones tiene los siguientes objetivos (Intranet EFE, 2009c):

1) Corregir la diversidad, arbitrariedad y desajustes de la red de delegaciones y potenciar una presencia sólida y estable en las comunidades autónomas a través de delegaciones regionales, subdelegaciones y oficinas permanentes de las que depende su propia red de colaboradores.

2) Clasificar las oficinas de acuerdo su categoría informativa, la realidad del mercado y sus recursos humanos.

3) Actualizar la información para hacerla más multimedia, con producción en todos los soportes y temática.

4) Fortalecer los servicios regionales y dotarlos de mayor valor añadido para ser más atractivos al cliente.

5) Imprimir más movilidad frente al inmovilismo de una empresa multinacional con numerosas oficinas en España y en el mundo.

Este nuevo esquema es un primer paso en la descentralización de los procedimientos de edición en la agencia y en la integración de formatos para mejorar los hilos regionales y ofertar servicios diferenciados y a la carta para ser más competitivos. Al margen de la de Madrid, las redacciones de Barcelona y Sevilla son las primeras que dan este paso en marzo de 2010 para asumir la edición de todo el material informativo y la transmisión directa de sus servicios territoriales a los suscriptores.

Para la nueva sede en Madrid, la dirección se inclina en un primer momento por un edificio ya construido en la calle Julián Camarillo, aunque pendiente de reforma, donde la redacción integrada con forma de rueda ovalada se situaría en la primera planta como espacio de referencia, mientras que en la inferior estarían las instalaciones de televisión y de radio. El edificio, diseñado para la incorporación de nuevas tecnologías, estaría pensado además como centro de negocio para el alquiler de servicios y estudios, así como un centro internacional de prensa como base para medios extranjeros. Para esta operación, se recurriría a Infoinvest para adquirir el inmueble y, en una segunda etapa, EFE se haría con la propiedad. El objetivo de recuperar una sede responde en segunda instancia a la necesidad de contar con un escudo patrimonial para hacer frente a eventuales problemas financieros. Esta propuesta no prospera puesto que la empresa propietaria está sujeta a un proceso concursal y el juzgado saca a subasta el edificio, pero la SEPI desiste en su puja al atisbar que pueden surgir nuevas oportunidades a la vista del cambio de ciclo económico que se avecina.

EFE pone en marcha un plan B consistente en la construcción de un nuevo edificio en un solar adquirido por Infoinvest a la Empresa Municipal de la Vivienda y Suelo de Madrid localizado en el barrio del Ensanche de Vallecas, en el extrarradio sur de la ciudad. Tras la compra del solar por parte de la filial de la SEPI, por 11,1 millones de euros, se levantaría el inmueble a partir de 2010, por un importe de 32 millones de euros, para que esté operativo en 2012 en régimen de alquiler o, incluso, en propiedad mediante la ejecución de una opción de compra si se dan las circunstancias financieras. Al ser de nueva construcción, se pretende dotarlo de un diseño moderno y sostenible en consonancia al proyecto urbanístico

de la zona, con el que se pretende potenciar ese sector de la ciudad, menos desarrollado respecto a otros distritos. El nuevo proyecto, de forma rectangular, tiene como finalidad reproducir la redacción integrada pensada como eje de la estrategia multimedia de EFE. Para ello, se disponen dos plantas concebidas para funcionar como una unidad y comunicadas por una escalera ubicada en la zona central para facilitar la conexión de ambos espacios. Además de como redacción central, EFE concibe la nueva sede como un centro internacional de comunicaciones para que se instalen medios nacionales y extranjeros en régimen de alquiler, lo que reduciría costes para la agencia. También se plantea la posibilidad de que el Ministerio de la Presidencia establezca en el edificio el Centro Internacional de Prensa.

El traslado choca con la postura de los sindicatos, que consideran que el desplazamiento a las afueras de Madrid perjudica los intereses informativos de la agencia, por lo que lo estiman la operación como desaconsejable y abren un frente con la dirección de la empresa para tratar de frenarla:

“El anunciado traslado de la sede madrileña de EFE desde la céntrica calle de Espronceda a un edificio a construir en el barrio sur de Nuevo Vallecas es, en opinión mayoritaria de la plantilla, totalmente desaconsejable desde el punto de vista informativo y va a tener una incidencia muy negativa en el trabajo diario de la empresa (...) La inmediatez debe ser una de las cualidades esenciales del trabajo de un agenciero. Es cierto también que los avances tecnológicos permiten, en la mayoría de los casos, que los profesionales puedan transmitir la información desde el mismo lugar en que ésta se produce. Pero no es menos cierto que el crédito lo ganará por regla general el primer medio de comunicación fiable que certifique unos hechos informativos, que bien puede haber anticipado el llamado ‘periodismo ciudadano’. Hoy podría decirse que la competencia es más feroz y más amplia que nunca y que las agencias de prensa deben esforzarse, también más que nunca, por mantener la capacidad y rapidez que esperan sus clientes para corroborar el ingente volumen de información que llega a las redacciones. Para ellas, más que para cualquier otro medio de comunicación, resulta crucial dónde esté situada su sede central (...) Hay que evitar el desastre de un traslado que sólo puede ser perjudicial para el cumplimiento de las funciones de la agencia pública de noticias”. (Comité Intercentros de la Agencia EFE, 2011: 34-36)

Los representantes de los trabajadores consideran, pues, que el edificio está excesivamente lejos del centro, lo que complica las coberturas y el trabajo de los redactores, fotógrafos y cámaras de televisión, puesto que los principales puntos informativos están en el anillo central de la ciudad. Contraponen el plan de EFE al de las principales agencias

internacionales, que tienen sus sedes en el centro de la ciudad con el fin de estar cerca de los focos de la actualidad. La de EFE estaría a unos 10 kilómetros de la Puerta del Sol de Madrid, mientras que Reuters está a 5 kilómetros de la Torre de Londres; la DPA, a 1,5 de la Puerta de Brandemburgo de Berlín; AFP, a 2,2 del Palacio del Elíseo de París; AP, a 1,3 de Times Square de Nueva York (Comité Intercentros, 2011). Los sindicatos alegan, asimismo, que el grueso de la plantilla vive en otras zonas de Madrid, por lo que sería un perjuicio para buena parte de los trabajadores al incrementarse la distancia y el tiempo de desplazamiento. Por ello, observan desaconsejable el traslado por razones medioambientales, de seguridad ciudadana y de accesibilidad por transporte público. Frente a estos argumentos, la dirección alega que la postura sindical es válida para el siglo XX, pero no para el XXI, donde el trabajo mediante ordenadores portátiles y cámaras digitales permite no desplazarse a la redacción central para la elaboración informativa.

3.2.3 La apuesta por el modelo vertical

El rechazo de buena parte de la plantilla al nuevo edificio por motivos de operatividad y lejanía a la hora de llevar a cabo las coberturas informativas, unido al relevo en la presidencia de la Agencia EFE en 2012, hacen que el proyecto de construir la sede en el barrio de Vallecas se frustre. La dirección saliente lo considera un error porque el diseño horizontal hubiera reportado notables ventajas a la agencia desde el punto de vista organizativo, informativo, productivo, económico y comercial por cuanto situaba a EFE en “un puesto de salida inmejorable desde donde abordar los retos del siglo XXI (L. Álvarez, 2021), siguiendo la estela de otras agencias internacionales, como Reuters o DPA, que apostaron por el modelo horizontal de redacción.

La nueva dirección encabezada por Vera sostiene que el edificio de Vallecas es demasiado grande para las necesidades de espacio, toda vez que EFE está en un proceso de recorte de plantilla debido al ERE. En línea con los argumentos de los sindicatos, esgrime la lejanía al centro de la capital, donde se desarrollan la mayoría de las informaciones, las dificultades que entraña en cuanto a comunicación y seguridad en la zona y el que el área de Vallecas sufre un mayor índice de contaminación, por lo que igualmente lo ve desaconsejable desde un punto de vista medioambiental. Por ello, desestima el plan de traslado y se inclina por buscar localizaciones más cercanas a la ciudad, aunque sea a costa del diseño de

redacción integrada pensada por Grijelmo. Se descarta, asimismo, la continuidad en la *vieja* sede de Espronceda por considerarse un edificio obsoleto, poco funcional, con espacio reducido y con limitaciones tecnológicas y técnicas para la actividad de una agencia multimedia. A ello se une el que la permanencia supondría un incremento sustancial en los gastos de arrendamiento de en torno a un 30 por ciento por parte de la filial inmobiliaria del BBVA, propietaria del edificio tras venderlo la SEPI, además de una rehabilitación integral de sus instalaciones para responder a las necesidades tecnológicas que requeriría la reubicación en un edificio provisional durante el plazo estimado de un año, lo que se considera una solución inadecuada.

“El edificio que inicialmente estaba previsto para albergar la sede en la zona de Vallecas ha sido finalmente descartado, ya que no se amoldaba completamente a las características y situación económica actual de la empresa, y también porque nosotros hemos sido sensibles al planteamiento que nos había trasladado la totalidad del comité intercentros de la compañía y casi la totalidad de la plantilla de la empresa, que consideraban que se trataba de un edificio en exceso lejano, con lo cual por una parte se incrementaban los costes de desplazamiento, y por otra, se hacía más complicado el trabajo de la redacción, el trabajo de los fotógrafos, el trabajo de nuestras cámaras, que tienen que moverse habitualmente en un escenario de cercanía con las instituciones del Estado, que casi todas están en el centro de la ciudad (...). Es importante que los empleados de EFE puedan gozar de unas instalaciones completas y amoldadas a sus requisitos, y el edificio actual no los cumple” (Vera, 2012b: 30).

La opción elegida, y a la postre la definitiva, es el traslado al edificio Génesis, propiedad de la SEPI y situado al norte de Madrid, en el borde de la almendra central, donde EFE se instala en régimen de alquiler. La SEPI ya ofreció este inmueble a la dirección de Grijelmo, que lo desechó por ser contrario a las necesidades de la empresa, lo que justificó en un informe en el que explicaba las reformas que habían acometido en sus redacciones otras agencias internacionales y medios de comunicación de referencia y en el que concluía lo inadecuado de dicho emplazamiento. Sin embargo, la nueva ejecutiva respalda el traslado por motivos de idoneidad informativa, al estimar que una distribución vertical, con una mayor flexibilidad en sus dotaciones, resulta mucho más eficiente. También se escuda en que, en un contexto de crisis económica, la mudanza a un edificio propiedad del Estado y de su empresa matriz se ajusta mejor a la política de racionalización de recursos del sector público, en lugar de pagar el alquiler a una compañía privada. El contrato de arrendamiento se entabla con

SEPI Desarrollo Empresarial S.A. (Sepides) el 21 de diciembre de 2012 por una duración de 20 años, hasta finales de 2032, con un coste anual de 2,55 millones de euros, una cifra similar a la prevista en el contrato de alquiler del edificio de Vallecas -2,6 millones-.

El cambio de oficina se formaliza el 13 de febrero de 2014, con el apadrinamiento de los príncipes Felipe y Letizia tras una renovación completa de sus dotaciones tecnológicas y materiales por importe de nueve millones de euros. El edificio es más espacioso, al ganar 2.000 metros de espacio, lo que habilita funcionalidades añadidas que refuerzan aspectos de la nueva estrategia comercial y multimedia de la agencia. Para ello, se actualiza el centro de mando tecnológico, todos los terminales informáticos de la redacción, así como los estudios de televisión y radio. Se dispone una sala multiusos en la segunda planta destinada a la celebración de eventos como vía para diversificar ingresos y proyectar la marca de EFE, a lo que contribuye la apertura en el mismo edificio del Museo de EFE-La Casa de las Noticias. Para la dirección, la nueva sede es más “moderna y funcional” y representa “el cambio y adaptación de la sociedad a los nuevos tiempos que está viviendo el sector, inmerso en un cambio de modelo de negocio histórico también” (Intranet EFE, 2014).

El nuevo edificio representa una disrupción respecto al modelo de redacción integrada por la que apostaba la anterior directiva de Grijelmo. De un esquema horizontal en apenas cuatro plantas -la sede de Espronceda contaba con seis-, se pasa a uno completamente vertical, donde los diferentes departamentos de EFE se distribuyen en 15 plantas, lo que dificulta la convergencia de las estructuras multimedia. Los servicios de televisión y gráfica ocupan espacios distintos, al igual que los distintos departamentos de texto -Nacional, Internacional, Economía o Deportes-, que se instalan en plantas diferentes. La verticalización organizativa prescinde de la unidad de coordinación proyectada en la sede nonata, por lo que las unidades de mando se sitúan en áreas diferentes y se regresa al esquema de una organización por soportes, en vez de por contenidos, al contrario que la corriente general de los medios de comunicación.

El proyecto de integrar el trabajo multimedia en cada sección no se ejecuta y se opta por que el área de Contenidos Digitales, encargado del empaquetamiento de informaciones para su publicación en el servicio multimedia y de la elaboración de la página web generalista, quede como unidad específica. En el esquema de actuación en la sede central, algunas secciones, como EFEverde, Futuro y EFESalud, sí funcionan de manera integrada al

ocuparse de todos los formatos: redacción de informaciones para el hilo y sus portales temáticos; manejo de los contenidos en diferentes soportes y gestión de sus redes sociales.

Gráfico 27

Distribución de los departamentos de EFE en la sede central de la Avenida de Burgos.



Fuente: Elaboración propia.

La nueva estructura responde a un modelo de varias velocidades en lo que respecta a la integración digital, por cuanto hay redacciones que operan ya como multimedia y otras mantienen su naturaleza textocéntrica o gráfica. También busca extender la cultura y las habilidades multimedia en los distintos departamentos en función de las necesidades que impone la digitalización. En contraposición con lo que postulaba el equipo de Grijelmo, la integración de redacciones en grandes espacios “es un debate antiguo que ya entonces estaba superado, del principio de la era Internet” (Vera, 2021), por lo que el esquema vertical

responde mejor a la evolución del contexto periodístico. Una tesis compartida por Emilio Crespo, uno de los diseñadores durante años de la estrategia cibernética y multimedia de EFE, para quien el modelo de convergencia de Grijelmo “estaba diseñado para un periódico digital, no para una agencia con departamentos de soportes específicos muy grandes, como televisión y foto. “Coordinar, más que integrar”, sintetiza Crespo, quien cree antiguo el debate sobre la horizontalidad o verticalidad de las redacciones porque “los departamentos informativos de una gran agencia, con sus soportes, equipos y temas de especialización, difícilmente caben en una sola planta por grande que sea el edificio”.

El relevo de Vera por Garea como presidente en julio de 2018 no afecta a la ubicación de la sede y EFE permanece en el edificio Génesis con el mismo organigrama, si bien la nueva dirección plantea una reestructuración de las dinámicas de la redacción y de la coordinación entre áreas. El grupo de trabajo de la plantilla creado para aportar su visión elabora un documento de propuestas y recomendaciones sobre la estructura informativa y el impacto de la sede en ella. Sus principales conclusiones son (Agencia EFE, 2019):

- El edificio dificulta la coordinación y acentúa la compartimentación.
- Estructura “tipo Frankenstein”: a una estructura informativa tradicional se han añadido unidades temáticas independientes o semiindependientes (verticales) para atender otras necesidades informativas y de negocio.
- Tradición-inercia *departamentalista*.
- Necesidad de adaptar la estructura a las necesidades de una producción multimedia.
- Problemas de comunicación y coordinación interna.
- Relación tradicional unívoca departamento-servicio: departamentos creados para mantener un servicio.

3.3 Nuevos géneros y narrativas en los contenidos de EFE

3.3.1 Géneros y estilos informativos adaptados al consumo digital

En paralelo al proceso de reestructuración organizativa de la agencia a partir de 2007, EFE abre un capítulo nuevo en la actualización y renovación de su estilo informativo y de las normas de redacción para adaptarlo al nuevo marco narrativo que impone Internet. Se trata de dinamizar, agilizar y modernizar los servicios informativos y dotarlos de una mayor calidad y frescura, para marcar ciertas distancias a su vez con las inercias de redacción

arrastradas desde varias décadas. A pesar de que las agencias de información han mantenido un estilo periodístico con apariencia de haber evolucionado poco, las nuevas tecnologías y los escenarios informativos propiciados por Internet lo han hecho evolucionar. Al cambiar las formas de contar las cosas, EFE ha de acometer un proceso de renovación de sus normas de estilo y usos de elaboración de las informaciones. El lenguaje de agencia se hace más multimedia y con una narrativa más cercana a las necesidades que impone el escenario digital (Crespo, 2017).

Las informaciones de agencia se amoldan perfectamente a los contenidos que demandan los medios digitales, pero las características y necesidades de estos empujan a las agencias a renovarse para encajar mejor en los nuevos cánones. Uno de los rasgos de los cibermedios es su posibilidad de actualización constante, por lo que las informaciones de última hora tienen una amplia cabida en sus portales. La rapidez en la transmisión de noticias ha sido uno de los elementos característicos de las agencias que ahora se acentúa. Para ello, EFE apuesta por potenciar aquellos formatos que imprimen una mayor velocidad a la noticia, como son los urgentes, los avances y, como elemento novedoso, el “seguirá ampliación”, otra *marcha* más destinada a acelerar el envío de noticias, con menos relevancia que los avances, pero que recoge información de actualidad y de importancia que es necesaria anticipar antes de dar un texto más largo (ampliación) en el que se ofrecen más detalles de ese hecho destacado. Cada uno de los formatos ligados a la rapidez en la transmisión cuenta con características propias que llevan a ser considerados géneros periodísticos en sí mismos (Rivas Troitiño, 1999) que buena parte de los medios digitales reproducen al ser las agencias su principal suministrador.

Igual que Internet confiere un mayor ritmo al flujo informativo, los géneros vinculados a dotar de mayor rapidez al envío de noticias cobran más sentido aún con las redes sociales, al encontrar en ellas a un competidor a la hora de difundir informaciones relevantes. Por tanto, EFE, como otras agencias, se dota de herramientas renovadas para no perder terreno a la hora de informar primero sobre asuntos candentes.

Para lograr un modelo informativo más atractivo y con mayor valor periodístico, en especial ante los nuevos medios, EFE establece una serie de criterios que no rompen con el esquema clásico de redacción de los teletipos, pero los adapta a las nuevas circunstancias con el propósito de que sean más llamativos y con enfoques más adecuados a la información en

internet, aunque sin restar el rigor, la credibilidad y la imparcialidad que ha de tener cualquier información¹³:

- Unificar formatos y estilos para adaptar los productos de EFE a las demandas de los suscriptores

- Titulares y entradillas más claros y directos

- Potenciar las informaciones propias y diferenciada que aporten valor añadido.

- Textos menos encorsetados e *institucionales*, que los hagan más ágiles y directos.

- Mayor rapidez y anticipación.

- Hacer una selección más minuciosa de la agenda informativa para adelgazar las coberturas de “carril”, aquellas convocatorias previstas que han cubierto tradicionalmente las agencias y que permite a medios de comunicación suscriptores centrarse en otras tareas toda vez que delegan en aquéllas para que se hagan cargo. Estas informaciones de “carril” son las ruedas de prensa, presentaciones, comunicados de prensa, actos institucionales...

- Apostar más por los géneros interpretativos y creativos (reportajes, crónicas, análisis, entrevistas...) y por informaciones complementarias (piezas de contexto, apoyos...), que adquieren mayor interés en el entorno digital al dar más variedad y diferentes enfoques a los hilos informativos, aunque sin introducir elementos opinativos o valorativos.

- Reducir el número de noticias, elaborarlas mejor y sustituir cantidad por calidad, con el fin además de descargar de trabajo a los editores de EFE y a los de los clientes digitales.

- Más información social y de otros ámbitos que ganan terreno, como el ocio y el entretenimiento.

Con todas estas consignas, se persigue “convertir la grasa en músculo informativo” para enriquecer la oferta informativa y evitar cubrir informaciones que no tienen suficiente relevancia. Se trata, en definitiva, de un cambio significativo en los hábitos y dinámicas periodísticas.

El consumo informativo en Internet introduce además pautas propias que llevan a incorporar nuevas reglas a la hora de redactar. Es el caso de los titulares, que tradicionalmente se escribían en bastantes ocasiones en formato telegrama y sin preposiciones con el fin de introducir la máxima información posible. Para facilitar la labor de edición a los medios

¹³ Nota interna elaborada por el entonces director de Nacional en 2008, Javier Tovar.

digitales, la apuesta de EFE es que la redacción del titular sea lo más pulcra posible. Ya en 2001, EFE altera la regla de escribir los titulares en mayúsculas y opta por la minúscula para ganar en claridad a la hora de su lectura. Los titulares con todas las palabras también responden a que determinados productos puestos en marcha por EFE (Canal EFE, servicios segmentados...) son de publicación directa o automatizada, por lo que requieren frases completas y legibles. De igual modo, los medios digitales demandan informaciones que no sean excesivamente largas, por lo que EFE se inclina por que los textos tengan extensiones más reducidas para dar agilidad y adaptarse mejor a la lectura cibernética.

Otro de los géneros novedosos que EFE introduce en sus nuevas rutinas de redacción es el de los formatos de narración en directo sobre acontecimientos de especial trascendencia, en el que, según el caso, participan de manera coral varios redactores, que a veces son de secciones diferentes y de diferentes delegaciones. El relato en vivo establece un envío frecuente y actualizado de información con un lenguaje sencillo, espontáneo, directo y orientado a ser atractivo para mantener la atención del lector, sin caer en frivolidades o en comentarios simplistas o comprometedores, ni afectar al rigor periodístico, a pesar de que pueden ser en ocasiones personalizados. Es, en síntesis, una herramienta novedosa que contribuye a hacer más visible y dinámica la labor informativa (Intranet EFE, 2012).

Como caracteriza a la labor de las agencias de noticias, la actualidad es una seña de identidad para EFE. Como reza su *Libro de Estilo Multimedia*, “la vocación de instantaneidad, el esfuerzo permanente por acortar la distancia entre los hechos y su divulgación periodística” marcan su producción informativa. Los medios digitales se unen a la televisión y a la radio en la carrera por estrechar los límites de la temporalidad, por lo que las agencias, como principales suministradores, se ven abocadas a responder con mayor celeridad para seguir siendo útiles en su papel.

Uno de los aspectos más novedosos en el lenguaje de agencia con el desarrollo de Internet ha sido el cambio de los tiempos verbales que sitúan el marco temporal de la acción informativa. Tradicionalmente, los teletipos recurrían al pretérito indefinido para definir el momento en que sucedía el hecho noticioso, al tener las agencias como principal meta su publicación en las ediciones de papel de los periódicos, al margen de servir como fuente a otros medios que actúan con más inmediatez, como las radios o televisiones. Pero la prioridad ya no se enfoca sólo al papel, sino que comparte protagonismo con la publicación digital.

Para generar una mayor aproximación entre el lector y la noticia, EFE actualiza el uso de los tiempos verbales en las informaciones para acercarse más el momento en que ocurre la noticia a la *realidad digital*. La principal novedad es el empleo del pretérito perfecto compuesto (*ha dicho*) en vez del pretérito indefinido (*dijo*) en los textos que se envían por el hilo de Nacional y Economía al ser el tiempo empleado por los cibermedios y en la mayor parte de las regiones españolas. Esta adaptación no es uniforme, puesto que en las informaciones distribuidas por el hilo de Internacional y de Deportes se sigue recurriendo al pretérito indefinido, como otras grandes agencias, al ser el tiempo verbal más usado en los países hispanohablantes. Una disparidad verbal que sigue vigente en la actualidad en los teletipos de EFE que van al servicio Internacional o al de Nacional.

La temporalidad que impone Internet afecta a su vez a la referencia temporal (*hoy, este miércoles...*), puesto que, de forma habitual, textos de EFE que son recogidos por los cibermedios son visibles al espectador más allá del día en que suceden. Por tanto, para evitar el desfase que puede acarrear el *hoy*, se opta por suprimir la referencia temporal y sustituirla por el día de la semana en que ocurre el hecho noticioso (*este martes, este domingo...*).

La adaptación al periodismo digital condiciona la redacción de los géneros periodísticos de inmediatez que desarrollan los periodistas de EFE. La actualización constante de los contenidos en las webs suscita un apetito informativo creciente por parte de la audiencia, aumenta el envío de noticias de última hora y las de alcance y las narraciones minuto a minuto, lo que lleva a las agencias a habilitar nuevos formatos y herramientas de envío con los que imprimir mayor rapidez, como son los urgentes, los avances y las ampliaciones.

Es el caso de las alertas para teléfonos móviles, páginas web o redes sociales, que dan pie a subgéneros derivados de los tradicionales *flash*, *boletín*, *urgente* o *avance* de los teletipos que marcan la secuencia informativa. Las alertas digitales tienen como fin informar de hechos reelevantes bajo criterios de rapidez, síntesis y rigor. Son titulares completos en su sintaxis, sin obviar las preposiciones, que se ajustan a una extensión determinada -unos 140 caracteres- y que han de concentrar en ellos lo más trascendental, toda vez que son únicos y no van a seguidos de informaciones adicionales, como sí es el caso de un *avance* al que sigue una *ampliación*.

En la cadena de divulgación de informaciones, principalmente de texto, surgen otros

subgéneros, como es el de la *actualización*, que posibilita añadir nuevos detalles a una pieza informativa suelta o la que hubiera ido recogida en una *ampliación*. La rapidez que exige lo publicado en Internet no aconseja ralentizar el envío de la información una vez que ésta dispone de elementos de suficiente trascendencia, por lo que es preciso incorporar nuevos formatos para actualizar una noticia. A ello se añaden los *resúmenes*, que cobran un mayor protagonismo para compendiar todas las noticias referidas a un mismo asunto que ha tenido especial relevancia. En ellos, se ordenan y jerarquizan las informaciones ya transmitidas que quedan empaquetadas para facilitar la labor de los suscriptores.

La importancia creciente de los contenidos multimedia tiene también su reflejo en la edición, la cual asegura la calidad de redacción, el correcto enfoque de las informaciones y la adecuada distribución a los clientes según sea la temática y el soporte de cada una de ellas. A la edición que se desarrolla en cada soporte se une la específica de la producción multimedia. Ésta da pie a editores con entidad propia encargados de integrar las noticias ofrecidas por cada hilo y convertirlas en un conjunto bajo el formato de paquete multisoporte. Estos contenidos integrados y distribuidos de forma autónoma tienen su propio tratamiento adaptado a las necesidades de los medios electrónicos. La noticia multimedia cuenta con su propia sintaxis narrativa, por lo que su empaquetamiento no debe limitarse a agregar los distintos soportes que la conforman. La edición multimedia requiere dinamizar el texto con elementos que le dan sentido, como un vídeo, una galería fotográfica, enlaces a otros textos, tablas, infografías, piezas de documentación... Asimismo, han de respetar las normas de estilo y las pautas éticas a las que están sometidos los otros soportes de manera individual. Esto supone, como estipula el *Libro de Estilo Urgente*, redactar noticias más cortas, con un lenguaje y una presentación más apropiados a Internet y en la que todos sus elementos tengan una coherencia:

“El editor multimedia tiene que buscar en su trabajo dar a los contenidos la nueva sintaxis narrativa que surge de la utilización de todos los soportes. La información integrada puede partir de un titular, adaptado del texto original, y de una entradilla. Pero el editor debería determinar, según la estructura que dé a su relato y la disponibilidad de recursos, qué elementos, en qué orden y presentación aportarán la riqueza multimedia que se requiere: incorporar un vídeo, con declaraciones o con imágenes del acontecimiento, un bloque de documentación, vínculos a tablas, cuadros, una cronología, enlaces externos, una galería de fotos retrospectiva, un audio con frases del protagonista de la información. El conjunto de estos elementos debe formar una noticia multimedia dotada de su propia

sintaxis narrativa, en la cual no se reitere ningún contenido. La labor del editor multimedia no consiste sólo en utilizar el programa de edición para procesar e incorporar esos elementos a un paquete integrado, sino en tratar de armonizarlos y enriquecerlos para crear un contenido nuevo, con significado propio (...)

La producción multimedia en EFE cuenta con autonomía y canales propios de distribución, si bien en su proceso de integración, tiene un carácter subsidiario al depender de los contenidos que le aporta cada soporte. Por ello, en el proceso de agregación, no puede alterar los enfoques de las noticias y su principal función es adaptarlo a las características y necesidades de los medios digitales. De igual modo, tiene margen para incorporar elementos propios del relato multimedia, como son hipervínculos, enlaces o elementos audiovisuales. Otra de las peculiaridades de la generación de contenidos multimedia es que sus empaquetamientos deben contar al menos con dos soportes informativos y sólo en casos muy concretos que exijan envíos prioritarios es posible que sean monomedia.

El hecho de que los servicios multimedia vayan dirigidos a clientes finales que demandan publicación directa y desatendida, en los que el proceso de intermediación se reduce notablemente, hace que la edición de los contenidos, su presentación y su actualización sea más depurada para reducir los márgenes de error o que los contenidos queden desfasados. También han de tener en cuenta sus editores que no se pueden publicar en sus canales de distribución informaciones que estén sujetas a embargo, por cuanto las restricciones en Internet son mucho más difíciles de controlar. Por consiguiente, la edición multimedia en EFE surge como un elemento novedoso en la cadena de distribución de las noticias y cuenta con normas específicas que la convierten en un pilar decisivo en el control de la calidad de las informaciones.

Internet va a tener una incidencia en los horarios de las audiencias, por lo que EFE asume que ha de afectar a sus flujos de información, poco alterados en las tres últimas décadas, con el fin de adecuarse a lo que ahora quiere el consumidor y el cliente. Hasta ahora, son los periódicos los que marcaban la pauta a la hora de planificar y distribuir los grandes temas informativos. Esta tendencia cambia ante el auge de los portales digitales, los principales promotores de nuevos horarios de consumo informativo por la inmediatez y actualización que permite Internet. Los horarios de EFE miran al pasado, por lo que, a partir de 2007, la dirección establece un nuevo rumbo para adaptarlos al presente y al futuro. El

ritmo informativo que marcan la radio y los cybermedios inclinan la atención informativa hacia la franja matinal -entre las 6.00 y las 9.00 horas- y no tanto hacia la vespertina. Por ello, el turno de noche también ha de enfocar su labor hacia los consumidores digitales de las primeras horas para potenciar la oferta informativa en esta franja del día.

3.3.2 El Libro de Estilo Multimedia

Uno de los *leitmotiv* de EFE a lo largo de su trayectoria y, en especial, a partir de los años 70, ha sido la defensa, promoción y cuidado del idioma español. Etiquetada como la cuarta agencia mundial y primera en español gracias a su peso en América Latina, la fortaleza que le da este intangible ha sido uno de sus pilares de su consideración como servicio público. Este peso cataloga a EFE como la tercera gran institución en el fomento del habla hispana junto a la Real Academia Española (RAE) y al Instituto Cervantes.

Esta vocación de salvaguardia del español empuja a la agencia pública a editar su manual de estilo, convirtiéndose en el primer medio de comunicación en España y uno de los primeros del ámbito hispano en disponer de esta herramienta. Es en 1975 cuando se alumbra el *Manual de Estilo de EFE-Exterior*, aunque en una versión mecanografiada de la que no queda rastro. El propósito de la obra es ofrecer pautas e ideas encaminadas a armonizar el estilo redaccional para que EFE tenga uno propio (Gómez Font, 2009). “Nos proponemos dar unas normas claras para que los redactores las tengan en cuenta en el momento de escribir y transmitir las informaciones, aunque sin prescindir nunca del ingenio propio y de las innumerables posibilidades de expresión que ofrece nuestro idioma”, se recoge en la introducción del libro. Al año siguiente, en la segunda edición, se publica un pequeño libro titulado *Manual de estilo* de 65 páginas, para el que se toman como referencia los que tenían las agencias estadounidenses AP y UPI.

En 1978, se da un paso más con la publicación de una nueva versión del *Manual de estilo* que el entonces presidente de EFE, Luis María Anson, encarga al miembro de la RAE Fernando Lázaro Carreter con el fin de homogeneizar el lenguaje periodístico en español. A esta primera edición le sigue una segunda en diciembre 1980, cuando nace el Departamento del Español Urgente (DEU), que se crea oficialmente el 16 de febrero de 1981. Está compuesto por filólogos y académicos, cuyo cometido es resolver dudas gramaticales,

léxicas o de estilo para el buen uso del español y frenar el uso de anglicismos. A diario, los componentes de esta nueva entidad examinan alguno de los servicios informativos de la Agencia para corregir errores gramaticales, léxicos o de ortografía, e indican el apartado del *Manual de estilo* que recoge la redacción recomendada (García Domínguez y Gómez Font, 1990; González Reigosa, 1993).

La cuarta edición, publicada en 1985, se pone por primera vez a la venta con el título de *Manual de Español Urgente*. Esta *biblia* sobre el léxico periodístico y los géneros narrativos de la agencia de noticias se convierte en una referencia para medios de comunicación y estudiantes de periodismo. Se complementa con la obra *Normas básicas para los servicios informativos*, que recoge directrices para la redacción de las informaciones. En junio de 1996, el DEU habilita una dirección de correo electrónico para tender nuevos puentes y recibir consultas sobre el uso del español, en lo que representa su primer contacto con Internet. Se crea de paso un foro de debate con aquellos internautas que quieran plantear comentarios sobre determinadas cuestiones. Se alcanza un punto de inflexión en el que los miembros del DEU anticipan que el futuro de los libros de estilo pasa por Internet, al permitir actualizar cualquier vademécum lingüístico sin tener que esperar a la publicación de la revisión en papel del manual (Gómez Font, 1998).

A partir del DEU, nace en 2005 la Fundación del Español Urgente (Fundéu), que coge el testigo de velar por el buen uso del español en los medios periodísticos españoles y en los hispanoamericanos, a los que ofrece asesoramiento para el cumplimiento de las reglas léxicas y evitar la propagación de anglicismos, en especial, en el ámbito económico y tecnológico.

En 2011, el nuevo *Libro del estilo urgente. Agencia EFE* se convierte en “el primer manual periodístico con un horizonte multimedia” (Agencia EFE, 2011b), redactado por Emilio Crespo, en el que se recoge el nuevo rol de las agencias como proveedores de contenidos en soportes digitales, la adaptación de la sintaxis narrativa a cada uno de ellos y las normas de elaboración para todos los soportes y servicios informativos de la agencia. Además de reproducir las reglas básicas para la redacción de textos, ofrece consejos sobre el tratamiento de las fotos y los vídeos, el material radiofónico y los contenidos que agrupan varios formatos para su publicación en Internet. A diferencia de manuales de estilo previo, el aspecto léxico y ortográfico queda en un segundo plano. Esta faceta se reserva para la Fundéu, bien a través de su propio manual de español urgente o de las recomendaciones que

redacta periódicamente y que se distribuyen a través del hilo informativo de EFE para resolver dudas lingüísticas que surgen en el día a día. Por tanto, el libro de estilo multimedia se centra en el mensaje informativo que ha generado Internet y en analizar el fondo y la forma en sus distintas vertientes. Ya no se detiene sólo en el texto como pilar básico de las noticias de agencia o en la fotografía. Tiene en cuenta el vídeo como nueva referencia de la producción informativa. Además de un nuevo entorno de publicación de las noticias en los medios digitales, Internet se configura como nueva fuente informativa, de donde se extraen “datos e informaciones que han de tratarse con los mismos criterios de los documentos y las fuentes”, en función de si son portales oficiales o particulares.

4. LA REORGANIZACIÓN DE EFE ANTE LA IRRUPCIÓN DE INTERNET

4.1 El desarrollo tecnológico hasta los años 90

4.1.1 Del teletipo al ordenador

Como otras agencias de noticias de la época, EFE trata desde sus comienzos de dotarse de capacidades tecnológicas suficientes para servir a sus abonados, si bien su puesta en funcionamiento en los últimos meses de la Guerra Civil no lo favorece, puesto que las líneas telegráficas existentes son pocas y deficientes. La absorción de la agencia Fabra le permite disponer de varios teletipos alemanes Siemens, que Havas había puesto a disposición de aquélla en 1936, para enviar la información a los abonados de Madrid y Barcelona que disponían de este sistema (Olmos, 1997). Los periódicos que no tienen teletipo reciben las informaciones a través de morse, para lo que es preciso contar con un equipo de radiotelegrafistas que reproduce los mensajes manualmente, si bien la instalación de perforadoras de cinta posibilita el envío automático de 24 palabras por minuto. También se recurre al morse para captar informaciones de agencias y emisoras extranjeras.

El teléfono es otra de las herramientas de las que EFE se sirve para reportar a aquellos diarios que disponen de recursos más limitados. A modo de telegrama, los llamados “cantadores de conferencias” dictan las noticias que se recopilan en la sede central a través de las crónicas que los corresponsales recitan a los taquígrafos. La oferta *tecnológica* en los inicios de EFE se completa con la mensajería en bicicleta, ejercida a través de los “cuatilleros”, que pedalean para servir las informaciones y las fotografías a los clientes de Madrid y Barcelona. Este equipo de repartidores está activo hasta 1966, cuando el teletipo se generaliza como vía de transmisión y de recepción.

En 1943, las comunicaciones por morse y teléfono se sustituyen paulatinamente por el sistema de transmisión por radio Hell, que mejora el funcionamiento del radioteletipo y permite tanto la transmisión de información, como la recepción, lo que mejora las comunicaciones con los diarios de provincias. Aporta como ventaja que reproduce letras y no señales que descifrar, como el morse. Los teletipistas perforan unas cintas continuas con las informaciones que llegan a las redacciones que luego se convierten en letras, signos y números que son imprimidas en los receptores (Olmos, 1997). También las agencias internacionales que suministran a EFE remiten sus textos por este sistema. Para entablar comunicación con las oficinas que despliega en Europa, recurre a la red de comunicaciones

de la que dispone Reuters, conocida como Europlex, que une entre sí las distintas ciudades con la central (Castro Savoie, 1995) a través de una línea telegráfica de teletipo.

Con el teletipo como soporte básico para la distribución de informaciones y el teléfono como herramienta de apoyo, la máquina de escribir va incorporándose a la metodología de trabajo, lo que da agilidad a la elaboración de las noticias. En paralelo, EFE va mejorando sus métodos de transmisión de imágenes con la incorporación del servicio de telefotografía en 1951, gracias a un acuerdo con UPI que le facilita un número de telefotos diarios sobre diferentes ámbitos internacionales. Es en 1963 cuando estrena la primera línea permanente, con la que recibe y transmite fotos de diferentes partes del mundo a cualquier hora del día durante todo el año. La primera foto que recibe por este método es la del asesinato del presidente estadounidense John F. Kennedy el 22 de noviembre de ese año.

A mediados de los años 60 EFE emprende la aventura de expandirse por América, lo que le hace tomar conciencia de la importancia de mejorar sus sistemas de comunicaciones para tratar de ganar competitividad con otras agencias internacionales. Un punto de inflexión en el desarrollo tecnológico de EFE es la incorporación del primer ordenador en 1973 para el envío de informaciones a los abonados. La computadora ADX (Automatic Data Exchange), que Reuters la había puesto en marcha cinco años antes, moderniza el equipamiento de EFE al conectar todos los puntos de América y envía entre 60 y 100 palabras minuto (Kim, 1989).

El viejo ordenador ADX es la antesala de la automatización de las comunicaciones que EFE acomete a partir de 1976 con la llegada la presidencia de Anson. Entre sus objetivos, está situar a la agencia española a la estela de las capacidades de las agencias de vanguardia y dotar a los redactores de pantallas informáticas videoediting, además de mejores computadoras para la edición central. El 18 diciembre de 1977, poco después de la inauguración de la sede de Espronceda, entran en funcionamiento los nuevos terminales de recepción y salida de la información nacional e internacional, con lo que EFE se adentra en una nueva era, la de la informatización, que irá comiendo terreno en los siguientes años a las máquinas de escribir y a los teletipistas, que al dejar de ejercer su función, se incorporan progresivamente a otros departamentos. Con la llamada cuarta generación de ordenadores, EFE comienza a implantar sistemas automatizados a finales de los 70 y principios de los 80. Primero con sistemas centrales para el control de las comunicaciones y, en una segunda fase,

con sencillas pantallas dotadas con microprocesadores para las tareas de edición (Del Rey, 2006) que disminuyen los tiempos de producción y mejoran la calidad del producto. Los nuevos adelantos facultan a EFE a distribuir sus servicios a los más de 800 abonados que tiene en toda América durante las 24 horas del día. El tráfico de recepción y emisión por los distintos canales del servicio exterior supera las 400.000 palabras diarias y la red de comunicaciones de la que se sirve alcanza los 180.000 kilómetros (Velasco Viejo, 1980).

En los años 80, se intensifica la incorporación de ordenadores que fortalecen el proceso de modernización en los distintos departamentos de la empresa. En el área de comunicaciones, cada delegación nacional está conectada directamente a Madrid a través de una línea telegráfica de 1.200 baudios, lo que supone 24 veces más rápido que el sistema anterior. La comunicación se entabla a través del código Ascii de 8 bits, introducido en 1981 por la empresa IBM y que deja atrás el código Baudot, de cinco bits, el empleado en los anteriores teletipos. Ascii posibilita que los textos se envíen con mayúsculas o minúsculas, con palabras acentuadas y con variedad de signos, lo que no permitía la transmisión en cinco niveles.

A partir de 1983, EFE informatiza sus delegaciones nacionales. Ante el encarecimiento que supone la adquisición de estos equipos a las grandes multinacionales, crea un laboratorio de desarrollo para diseñar y fabricarlos por sus propios medios. El resultado es la fabricación de pequeños ordenadores, bautizados “mini”, cuyo coste por aparato es de 300.000 pesetas (Olmos, 1997). El microordenador y la unidad de disco que lleva incorporado hacen posible enviar la información en función de las necesidades de cada abonado, cuando hasta entonces el ordenador central que había en Madrid enviaba la información sin opción de distinguir por suscriptores individuales.

Junto a los ordenadores para la edición y producción de las noticias, EFE incorpora computadores multipuertas para la conmutación y almacenamiento de textos. Ello propicia que cada delegación disponga de un ordenador con varias puertas que distribuye los servicios a los clientes y de otro auxiliar para mantener la transmisión en caso de avería del primero. La información que se canaliza desde Madrid es recibida en cada delegación, donde un computador conmutador se encarga de separar los programas y distribuirlos, lo que facilita a los abonados disponer de esa información en su ordenador sin que tenga que reescribirla. A este computador se enlazan tres terminales de edición en los que los redactores editan los

textos y los mandan a Madrid. Otra novedad es que una impresora recibe los 255 primeros caracteres de cada información, tanto las recibidas como las enviadas a Madrid, lo que se traduce en un ahorro de papel.

En cuanto a la red de delegaciones en el extranjero, EFE introduce computadores a partir de 1983 con la particularidad de que están enlazados con los de los periódicos con el propósito de que puedan volcarla directamente sin necesidad de reescribirla, como ocurría con el teletipo. El creciente uso de ordenadores hace que la edición de noticias sea más rápida, al facilitar la corrección de errores en los textos y disminuir los gastos de personal al no ser precisos los teletipistas. Los nuevos aparatos posibilitan, asimismo, que un corresponsal de EFE en el extranjero pueda enviar sus textos al “mini” de su delegación mediante módem telefónico sin necesidad de pasar por Madrid, lo que supone un ahorro de costes y de tiempo.

4.1.2 La transmisión por satélite

Una década después del aire modernizador que suponen las computadoras y coincidiendo con su 50 aniversario, EFE da otro paso de gigante que marca un antes y un después en su renovación tecnológica. El 31 de octubre de 1989 inaugura la difusión y recepción vía satélite de sus servicios informativos de noticias y fotografías que permite la transmisión a través del aire, y no solo por vía terrestre, por lo que incrementa notablemente la velocidad de envío y unifica la distancia de todos los abonados, además de alcanzar áreas geográficas inaccesibles hasta entonces. El satélite representa el salto tecnológico más importante en la historia de las comunicaciones de EFE hasta entonces y la coloca a la altura de la elite de las agencias al pasar a circular por autopistas de la comunicación mucho más veloces y seguras (Olmos, 1997; Efedata, 1989). De paso, supone el final de las líneas telegráficas y los servicios de teletipos, que dan paso a los soportes y pantallas informáticos después de décadas de haber sido elementos decisivos de comunicación. El satélite Intelsat VA F11, situado sobre el océano Atlántico, permite que los clientes situados entre los meridianos de California y el Golfo Pérsico, donde EFE cuenta con 60 oficinas en el exterior y una veintena en España, reciban las noticias mediante una antena elíptica debidamente orientada a la localización de la estación de comunicación orbital. La tecnología de espectro ensanchado propicia que la transmisión pase a ser de 19.200 bits por segundo multiplexados en distintos canales.

La puesta en marcha del “Sistema Satélite Atlántico” reporta otras ventajas sustanciales, como un abaratamiento de costes, al prescindir de las líneas telefónicas, y una mayor autonomía de maniobra, por cuanto ya no es necesario depender de compañías telefónicas locales que en algunos países dificultan sobremanera la circulación de la información. El nuevo sistema allana el acceso a nuevos abonados y, al mismo tiempo, un nuevo horizonte en la segmentación de la oferta informativa, puesto que individualiza el contenido que se envía a los abonados gracias a la técnica de modulación del espectro ensanchado. Con los mismos contenidos, se logra un incremento de clientes al abrir la puerta a la producción de contenidos a la carta y servicios regionales tanto de texto como de fotografía. La mejora de la tecnología aporta, en resumen, un mayor rendimiento informativo y comercial. EFE regionaliza primero su servicio informativo en España y, constatada su viabilidad técnica y la atracción de los medios por esta oferta segmentada, extiende la oferta a los países iberoamericanos para crear hilos nacionales. La transmisión por satélite da pie a trenzar acuerdos con agencias nacionales de estos países para distribuir su servicio nacional por la red de comunicaciones de EFE y ganar presencia en medios locales.

Si durante muchos años la velocidad de transmisión fue de 400 caracteres por minuto (unos 50 baudios) con las antiguas máquinas, lo que suponía que una noticia podía tardar varias horas en ser emitida desde la redacción central, el satélite multiplica por 256 el caudal informativo que puede transmitir respecto al que había vigente, al difundir 19.200 bits por segundo (bps), con lo que la recepción es casi instantánea y se suprime la demora de las líneas telegráficas.

En 1990, EFE traslada la red al satélite Intelsat VI F4 y añade otros dos en los meses siguientes, Eutelsat e Hispasat, lo que amplía sus canales para transmisión de datos para texto, fotografía y voz para telefonía corporativa y extiende su cobertura desde América del Sur y Norte, hasta Europa, África y parte de Asia, un haz que cubre entre el meridiano 110 grados de longitud oeste y el de 60 grados de longitud este. A través de Eutelsat, EFE arranca sus emisiones del canal de telefotografía a 19.200 bps, en otro peldaño más de su carrera por ganar velocidad en sus transmisiones. Los medios abonados pasan a recepcionar los servicios de noticias de EFE a través de terminales receptores VAST (“very small apertura terminal”, en inglés), compuestos de antenas elípticas. Estos terminales tienen entre sus ventajas que pueden instalarse en un amplio abanico de puntos, que enlazan con un módulo central a través

del satélite. Este sistema favorece la difusión de información de usuarios que precisan una red de comunicación independiente y llegar a un gran número de terminales en localizaciones muy diversas y alejadas entre sí, con lo que cubre la práctica totalidad de los países donde hay abonados. EFE alcanza puntos donde hasta entonces había sido imposible, con una red fiable, independiente de las infraestructuras locales (Del Rey, 2001), que en ciertas zonas, como Centroamérica, son inestables y limitadas. La ejecución y puesta en funcionamiento de la nueva red internacional requieren una inversión de unos 700 millones de pesetas. Además del abaratamiento de las conexiones y de la posibilidad de comercializar hilos informativos regionalizados, la nueva red de comunicación aporta otro valor añadido, puesto que, con fines comerciales, EFE pone a disposición parte de la capacidad de este servicio técnico a los medios de comunicación, que hasta ahora contrataban directamente con los operadores telegráficos y de telefonía, por lo que representa una fuente alternativa de ingresos.

Ante las perspectivas que ofrece el satélite, EFE aborda en 1988, bajo el nombre *Horizonte 92*, un plan tecnológico y telemático para reconvertir de todos sus equipamientos informáticos. Hasta 1995, EFE invierte en modernizar sus recursos tecnológicos unos 6.000 millones de pesetas con el anhelo de situarse en el primer nivel entre sus competidores y sacar el máximo rendimiento a las nuevas posibilidades de transmisión, incluido el envío de noticias mediante ordenadores portátiles para enviados especiales, especialmente, en aquellos lugares más remotos o con conexiones más deficientes. Durante la Guerra del Golfo (1990-1991), se usan por primera vez ordenadores móviles que transmiten a través de la red mundial de satélites Inmarsat a través de una antena portátil sin depender de redes telefónicas. El salto tecnológico redonda en el servicio fotográfico con la incorporación de un nuevo sistema de telefotografía, que sustituye a la tradicional telefoto y que igualmente puede ser distribuido de manera individualizada. La oferta comercial se amplía con la producción de gráficos generados por ordenador, con una resolución superior a la de la fotografía convencional, que van directamente a las filmadoras de los clientes.

La celebración de los Juegos Olímpicos de Barcelona y de la Exposición de Sevilla en 1992 representan para España un escaparate mundial para reivindicar su modernización y para EFE, un estímulo en su meta de desplegar los medios más avanzados. La prueba piloto de esta reconversión tecnológica es la cobertura de los Juegos Olímpicos de Seúl de 1988, donde emplea por primera vez innovadores equipos de emisión informativa y ordenadores

portátiles personales enlazados con los la redacción central de EFE en la capital coreana para distribuir la información al mundo. Se despliegan equipos de transmisión de imagen digitalizada y cámaras fotográficas magnéticas en las que la película tradicional se reemplaza por un disquete de impresión con el que se consiguen más de 50 fotogramas en un minuto sin necesidad de positivado, ni revelado (Efedata, 1988). De este modo, el envío de imágenes se reduce notablemente, puesto que por primera vez se transmiten por señal digitalizada, en blanco y negro y en color, para ser distribuidas a los abonados desde Madrid. Una instantánea en color tarda tres minutos desde Seúl a la redacción central, cuando necesitaba 36 con el sistema analógico empleado hasta entonces, mientras una en color apenas lo hace en un minuto, con lo que, una vez editadas, en pocos minutos son enviadas a cualquier medio, adonde llegan más o menos rápido dependiendo de si su sistema de recepción es digital o analógico. La distribución de imágenes por sistema digital se generaliza a partir de 1991 gracias al satélite, que marca la cuenta atrás del final de la fotografía en blanco y negro por vía analógica para generalizar la de color digitalizada.

La inversión tecnológica ejecutada por EFE entre 1988 y 1995 se cifra en alrededor de 6.000 millones de pesetas (Palomares, 1995) para dotar a los distintos departamentos de equipamiento de primer orden en diferentes formatos y con una capacidad de transmisión cada vez más rápida y fiable. A partir de 1994, toda la información de texto de EFE se distribuye por satélite y solo una mínima parte es a través de líneas telefónicas punto a punto. La sede central queda conectada de manera bidireccional por satélite -Intelsat 325,5 e Hispasat- con 60 de sus delegaciones en América, Europa, África y el Mediterráneo a través de la red VSAT, lo que da pie al intercambio de noticias en diversos formatos (texto, foto y audio) y una vez procesadas, se envían desde Madrid a los abonados de todo el mundo (Del Rey, 2001). EFE logra un medio unificado de transmisión y consolida una de las redes tecnológicas más modernas entre las grandes agencias, además de suponerle un notable ahorro de costes.

4.2 Las raíces del modelo multimedia

Las posibilidades que ofrece la transmisión geoestacionaria y los avances tecnológicos llevan a EFE a sentar las bases para convertirse en una empresa dedicada a la producción multisoporte, lo que la convierte en la primera agencia iberoamericana con esta

vocación. Si durante años centró su labor en la provisión de servicios de texto y de fotografía, a partir de los años 70 refuerza esta oferta con la incorporación de contenidos de televisión, radio y teletexto para no rezagarse respecto a las grandes agencias internacionales ante el boom que experimenta el periodismo audiovisual. Es con la llegada de Internet cuando se extiende el uso del término multimedia, pero desde dos décadas antes, las agencias exploran nuevas modalidades de producción ante la proliferación de los canales de televisión y radio que les van a reportar nuevas unidades de negocio. En paralelo, en la estrategia de comercialización de contenidos informativos alternativos surgen otros soportes y productos, como son el teletexto, los bancos de datos de texto y foto, el archivo gráfico y los reportajes. La incursión de las agencias de noticias en el ámbito de la televisión comienza en 1952 cuando UPI lanza el primer servicio audiovisual de noticias internacional (Shrivastava, 2007), un terreno al que de inmediato se suman AP y Reuters conscientes de que la televisión representa el futuro y el nuevo ámbito de crecimiento.

4.2.1 Televisión

En el caso de EFE, la redacción de televisión arranca de forma experimental en 1977 en la sede de la calle Espronceda al inicio de la presidencia de Anson, quien además de potenciar la expansión internacional de la agencia, observa que la Agencia no se puede quedar atrás en la producción de información en soporte televisivo. Dotados de magnetoscopios U-matic, considerado el primer formato de videocasete, EFE comienza grabando informaciones y entrevistas que distribuye en avión a los clientes. El nuevo servicio se ocupa de elaborar programas culturales y musicales para Iberoamérica sacando partido al potencial del idioma español. Las dificultades de transmisión y el coste de las infraestructuras y equipos necesarios para ser competitivos realentizan el desarrollo del nuevo departamento.

El lanzamiento de las primeras cadenas de televisión autonómicas -la primera en entrar en antena es Euskal Telebista (ETB) en el País Vasco en 1982- sirve de acicate para potenciar EFE Televisión a partir de 1981 con la elaboración de informaciones de actualidad y de programas y reportajes de diferente temática y como corresponsal para varias cadenas de televisión extranjeras (Velasco Viejo, 1980). El archivo audiovisual que genera el departamento de Televisión nutre de imágenes para recursos destinadas a la elaboración de piezas informativas, reportajes, documentales, presentaciones de empresas y anuncios de

publicidad y la producción de CD-Rom (García Santiago et al., 1999). A finales de los 80, nacen las primeras cadenas privadas en España, que lleva a EFE en años venideros a abrir sus primeras delegaciones de televisión en el extranjero, en ciudades como Nueva York, México, Londres, París, Roma o Moscú, para dar soporte a los corresponsales de estas emisoras. La actividad del departamento de televisión es, principalmente, de asistencia técnica y logística a cadenas públicas y privadas de carácter nacional e internacional más que de agencia informativa audiovisual (Tribunal de Cuentas, 1998), si bien realiza y comercializa algunos informativos nacionales y otras producciones. Incluye entre sus servicios la difusión de contenidos vía satélite o por cable sustentándola en su red de telecomunicaciones. El principal cliente de EFE en su nueva estrategia es el canal autonómico madrileño Telemadrid, con el que sella un acuerdo en 1989, que se prolonga hasta 1997, que estipula la instalación de su sede en la de la agencia pública. EFE presta servicios y asistencia técnica y elabora y comercializa informativos nacionales. A finales de 1995, son 300 las personas adscritas al departamento de Televisión de forma fija y temporal, prueba de la apuesta estratégica que la agencia había hecho por consolidarse en el ámbito audiovisual.

Para responder al nuevo reto y responder a la demanda creciente de formatos televisivos y de coberturas internacionales, EFE invierte unos 1.000 millones de pesetas para dotarse de nuevas instalaciones, que inaugura en abril de ese año en su edificio central con tres estudios, una unidad móvil, diez equipos de cámara y ayudante (ENG), seis salas de edición (Betacam SP), salas informatizadas de producción y emisión de noticias, además de espacios de control de continuidad para la emisión de programas y conversores del sistema de televisión analógico PAL, el empleado en Europa, al de NTSC, el preferente en América. La mejora del departamento de Televisión se acompaña con la creación en 1995 de una plataforma de comunicación al servicio de usuarios como televisiones locales, grandes superficies y otros clientes fruto de la colaboración con Telefónica. Esta herramienta transmite desde la sede central la señal de televisión de noticias y producciones multimedia (vídeo, audio y datos) hasta el Centro de Telefónica Sistemas de Satélites (TSS) donde se procesa y se comprime antes de ser distribuida a los usuarios que disponen de un receptor específico y que están situados en el ámbito territorial que cubre el satélite Hispasat.

La ruptura del acuerdo con Telemadrid en 1997 marca una nueva etapa en el

departamento de EFE Televisión, puesto que a la pérdida de ingresos que acarrea esta separación se añade la necesidad de redimensionar y redefinir el departamento, orientándolo hacia su vocación natural, que es la de agencia de noticias de televisión y abordar proyectos enfocados a América y a responder a las nuevas demandas informativas que surgen ante la aparición de Internet. Esta necesidad de reestructuración lleva a EFE a empezar a dar cuerpo a su objetivo estratégico de avanzar hacia una agencia de carácter multimedia que disponga de un servicio de televisión competitivo con el que complementar la producción en texto, fotografía y audio. Un ambicioso proyecto que inicia un largo y tortuoso camino marcado por la necesidad de acometer grandes inversiones para ser una agencia internacional de televisión, un objetivo que necesitará más de una década para empezar a ponerse en marcha. En una primera etapa, el departamento de EFE Televisión se integra en el área de informativos y se dedica a surtir de noticias a las cadenas televisivas con el envío de imágenes en cinco franjas diarias a través de satélite. Son entre 700 y 800 las piezas de vídeo que se distribuyen al mes. Se crea en paralelo un área para la explotación de sus estudios con fines comerciales destinado a su arrendamiento a otras compañías, el cual se clausura en 2003.

La necesidad de buscar nuevos horizontes y de paliar la pérdida de ingresos lleva a EFE a buscar nuevas alianzas, lo que da pie a la colaboración con la compañía de comunicación Bloomberg para crear en 1997 un servicio informativo de televisión en español en el que EFE se hace cargo de la producción para España. El canal Bloomberg Televisión España, que se distribuye por Canal Plus a través del satélite canal, está centrado principalmente en la actividad financiera y empresarial, aunque ofrece asimismo información sobre noticias internacionales y de deportes, editadas y presentadas por redactores de EFE. Estas informaciones se distribuyen a su vez por Internet a los clientes que Bloomberg tiene en todo el mundo. La otra virtud del acuerdo es que las noticias de EFE pasan a distribuirse en línea a los abonados de Bloomberg en todo el mundo a través de sus terminales de información de Bloomberg.

4.2.2 Radio

Un año antes de emprender la aventura televisiva, EFE lanza en 1976 su servicio radiofónico en su edificio de la calle Ayala, si bien su traslado de sede al año siguiente permite dotarse de mejores prestaciones técnicas y de implementar una oferta informativa

más atractiva. Para ello, se recurre a las delegaciones, que aportan crónicas y cortes de voz que ponen a disposición de las cadenas locales y regionales, que por entonces empiezan a proliferar gracias a la concesión de frecuencias en FM, para alimentar sus informativos y boletines.

Otras agencias desarrollan proyectos radiofónicos desde años atrás. Fue UPI la que abrió el camino en 1935, a la que seguiría AP en 1942. El proyecto inicial se concibe con la idea de elaborar crónicas de voz para emisoras de radio españolas e iberoamericanas enviadas por teléfono por los corresponsales de la agencia desplegados en el exterior. El objetivo es poner a disposición la amplia red de corresponsales para informar de noticias de impacto o con destacada relevancia informativa ocurridas en lugares donde ninguna emisora tiene presencia, bien por el coste que le representa o bien por tratarse de sitios que no generan noticias destacadas habitualmente. Al margen de las crónicas, se ofertan algunos programas de tipo magazine, cultural o deportivo, que, como los de televisión, llegan a Iberoamérica en avión. A diferencia de la televisión, la actividad de EFE Radio es principalmente de carácter informativo. A esos primeros servicios se agregan boletines y servicios de noticias a finales de los 80, cuando la distribución de estos contenidos radiofónicos se hace, al igual que con la televisión, por enlace terrestre o por satélite cuando EFE comienza a utilizar este canal.

La mayor parte de los abonados al servicio radiofónico son pequeñas emisoras que buscan mantener su independencia respecto a las grandes empresas de radio, por lo que requieren del apoyo de los contenidos de EFE para lograr cubrir sus necesidades. Para paliar la falta de clientes, se trenzan alianzas, como con Radio Nacional de España, para difundir en América Latina a través de Internet audios seleccionados de la programación de EFE Radio, como declaraciones de políticos, deportistas o figuras del mundo de la cultura o crónicas de índole variada que despiertan interés en esta región. Como el servicio de televisión, EFE Radio crea una base de datos informatizada desde 1978.

4.2.3 Teletexto

Otra de las patas sobre las que se asienta el embrionario proyecto multimedia de EFE es el del teletexto, un producto que cobra auge en los 80 y primera mitad de los 90 y que representa uno de los exponentes del periodismo electrónico. El servicio de teletexto contiene varios apartados de información escrita, con algunos gráficos sencillos, sobre ámbitos muy

variados, tanto noticiosos, como de ocio y servicio público, que los redactores vuelcan en sus ordenadores para que se visualice directamente por el usuario en una pantalla, generalmente en un televisor doméstico, dotada de decodificador para este servicio. Entre sus alicientes, está que sus contenidos se pueden renovar con asiduidad, lo que posibilita incluir noticias de última hora, si bien no tiene capacidad interactiva. También presenta como novedad que EFE puede ofrecer información directamente al cliente sin necesidad de ser transmitida por los medios de comunicación.

A finales de los 80, EFE desarrolla dos modalidades comerciales de teletexto. El primero, bajo el nombre de Efetexto, que emite Telemadrid en virtud del convenio firmado para la prestación del servicio de televisión. Recoge noticias de muy diversa índole, pero también contenidos sobre distintos servicios, como farmacias de guardia, alquileres y ofertas de empleo. Otra de sus particularidades es que incluye publicidad, cuyos ingresos son compartidos con el canal autonómico madrileño (Tribunal de Cuentas, 1998). Una vía de negocio, la publicitaria, inexplorada hasta entonces que cobra cuerpo a través de este sistema de videografía. El otro servicio de teletexto es el denominado Efetex, dirigido a medios de comunicación y otros clientes abonados al servicio, algunos en América, en el que se recopilan contenidos exclusivamente informativos, aunque adecuados al perfil del sector al que se dirijan. Además de comercializarlo con las cadenas de televisión, EFE logra contratos para instalar pantallas de lugares transitados, como aeropuertos, estaciones u hoteles.

La videografía tiene una segunda variante, el videotexto, considerado una especie de precursor de Internet, puesto que ofrece información en una pantalla, pero al mismo tiempo se puede interactuar con ella. Junto a un teclado conectado al televisor, precisa de una línea telefónica para entablar la comunicación y un módem para convertir la información analógica en digital. En España, el videotexto toma el nombre de Ibertex y se desarrolla de la mano de Telefónica a finales de los 70. Una de las primeras pruebas la realiza EFE en 1980 en Madrid en un restaurante cercano a las Cortes, donde transmite los hilos informativos de nacional e internacional (Armentia, Caminos, Elexgaray, Marín y Merchán, 2000), si bien esta modalidad de servicio no se desarrolla comercialmente.

El servicio de teletexto de EFE permanece operativo hasta finales de los años 90, cuando es suprimido por su falta de viabilidad comercial. En 1996, llegó a tener a 29 personas en plantilla.

4.2.4 Bancos documentales y Reportajes

Junto a los contenidos audiovisuales, EFE despliega desde finales de los 80 una línea de servicios que denomina de valor añadido, que se centra en la creación de un banco de datos, el archivo gráfico y el área de reportajes. En 1978, EFE comienza a mecanizar e informatizar todo el sistema de edición y transmisión de noticias por medio de pantallas y de un ordenador distribuidor y transmisor del flujo informativo. El fondo documental del archivo literario y la redacción de documentación pasan a utilizar un proceso semejante con el propósito de armonizar los tiempos y los ritmos de producción (Ruipérez, 1987). Es el paso previo para que en 1986 se fragüe el proyecto de la base de datos documental, que se pone en servicio en 1988 con el nombre de Efedata para dar cuerpo a uno de los principales almacenes informativos en lengua castellana. Se trata de una innovación en el terreno de los servicios informatizados de documentación al traducirse en una gran memoria con todas las noticias de texto distribuidas por EFE en sus distintos hilos, además de documentos temáticos, biografías y temas de actualidad.

Responde a la filosofía de potenciar los servicios informatizados y de reforzar la nueva imagen de EFE como empresa multimedia de comunicación. Se accede a través de un teléfono u ordenador personal compatible y dispone de herramientas de clasificación para encontrar en pocos segundos los antecedentes de los hechos que han sido noticia gracias a un potente sistema informático. Efedata se comercializa por medio de la consulta y la conexión de sus suscriptores mediante canales de transmisión de datos y, en una segunda etapa, a través de otras vías, como la página web.

En paralelo a este banco documental en soporte informático, la agencia inicia con carácter experimental sus pruebas en Internet. El 1 de junio de 1995 arranca este proyecto en el que EFE *conecta* por primera vez con la red global para dar a conocer su servicio informativo. Un punto de partida del profundo efecto que Internet tiene en la operatividad informativa y comercial de EFE en los siguientes años. El proyecto piloto recibe el nombre de Efenet, un servidor de Internet a través del que se accede en tiempo real a sus servicios de información literaria y gráfica desde cualquier lugar y que se conecta también al banco de datos (Nieto e Iglesias, 2000). En Efenet, se visualizan las informaciones de las últimas 24 horas, mientras que en el almacén digital de noticias se pueden ver las de los últimos años. En paralelo, el 1 de octubre de 1996, Efedata pasa a estar disponible en Internet a través de

Infovía, una red paralela lanzada por Telefónica un año antes bajo el protocolo TCP/IP desde la que se podía acceder a la red global. La velocidad inicial de conectividad con la red es de 64 Kbps (kilo bits por segundo), que se incrementa progresivamente en 1998 con un circuito de 512 Kbps y a 2 Mbps (Mega bps) dos años más tarde.

Junto a Efedata, la Agencia digitaliza a partir de 1999 su archivo literario, compuesto por unos siete millones de documentos, principalmente, recortes de periódicos y de revistas, que se remontan a 1939. Están ordenados biográfica y temáticamente. El almacenamiento digital de la hemeroteca hace que la consulta sea más ágil y que no se manipulen los originales. Una vez informatizado el fondo documental literario y ante el nacimiento de la fotografía digital, EFE se pone a trabajar en la mecanización de su archivo gráfico para que el acceso sea automatizado desde cualquier lugar del mundo. Esta decisión coincide con el tránsito de la transmisión analógica a la digital. El mayor peso informativo de la fotografía, que pasa a ser un elemento central para acompañar cualquier tipo de información, y los avances tecnológicos en la digitalización y transmisión de la imagen propician la informatización de los fondos y su posterior comercialización (Ruipérez, 1997-1998). El resultado de este proceso deriva en la puesta en marcha de la Fototeca EFE en 1998. El flujo informativo diario de fotografía que transmite la sección de Gráfica se digitaliza de manera automática, mientras que los fondos gráficos almacenados desde su fundación en 1939 y los adquiridos con anterioridad a esa fecha o cedidos por entidades y particulares que alcanzan desde el último tercio del siglo XIX se informatizan de manera gradual por el ingente volumen de imágenes que lo componen. A ello se une su gran diversidad de soportes físicos, al haber placas de cristal, fotos en blanco y negro, diapositivas, negativos de varios tamaños, positivos en película o celuloide.

El archivo gráfico lo componen 17 millones de fotografías, cuya digitalización progresiva permite abrir espacios para su comercialización a través de Internet, exposiciones, colecciones para libros... El proceso de digitalización de la colección gráfica de EFE, la más voluminosa de España en materia de fotoperiodismo, se completa con el archivo de vídeo, que se aborda en 2009 con el fin de conservar las imágenes de hechos históricos ocurridos en España desde mediados de los años 80, conservadas hasta entonces en cintas Betacam de formato analógico. También se digitaliza toda la producción de actualidad de EFE Televisión, lo que posibilita su uso, consulta y reproducción a través de Internet mediante

herramientas específicas de búsqueda y facilita a clientes la selección de imágenes desde la red. La videoteca de EFE, que guarda imágenes desde 1989, se completa con la digitalización de imágenes de proveedores de distintos países, de programas de producción propia o en colaboración con diferentes instituciones y de otros reportajes sobre eventos artísticos.

Con un cariz más ligado a la actualidad, EFE oferta otros contenidos que pretenden acentuar su perfil multimedia, como son la unidad de reportajes con fotografías enfocados a revistas y semanarios tanto de España como de Iberoamérica, y la producción de infografías como recurso complementario a los elementos gráficos. El catálogo de servicios de valor añadido se completa con la comercialización de su red de telecomunicaciones a través del alquiler de líneas de conexión a los abonados de forma separada a los servicios informativos de noticias e imágenes.

4.3 Los primeros proyectos enfocados a Internet

La tecnología ha marcado el devenir en el funcionamiento de EFE durante su historia. Su adaptación y respuesta ante los avances tecnológicos de cada momento han sido determinantes para afianzarse como una de las agencias de noticias más importantes del mundo. La renovación de las técnicas y métodos de recepción y transmisión de información ha sido constante, desde los comienzos hasta la llegada de Internet, el último eslabón de la cadena evolutiva de las tecnologías. Si la transmisión vía satélite supuso un hito desde el punto de vista tecnológico por las ventajas que reportó el incremento de la agilidad en el envío de los flujos informativos y si la informatización modernizó las dinámicas de trabajo de las redacciones, Internet representa una revolución integral que va a alterar -y aún lo sigue haciendo- todos los órdenes del funcionamiento de las agencias de noticias, a las que, además de mantener su papel de suministradoras de noticias, principalmente de texto, se transforman en proveedoras de contenidos en internet para todo tipo de soportes.

Con el foco puesto aún en el desarrollo del periodismo electrónico, es a mediados de los 90 cuando la red global se adentra en las reflexiones que la dirección de EFE va a hacer del nuevo fenómeno tecnológico. En una de las primeras referencias documentadas a la revolución que se vaticinaba en el periodismo, el que fuera presidente de EFE, Alfonso Sobrado Palomares, destaca que Internet va a provocar cambios “profundísimos en la

sociedad” y, en particular, en los medios de comunicación tal como están concebidos, puesto que los internautas van a poder tener acceso a través de la red a distintos periódicos “sin necesidad de comprarlos” y disponiendo de imágenes móviles y de sonido. “Hay que saludar como un hecho muy positivo la llegada de tan fantásticos canales para difundir información (...) Cualquier posición contraria sería reaccionaria e inútil: el tren termina atravesando las tierras vírgenes”, sostenía Sobrado Palomares (Efedata, 1995).

Como en el caso de otros adelantos tecnológicos, la irrupción de Internet se observa a primera vista como un escenario incierto por las dudas que surgen sobre qué límites establecer para no afectar a ámbitos como el de la prensa escrita. La indefinición del universo de la World Wide Web (www) lleva a EFE, como a los otros grandes medios, a una aproximación, aunque se vislumbran ya en el horizonte elementos que barruntan el enorme potencial de transformación que contiene, en especial, para las agencias:

“La forma de estar presente en esta fantástica red de redes, que todavía se debate entre simple basurero informático y panacea para remedio de todos los males, es objeto de grandes controversias, y cada uno se abre paso en la oscuridad conforme a la teoría de la prueba y el error (...) La cuestión no es estar o no estar, sino cómo estar, cómo presentarse, de modo que, ‘además de estar en la modernidad, veamos un duro de vez en cuando’ (...) Está claro que hay -o habrá- *petróleo* en Internet, pero... ¿cómo lanzarse a por él? Más cabal parece continuar la exploración mientras los datos se configuran y aumenta el número de personas con acceso a esta red. Porque, ¿cuánta gente está conectada a Internet en la actualidad? La cifra aumenta cada día, pero ¿qué hacen ahí? ¿qué esperan encontrar? ¿qué buscan? Y, en términos comerciales, ¿por qué cosas están dispuestas a pagar? ¿y cuánto? Las direcciones de las grandes agencias informativas son conscientes de estar asistiendo a uno de los momentos de transformación más intensos -y más fascinantes- de la historia de las comunicaciones. La era Gutenberg se nos escurre entre los dedos, mientras la nueva era digital de la información se nos echa encima, sin que todavía sepamos cómo va a transformar nuestras empresas y nuestro quehacer diario de periodistas (...) Un tiempo en el que todos debemos adaptarnos a un nuevo mundo que, una vez configurado, se parecerá poco al actual” (González Reigosa, 1997: 179-180).

Si desde la década de los 70 la Agencia EFE da un primer paso para fijar los cimientos con los que moldear su aspiración de convertirse en una agencia multimedia, la dimensión global de Internet acentúa esta perspectiva, al igual que el de las otras grandes agencias, y a poner a prueba de nuevo la capacidad innata de éstas para adaptarse a los nuevos ecosistemas periodísticos. Internet se constituye como un espacio global y una gran autopista de

información, donde tienen cabida desde la información local a la internacional, y todo ello en diferentes soportes, aspectos que son comunes a las agencias. Si nada técnico ha sido ajeno a éstas y nunca se han rezagado respecto a ningún avance en materia de telecomunicaciones, no hay motivo para que no sigan siendo las principales proveedoras mundiales de información multimedia, por lo que González Reigosa estima “previsible y razonable que, si el divorcio entre agencias y tecnología es inimaginable en términos de desarrollo, tampoco lo ha de ser desde el punto de vista de su capacidad para satisfacer demandas futuras”.

“Una agencia sólo puede ser libre, independiente y fiable si es una empresa competitiva. Las grandes agencias han superado el retroceso de su mercado tradicional con la puesta en marcha de servicios de información especializados. Así lo han hecho AP, UPI, Reuter y AFP. Y así lo ha previsto también EFE, con el desarrollo de vacíos económicos (Efecom y Efeagro), radiofónicos, teletextos y bancos de noticias (Efedata)” (González Reigosa, 1997: 142)

Internet cobra visibilidad a partir de mediados de los años 90. Como los principales medios de comunicación españoles, el acercamiento de EFE al nuevo fenómeno es experimental y cauteloso por las incertidumbres que genera. La prioridad de la dirección está en potenciar el proceso de informatización y renovación tecnológica y en profundizar en la estrategia multimedia a través de la diversificación de clientes ante la necesidad de encontrar nuevas vías para paliar el déficit de ingresos. En ese proceso de puesta al día de los sistemas de transmisión y de las herramientas de edición equipamiento, destaca la puesta en funcionamiento en 1997 del servicio de fotografía digital con las dos primeras impresoras y procesadoras digitales, lo que se hace coincidir con la visita a la sede de la agencia del príncipe Felipe. El Mundial de Fútbol de 1998 en Francia se cubre íntegramente con equipos digitales. El avance de la imagen en color obliga a mejorar los canales de transmisión, que se multiplican por cuatro en velocidad. En España, se habilita un canal de 128.000 bits por segundo, que permite canales por satélite a velocidades de 9.600 y 64.000 bits por segundo y la red VSAT americana pasa a ser de 2.400 bits por segundo.

En cuanto al sistema Datacast de difusión de datos mediante canales de televisión, pasa a disponer de un canal de 4.800 bits por segundo, lo que duplica el anterior. Se desarrolla un nuevo editor de noticias con más funcionalidades auxiliares, se renuevan más de un millar de ordenadores fijos y portátiles en la redacción central y en las delegaciones y se adquieren computadoras móviles Inmarsat para poder transmitir informaciones desde lugares remotos

o en zonas de conflicto. El proceso de puesta al día se completa con un nuevo software de recepción en clientes que facilita al abonado configurar el perfil de la información que quiere consumir y con un nuevo sistema informático de gestión interna y la red local que la soporta. “Sólo una agencia moderna y bien dotada tecnológicamente puede competir y mantener la posición de privilegio de que actualmente disfruta EFE entre las agencias de noticias del mundo”, proclama Gozalo en 1998.

Para acometer esta inversión, EFE se apoya en un contrato programa firmado en 1998 que da pie a una ampliación de capital y al incremento del Contrato de Servicios del Estado. Este plan de empresa se acompaña con un monto de unos 4.000 millones de pesetas (24 millones de euros) hasta 2001 -a los que se agregan otros 2.500 millones hasta 2003- dirigido, en el plano contable, a sanear las cuentas y a lograr la estabilidad financiera y patrimonial de la sociedad y, en el operativo, a mejorar el equipamiento tecnológico y a reestructurar la agencia para su adaptación al entorno digital y multimedia, con una mejora de la gestión, el fortalecimiento de la red comercial en América Latina y la venta de nuevos productos, centrados en Internet y en el ámbito de la televisión.

La estrategia de EFE pasa por armonizar las nuevas posibilidades tecnológicas con los actuales productos para configurar nuevas ofertas informativas de texto, foto y vídeo. Asimismo, por ahondar en el desarrollo de productos de valor añadido, como el banco de datos y el archivo gráfico digital, y en la sectorialización de los servicios informativos para que puedan ser comercializados entre nuevos abonados, en especial, en el ámbito económico para atraer empresas. En este contexto, se enmarca el servicio especializado en noticias sobre el sector automovilístico y el motor, tanto a nivel nacional como internacional, lanzado en 1997 para atraer a medios de comunicación especializados y a empresas de la industria del automóvil. Junto a la ampliación de los servicios económicos y los ligados a la fotografía, las nuevas tecnologías y los contenidos multimedia, EFE aborda otros proyectos estratégicos que le van a permitir ampliar los límites del mercado y las posibilidades de negocio con vistas a la implantación de Internet. A ello responde el Servicio Hispano, dirigido a la creciente comunidad hispanohablante en Estados Unidos e inaugurado en 1998 con sede en Washington. EFE busca sacar tajada de las oportunidades de un mercado en expansión con una audiencia potencial de 35 millones de personas. EFE es la primera agencia internacional en ofertar un servicio exclusivo para los medios de comunicación de habla hispana en EEUU,

en particular, los nuevos portales en Internet. Su creación responde a los objetivos marcados por el Estado en el contrato programa firmado con la agencia.

EFE emprende proyectos en otros idiomas para consolidarse en América Latina y amplificar su difusión en el escenario anglosajón y en el norte de África. Primero se lanza el servicio en inglés y en árabe, ambos en 1995, y en portugués en 2001. El servicio mundial de noticias en inglés se instala en Manila (Filipinas), considerada la capital informativa de EFE para el lejano Oriente y se distribuye desde Madrid vía satélite. En 1997, la oficina central se traslada a Miami (EEUU). Desde esta oficina, se dota de contenido a www.efenews.com, el portal en inglés dirigido a los medios anglófonos con especial atención a las noticias de América y la comunidad hispana de EEUU. El servicio en inglés consiste en un resumen de las noticias más destacadas de EFE traducidas a este idioma y con una visión preferentemente sobre el ámbito latino.

El de árabe se instala en Granada gracias a la financiación que aporta la Junta de Andalucía y tiene como destino todos los medios de comunicación e instituciones que empleen este idioma. Este servicio se cierra en 2003 debido a la retirada de los fondos institucionales y la falta de clientes, si bien en 2006 se reabre, estableciendo su mesa central en El Cairo (Egipto) con un servicio internacional disponible los 365 días del año, con una especial atención a los países del Magreb y de la cuenca sur del Mediterráneo. El suministro de contenidos en inglés y árabe hace que EFE pase de tener la consideración de agencia internacional a agencia mundial al globalizar su oferta informativa y expandirla más allá del mercado hispanohablante.

En 2001 se inaugura el servicio en portugués, centralizado en Río de Janeiro, que tiene como principal objetivo atraer a los medios brasileños, además de consolidar el liderazgo de EFE como proveedor de información en América Latina. EFE potencia a su vez sus alianzas con otras agencias, en especial, en el terreno económico, como el caso del canal televisivo puesto en marcha con Bloomberg sobre información financiera Bloomberg en 1997. Ese mismo año, EFE sella un convenio con la empresa brasileña de información de mercados CMA para crear un servicio conjunto de información económica en tiempo real dirigido a instituciones económicas, bancos y empresas, para cuya transmisión se emplea el satélite argentino Nahuel 1A, que amplía la cobertura de EFE entre el sur de Estados Unidos y la Antártida.

En esta estrategia de renovación tecnológica y de llegar a más clientes, Internet cobra un mayor protagonismo a medida de que las agencias se convencen de la importancia creciente de este nuevo espacio en el mercado de la información y de que reúnen las características adecuadas para liderar el suministro de contenidos en la red por sus rasgos intrínsecos: su capacidad de suministrar información generalista y especializada en tiempo real, su reputación entre los medios como proveedor de contenidos y su etiqueta de fuente objetiva y creíble.

La principal duda con que EFE se acerca a Internet es la percepción de que la red global puede generar un problema de mercado y un riesgo de canibalización en un escenario donde sus contenidos quedan expuestos al usuario de una manera diferente a como había ocurrido durante las últimas décadas. “Tenemos una herramienta, todavía básica, pero importante, como es Internet, que es una buena herramienta que de cara al futuro nos va a permitir hacer otro tipo de servicios (...) Hemos de poner en Internet no la información que damos por otros medios, sino una más pensada para Internet y más estructurada”, reflexionaba el entonces director Técnico de EFE, José Luis del Rey (Intranet EFE, 1997).

El nuevo soporte que encarna Internet condiciona la oferta informativa y sus tarifas, porque, más que servicios, son derechos de uso y de publicación de esos contenidos sobre las que se asienta la relación comercial. Las agencias han de delimitar esos derechos y concretar un modelo contractual que no las perjudique en un mercado aún desconocido (Intranet EFE, 2000c). La construcción de nuevas ofertas exige, además, conocer los nuevos mercados y productos al ser imprescindible identificar el valor de lo que se ofrece para maximizar los precios y minimizar el riesgo.

Del recelo inicial, EFE pasa a identificar a Internet como una vía para obtener nuevos ingresos por el dinamismo que caracteriza al ciberespacio, lo que tiene su correlación en clientes de muy diverso tipo y que van más allá de los medios de comunicación. La gran red se perfila como un entorno propicio para la diversificación y la segmentación de contenidos. Una oferta personalizada que tiene como objetivo captar nuevos clientes, bien a través de la venta de contenidos, o de ofrecer coberturas informativas multimedia en radio y televisión. Junto a los grandes portales que ofrecen contenidos generalistas, impulsados tanto por medios como por multinacionales tecnológicas y de comunicación, surge un amplio abanico de sitios especializados en temáticas de diferente índole (ocio, deporte, entretenimiento, cultura...)

que requieren de materia prima informativa para rellenar sus contenidos, pero que, en muchas ocasiones, cuentan con medios periodísticos y materiales limitados para obtenerlos por iniciativa propia, lo que permite a EFE ir permeando en ellos gracias a su oferta multidisciplinar y sus bases documentales. La digitalización de la producción informativa en los distintos soportes propicia este proceso de adaptación a Internet, puesto que para 2001, queda completada (el texto, en 1988; la foto, en 1998; la radio, en 2000, y el vídeo, en 2001).

4.4 La primera web de EFE

El argumento definitivo que empuja a EFE a centrarse en la conquista de Internet para la difusión de su servicio a finales de los 90 es que se consolida como un entorno ideal para la comunicación en diferentes soportes (texto, foto, vídeo y audio), bien por separado o de forma integrada, lo que alimenta la necesidad de generar producción multimedia y servicios interactivos a las nuevas redes de comunicación. Este potencial expansivo como mayorista de contenidos en distintos soportes digitales hace que, según Gozalo, EFE se vuelque en su apuesta por la globalización para captar más clientes.

“Los cambios desencadenados en las comunicaciones en las empresas periodísticas por la actual revolución digital y los que se generarán en los próximos años giran sobre el doble eje de la convergencia digital y el desarrollo en Internet. Ése es el futuro y ya está aquí. No hay que darle vueltas. Como ha sucedido con los anteriores fenómenos tecnológicos de la comunicación, grandes actores del pasado cercano perderán importancia e, incluso, desaparecerán, mientras que otros ganarán peso y se disputarán el dominio del medio. Entre estos últimos, como es natural, quiere estar la Agencia EFE” (Gozalo, 2003: 26.863)

Antes de lanzar su página web, EFE participa en algún experimento de lo que representa Internet y de las posibilidades que ofrece. El primer paso se da en marzo de 1995, cuando la agencia toma parte en una iniciativa con otros medios para retransmitir por ordenador la boda de la infanta Elena de Borbón. Por entonces, se estima que son 200.000 los internautas que hay en España y unos 30 millones en todo el mundo. La iniciativa impulsada por la empresa Servicom cuenta con la colaboración de EFE para suministrar fotografías, de El Periódico para ceder fotos y texto, y de TVE y Antena 3 para facilitar clips de vídeo, conformando una oferta multimedia servida en español e inglés.

El maridaje de EFE con la red universal lo encarna el proyecto Efenet, un servidor de

acceso interactivo que aporta información actualizada de las últimas 24 horas, además de una base de datos. Se lanza a finales de 1995 como servicio de noticias al que se accede a través de suscripción (Díaz Noci, 2005). De este modo, EFE es uno de los primeros grandes medios en disponer de página web (www.efe.es) atraída por la novedad que representa el todavía incierto fenómeno de la red. En mayo de 1996, se pone en marcha “el proyecto internet” para que los usuarios del sitio puedan acceder para conocer informaciones en tiempo real. El nuevo servicio recopila la información escrita y gráfica que la agencia difunde en materia nacional, internacional y regional, agrupada por categorías. Se le añade la función de contribuir al fomento del idioma español entre los internautas que emplean esta lengua, como contrapunto al origen anglosajón de la red global. Para ello, se crea un foro de debate lingüístico, coordinado por el Departamento de Español Urgente (DEU) y asistido por lingüistas y filólogos con el fin de que los usuarios puedan plantear sus dudas. La idea inicial es que, tras la fase de experimentación, pase a ser una ciberpágina con algunos servicios de pago, como la consulta a la base de datos con todas las noticias distribuidas por EFE en el último lustro. Otra funcionalidad que se da es que la web sirve de pasarela para comprar libros, vídeos y CD-ROM elaborados por la agencia. Con la actualización de las noticias publicadas, el portal aspira a ser para el visitante “lo que el último telediario significa para el televidente o el último boletín informativo para el radioyente” (Agencia EFE, 1999). La web, que en los primeros meses se pone en marcha de manera experimental, se convierte en una puerta definitiva de entrada a la red.

La web horizontal de EFE representa un punto de inflexión en su naturaleza como empresa periodística al poder llegar al consumidor final sin depender de los medios o de otros suscriptores. Al margen de mantener su estatus de intermediario en el flujo informativo, entabla una relación directa con los usuarios. Las agencias se convierten en "cibermedios y, por tanto, por primera vez han podido llegar directamente al público" (Díaz Arias, 2010). La clasificación tradicional entre mayoristas y minoristas, medios distribuidores de contenidos y medios finalistas, "se desdibuja ante los ojos de los usuarios y las agencias pasan a ser un medio más" (Muro, 2011). El nuevo espacio se configura, por consiguiente, como un escaparate en el que EFE muestra un compendio de su oferta informativa global para abrirse por primera vez al usuario final, sin pasar por el filtro de los medios de comunicación. Al mismo tiempo, es una carta de presentación ante la audiencia desde un punto de vista

corporativo y empresarial, desconocedora en buena medida de su papel en la cadena informativa.

En la primera semana de septiembre de 1996, son alrededor de 40.000 las consultas informativas registradas, lo que equivale a una media de cuatro accesos por minuto. La información internacional acapara un 33 por ciento de las consultas; la deportiva, un 30 por ciento, y la nacional, un 27 por ciento. La apertura que representa el acceso global hace que sean mayoría las consultas efectuadas desde América Latina (44 por ciento), mientras que las de España constituyen el 38 por ciento y las procedentes de países europeos, el 15 por ciento. Unos 1.500 accesos (el cuatro por ciento) se registran en Asia y Australia, rincones donde la presencia de EFE hasta entonces ha sido inédita (Intranet EFE, 1996).

EFE sigue el ejemplo de Associated Press y marca una pauta de comportamiento en su nueva web que se prolonga hasta la actualidad, consistente en abrir sólo a los internautas una parte muy limitada de sus contenidos con el fin de no competir con el servicio tradicional que pone a disposición de sus clientes. Se trata de buscar un equilibrio entre la oferta que se pone gratuitamente a disposición de la audiencia y los contenidos de pago de los diferentes hilos para evitar canibalizar su propia oferta y depreciar el valor de la información. Este hecho hace que los hipertextos e hipervínculos de los contenidos sean muy escasos, por lo que se restringe la navegación por las diferentes secciones. Para contrarrestar esta limitación, la estrategia a lo largo de los años ha sido apostar por la actualización y variedad de los contenidos y por la renovación periódica del diseño de la web para atraer al usuario. En el caso de la agencia Europa Press, principal competidora de EFE a nivel nacional, la política de publicación de contenidos en su web ha sido diferente y ha optado por volcar en la red en torno al 40 por ciento de su producción diaria (Europa Press, 2006), lo que le ha facilitado tener una mayor audiencia en cuanto a visitas de usuarios.

Lo que EFE ofrece al internauta es una selección de los principales acontecimientos del día distribuidos en varios apartados: Mundo, España, Iberoamérica, Estados Unidos, Unión Europea, Economía, Deportes, Motor, Agroalimentación y News in English. También reserva un apartado al Manual del Español Urgente, con comentarios lingüísticos y apuntes sobre el uso del idioma, Crónicas del Mundo y EFE Catalunya. En su primera etapa, la web ya desarrolla el concepto multimedia al integrar texto, fotografías infografías y crónicas de radio y será en una segunda fase, a partir de 2000, cuando el sitio incluya contenidos en vídeo.

Figura 1

Imagen de la web efe.com del 29 de noviembre de 2001.



Fuente: Intranet de EFE.

Aunque la página tiene contenidos de navegación libre dentro de una selección de noticias, para acceder a toda la información en cada una de las páginas temáticas de las últimas 48 horas se requiere una llave de acceso (Agencia EFE, 1999). También se puede consultar mediante suscripción el fondo documental que se ofrece a través de la página Efedata, donde está disponible la información de actualidad y la almacenada desde 1988 divididas en seis bases temáticas: Noticias, Noticias regionales, Biográfica, Documental, Entidades y Efemérides. A finales de 2000, el dominio de EFE roza el millón de internautas (946.700) y se sitúa en la quinta posición entre los medios electrónicos más visitados, que encabeza El País, con 4,5 millones de seguidores, por delante de El Mundo, Marca y ABC, según los datos de la Oficina de Justificación de la Difusión (OJD) (Intranet EFE, 2001a).

4.5 La creación de la unidad multimedia

El planteamiento de EFE de apostar por Internet viene acompañado de una primera reorganización interna con la que dar respuesta a las nuevas necesidades y a los objetivos marcados de encontrar nuevos clientes en la red. La principal novedad es el nacimiento en 1998 de la redacción Multimedia (Gozalo, 1998a), un nuevo espacio que se desgaja del tradicional organigrama de secciones (Nacional, Internacional, Economía...) y que marca una línea de actuación sin vuelta atrás. Se le dota de un doble objetivo. Por un lado, dar soporte a la web y alimentarla de contenidos y, por otro, elaborar productos informativos propios basados en las nuevas tecnologías que generen de forma automática noticias en distintos soportes. Su mercado está enfocado a Internet, donde EFE trata de meter la cabeza a medida que los medios tradicionales implementan sus versiones web y surgen otros cibermedios que demandan contenidos. Los primeros portales que se abonan a EFE recogen textos, fotografías e infografías de la agencia presentados de forma conjunta y diseñados especialmente para este formato (Intranet EFE, 2000a).

En paralelo a la redacción multimedia, se crea la Dirección de Nuevos Productos, liderada por Ignacio Muro, que trabaja en coordinación con el nuevo departamento técnico de Desarrollo e Innovación de Productos. EFE incorpora a su plantilla desarrolladores informáticos como elemento esencial para explorar y diseñar nuevos formatos que pasen a ser comercializados entre los cibermedios. La confluencia de la información y la tecnología en Internet y la posibilidad de organizar noticias de forma automatizada abren una nueva perspectiva para EFE.

A mediados de 1999, el departamento Multimedia comienza a confeccionar el llamado *Diario en línea*, que suministra a diferentes portales de España e Iberoamérica una media de 70 noticias. Las noticias se renuevan tres veces al día (12.00, 15.00 y por la noche) en correspondencia con las posibilidades de actualización que deja Internet. En las diferentes secciones, se ofrece de forma integrada texto, fotografías y gráficos y, en una segunda fase, se incorpora vídeo, sonido digital e imágenes en movimiento para reforzar el perfil multimedia de este periódico electrónico. Se trata de un servicio modular en el que cada noticia se presenta con dos formatos. Uno con el título, la entradilla y la imagen y un segundo con la noticia completa aderezada con fotos y, en su caso, gráficos (Tejedor, 2000). El cliente puede insertar el diario electrónico en su página web y personalizarlo con los elementos que

quiera o en documentos independientes que la redacción del abonado puede reeditar a su criterio. Su oferta se dota de los llamados “servicios a la carta” requeridos por los usuarios sobre distintos ámbitos de la información. Este menú ofrece bandas informativas para ser integradas en páginas web, fotografías especiales, crónicas de deporte, selección de titulares, contenidos relacionados con el ocio o los famosos o espacios temáticos que a su vez pueden incluir fichas documentales, reportajes o consejos prácticos, según lo que disponga el cliente.

Otro ejemplo de producto enfocado íntegramente a Internet y que incide en el empeño de diversificar la oferta comercial en el plano económico y de atender la demanda en un escenario de globalización económica es la plataforma Espacio Empresarial, integrada por servicios de información segmentados del hilo de Economía y del de las delegaciones en el exterior para atraer a empresas, en particular, las que tienen interés en invertir en Latinoamérica (Efedata, 1999). A ello se une un soporte electrónico con gráficos y estadísticas de los mercados y de índices económicos que son actualizados de forma permanente. Permite a las empresas transmitir sus novedades a través del servicio de EFE cuando tengan interés informativo, lo que fomenta la interactividad con el cliente en sintonía con los cambios que introduce Internet en la relación entre cibermedios y audiencia. “Si cambian los lectores, los espectadores y los usuarios de la información, ¿cómo no vamos a cambiar los suministradores?”, se preguntaba Miguel Ángel Gozalo, en 1999.

Los cambios que introduce Internet se extienden a la propia redacción, donde EFE toma contacto con las posibilidades técnicas que ofrece la red. Prueba de ello es la primera retransmisión en directo por Internet de ruedas de prensa *online*, como fue el caso en 2000 de los candidatos catalanes a las elecciones generales. Desde la sede de EFE en Barcelona y en colaboración con la empresa World Online, se graban las intervenciones y se envían directamente al ciberespacio mediante el sistema de Real Video para que sean transmitidas en vivo y ser seguidas por los internautas a través del portal de la agencia. Al mismo tiempo, promueve la interacción de los usuarios, que pueden formular preguntas por correo electrónico. Lo que hasta ahora se reservaba a los periodistas, se abre a la audiencia en general, que puede además solicitar a la carta la reproducción del evento una vez concluido.

La fase inicial del proyecto multisoporte incluye la comercialización del llamado Terminal Modular Multimedia (TMM), un producto que tiene como valor añadido la integración de todos los servicios en un único terminal y la recepción en tiempo real de

noticias en los diferentes soportes. La meta es facilitar la creación de intranets corporativas que se nutren de diferentes fuentes de información. Se encauza por la red de área local del cliente y, a través de Internet y otras redes IP, sirve de pasarela a los servicios interactivos de EFE y otros portales, que se reciben por diferentes canales (Internet, VSAT, Datacast, RDSI...

Figura 2

Terminal Modular Multimedia (TMM).



Fuente: Intranet de EFE.

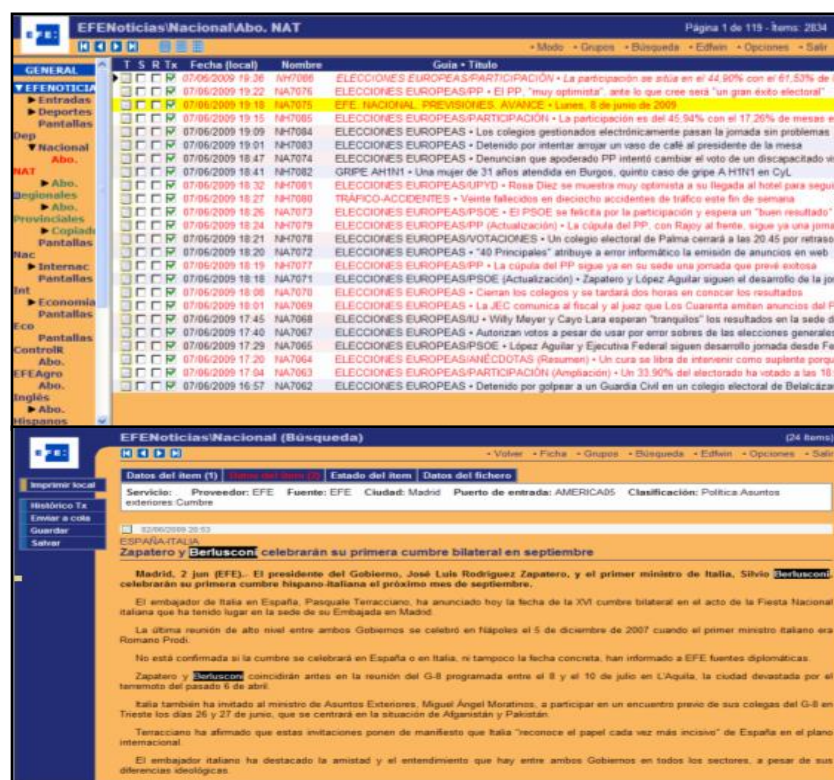
Al tiempo que almacena los servicios de EFE durante unos diez días, ejerce como servidor de páginas web y dispone de la posibilidad de acceder a los bancos de datos de EFE desde cualquier terminal de un cliente. El TMM, que trabaja con los formatos más comunes (JPEG, AVI, MP3...), muestra pantallas muy gráficas que ayudan al usuario a interactuar con facilidad con el contenido informativo. En función de lo contratado por cada abonado, se accede a los servicios de Noticias, Telefoto, Gráficos (infografías) y Audiovisual.

Tras la implantación de Internet, EFE diseña el Servidor Integrado de Información (SEI) en mayo de 2005, que sustituye a los servidores VAX 4400 de Digital que trabajaban

con el sistema operativo VMS (Virtual Memory System). El SEI es una plataforma consistente en un terminal multifunción donde se ven en tiempo real en forma de directorios (listado de noticias) de todos los hilos informativos que elaboran los distintos departamentos de la agencia. También es el punto de visualización de las noticias para los abonados.

Figura 3

Hilo de noticias del Servidor Integrado de Información (SEI).



Fuente: SEI.

4.6 El impacto en EFE ante la eclosión de Internet

Después de una primera fase de aproximación a Internet, del diseño de contenidos específicos e innovadores enfocados a la red por parte de la dirección de Nuevos Productos y de su elaboración a cargo de la nueva redacción multimedia, EFE acomete una segunda etapa en la que pasa a recoger los frutos de su apuesta por esta nueva línea de servicios y de negocio. La flexibilidad organizativa y tecnológica, la mayor variedad de su oferta, la adaptabilidad de su política de tarifas y la utilización de nuevos mecanismos de venta y relación comercial con los clientes, que ya han dejado de ser solo los medios tradicionales,

propicia la incorporación de lleno de EFE al mundo de Internet en 1999 (Gozalo, 2003). Esta nueva mirada hacia el negocio digital se refleja en más clientes, más mercados y más ingresos, ligados en buena medida a Internet, a pesar de la fuerte competencia de las agencias internacionales en América Latina. En 1997, EFE cuenta con una reducida cartera de clientes en la red (Intranet EFE, 2000d), que aportan 30 millones de pesetas en ingresos, lo que representa por entonces el área de mayor crecimiento de EFE en los últimos años.

Es en 1998 cuando el volumen de contratos se eleva, con un valor de 128 millones de pesetas, y se multiplica al año siguiente hasta alcanzar los 300 millones, con una suma en el trienio de 450 millones y de 400 clientes, la mitad en España y la otra en América, principalmente cibermedios. En 2000, EFE adquiere velocidad de crucero en su negocio en Internet al alcanzar los 1.100 millones de pesetas, casi cuatro veces más que en 1999, con una cartera de abonados a la que hay suscritos un millar de medios electrónicos, de los que la mitad son páginas web; 360 diarios, cien cadenas de televisión y otras tantas de radio. Del total de nuevos ingresos, un 49 por ciento corresponde a contrataciones con medios informativos tradicionales y la otra mitad, a usuarios emergentes de diferente tipología, que se agrupan en torno a tres sectores: instituciones, empresas clásicas y las dedicadas al ámbito de Internet.

Este último grupo, junto a los servicios económicos, es el que dinamiza más la venta de productos con “sustanciales subidas” (Intranet EFE, 2000d) gracias a la demanda, en especial, de grandes portales de comunicación españoles y americanos, como Terra, America Online (AOL) o Yahoo, que generan un boom en la escena digital en la recta final del siglo XX ante el auge de Internet como nuevo transmisor de comunicación.

Entre 1999 y 2000, el 80 por ciento de los nuevos contratos están ligados a Internet y la mitad procede del mercado exterior, no solo de Latinoamérica, sino también de Estados Unidos y Europa, lo que refleja el efecto globalizador que aporta el ciberespacio para una agencia de proyección internacional. En el caso de AOL, EFE se convierte en su principal proveedor de su primer portal en español lanzado en julio de 2000 ante la pujanza del Latinoamérica y del mercado hispano de Estados Unidos.

Estos megaportales requieren información más allá del texto y la fotografía, lo que da lugar a que EFE pase a suministrar vídeo y audio, como es el caso del sitio www.ya.com de Jazztel Internet Factory, que supone el primer contrato que incorpora informaciones

audiovisuales de EFE Televisión y EFE Radio a un portal generalista, al incluir la provisión de cortes de voz de noticias de actualidad y boletines informativos.

El crecimiento del negocio de la agencia se ve respaldado por la coyuntura económica y por la eclosión del fenómeno de Internet, que se refleja en una oleada de nuevas compañías tecnológicas y de telecomunicaciones, las conocidas como *puntocom*, que se nutren de las grandes agencias para llenar sus portales de contenidos en un mundo cada vez más globalizado e interconectado. También los medios tradicionales, como los grandes periódicos, sacan partido de esta corriente expansiva, lo que redundará en un mayor negocio para EFE.

Esta dinámica se frena de golpe con la llamada burbuja digital, que provoca, a partir de mediados de 2001, un cataclismo en algunas de las principales *puntocom*, que se ven abocadas a la quiebra, no porque Internet haya dejado de generar interés, sino por su inconsistencia financiera para seguir creciendo. Terra, uno de los principales clientes de EFE, personifica en España esa burbuja, que arrastra a otros cybermedios. Este repentino giro en el contexto económico, agravado por el impacto mundial de los atentados del 11 de septiembre de 2001, contagia a todos los medios por el descenso de la publicidad, y, en particular, a las agencias de noticias, como grandes proveedoras de esos portales. EFE, inmersa hasta 2001 en un proceso de ajuste y reconversión motivado por el plan de saneamiento de la empresa iniciado en 1998, no es ajena al nuevo escenario ante el impacto que también causa en América Latina.

Este cambio de rumbo en el mercado de la información trae consigo un recorte de ingresos al desaparecer la relación con las *puntocom* arrastradas por la burbuja tecnológica y disminuir los contratos con los medios de comunicación, lo que mengua los rendimientos económicos de EFE y algunos de sus proyectos, si bien la necesidad de ganar terreno en el mercado exterior mantiene otros, como la apertura del servicio en portugués en Brasil en 2001 y, al año siguiente, la creación en Miami de un centro de edición para adaptar los contenidos al mercado hispano de Estados Unidos, tanto en inglés como en español. A ello se une el interés en ampliar los servicios para los medios estadounidenses, por lo que la mesa de redacción en Miami responde a una estrategia de descentralización en la edición informativa y de fragmentación de los mercados para aproximarse más a los entornos donde EFE opera.

4.7 Las primeras webs temáticas

Con la puesta en marcha de los primeros productos dirigidos específicamente a Internet y la potenciación de la política comercial para promover su lanzamiento al mercado, la dirección de EFE emprende entre 1999 y 2001 una estrategia encaminada a extender su presencia en el entorno cibernético con el desarrollo de una decena de portales que pretenden mostrar la potencia informativa y la presencia social de EFE. Cierra así el primer anillo informativo en la red que se había empezado a trazar con la web generalista www.efe.es, donde se muestran contenidos nacionales e internacionales desde la perspectiva de España. Un bloque de esos nuevos portales está dirigido a mostrar a la audiencia la capacidad para suministrar contenidos en línea y un segundo, a segmentar en función de su temática o soporte.

La nueva oferta cibernética la integran diez sitios con diferentes perspectivas informativas y que combinan el acceso gratuito con apartados restringidos a los abonados:

1. **www.efe.com**: es la versión internacional de la web generalista, por lo que refleja la actualidad informativa en el plano exterior, en particular, desde el prisma de América Latina con el propósito de fortalecer la vocación iberoamericana de EFE.

2. **www.efenews.com**: hasta entonces integrada como sección en la web matriz, es la primera que se segrega como portal independiente para reflejar la presencia de EFE en Estados Unidos y en el mundo anglosajón en julio de 2001. Sus contenidos, en inglés, ponen el foco, principalmente, en las noticias de América Latina y de la cada vez más pujante comunidad hispana de EEUU con el propósito de resaltar la vocación americana de EFE y ampliar su oferta informativa y su mercado comercial, en especial, el de las empresas multinacionales.

3. **www.enportada.com**: refuerza la idea de visibilizar el peso de EFE en Iberoamérica. Integra la información de EFE con la de los grupos editoriales más importantes de esta región con el fin de contrastar y reflejar la pluralidad con que es analizada la actualidad. Los contenidos se clasifican por criterios por países y regiones y por temas.

4. **www.efenoticias.com**: escaparate para mostrar la gama de productos multimedia disponibles y facilitar la venta de contenidos por Internet. Personaliza la navegación de los clientes por los contenidos contratados.

5. **www.agrovia.com**: el espacio en Internet de Efeagro, la filial de EFE participada

entonces con Banesto, dedicada a la información agroalimentaria de España.

6. **www.efecatalunya.com**: la primera página web en catalán de una agencia de noticias, en la que se muestran informaciones diarias en tiempo real y que complementa el servicio de noticias en catalán que EFE estrenó en 1989, enfocado a vertebrar la comunicación en Cataluña y a suministrar informaciones a medios de comunicación comarcales y municipales. El portal en catalán se lanza en febrero de 1999 e incorpora un abanico de informaciones de los tres servicios que la delegación de Barcelona ofrece a sus abonados: el regional en castellano, el traducido al catalán y el comarcal. Se dota además de una guía lingüística para aclarar dudas sobre la utilización del catalán. A los suscriptores a la web se les permite acceder a todas las informaciones elaboradas en la delegación catalana por criterios temáticos y geográficos.

7. **www.lafototeca.com**: dominio concebido para comercializar la producción gráfica de EFE, incluida la relativa a reportajes e infografía.

8. **www.efe-television.com**: portal destinado a la venta de contenidos audiovisuales elaborados por el departamento de Televisión.

9. **www.fundacionefe.org**: este sitio informa de las actividades institucionales de EFE, como la organización de seminarios, exposiciones y conferencias o la concesión de becas.

10. **www.latiendadelacomunicación.com**: se plantea como espacio de encuentro de profesionales y estudiantes de la comunicación, con información bibliográfica y de libros vinculados con el ámbito periodístico.

4.8 La Unidad de Coordinación Multimedia (UCM)

Una vez cruzado el umbral que da acceso al mercado digital, EFE decide poner los cimientos de su nuevo almacén operativo multimedia. A la rápida implantación de Internet se añaden los progresos que surgen en torno al ámbito tecnológico. Las noticias y piezas que abastecen por separado los hilos de texto, fotografía, televisión y radio dan paso a un nuevo concepto de información: la convergencia de los soportes multimedia.

Este nuevo enfoque se pone en práctica en 2002 con el proyecto adjudicado por el Gobierno a EFE de confeccionar la página web de la presidencia española de la Unión Europea en el primer semestre de 2002 (www.ue2002.es). Este portal, donde se muestra toda

la actualidad relativa al mandato comunitario español, representa el mayor reto y esfuerzo multimedia afrontados por EFE hasta entonces (Crespo, 2021). Desde su puesta en funcionamiento en diciembre de 2001, pocas semanas antes del comienzo del semestre de la presidencia rotatoria, la página web, coordinada por Emilio Crespo, cuenta con la participación de todas las redacciones informativas, del equipo multimedia de Nuevos Productos y del departamento de Tecnología. Al margen de la contraprestación económica recibida por EFE por la adjudicación de la página web por parte del Gobierno, el reto se presenta como la antesala para dar nuevos pasos en la construcción de un proyecto multimedia. El portal consiste en ofrecer, en español, inglés y francés, noticias con texto e imágenes sobre las actividades del Gobierno español durante su mandato al frente de los Quince y contenidos para dar a conocer a la ciudadanía el funcionamiento de la UE. El trabajo lo lleva a cabo un grupo de redactores seleccionado por EFE que trabaja de manera coordinada con el equipo de periodistas, diplomáticos y funcionarios adscritos a la Presidencia del Gobierno. En la web se incluyen informaciones con textos e imágenes sobre las actividades diarias del Gobierno español al frente de los Quince y otras de carácter general sobre el funcionamiento de la UE (Efedata, 2002). Los internautas pueden asistir a foros y sesiones interactivas y seguir retransmisiones en directo con audio y vídeo de los eventos más relevantes del semestre. El sitio agrupa la información en diez canales sobre los principales asuntos (actualidad, calendario, políticas de la UE, prensa, debate...), un archivo documental, la imagen del día, un resumen semanal de los principales acontecimientos distribuido por correo electrónico a modo de *newsletter* y otro de alerta a móviles, unida a una versión para asistentes personales digitales (PDA), entre otros contenidos.

Después de más de cuarenta años asentada en una estructura tradicional, a rebufo del ritmo que imponen las grandes agencias de noticias, en especial, Reuters y AP, y tras el proyecto piloto que representa la página web de la presidencia europea, EFE funda en octubre de 2003 su primer órgano dedicado a los contenidos digitales: la Unidad de Coordinación Multimedia (UCM) con el objeto de extender su liderazgo en América Latina al mercado multisoporte. Al igual que la expansión internacional en los años 60 y 70 representó un jalón en el crecimiento de EFE, la implementación de la UCM encarna un salto cualitativo en los albores del siglo XXI, que viene precedido por la puesta en marcha, en mayo del mismo año, del servicio internacional de fotografía, otro hito que refuerza enormemente la producción

gráfica y amplifica la presencia de EFE fuera de España con el fin de mantener la competitividad en el plano digital. La UCM representa la base del desarrollo de EFE en la era de Internet.

El proyecto de organización multimedia implantado en la presidencia de Gozalo se configura como un instrumento para la gestión global de la actividad informativa de EFE y el aprovechamiento de las nuevas tecnologías en la captación y publicación de noticias. Es un nuevo enfoque en la producción de informaciones acorde con las nuevas necesidades de los medios de comunicación. Estos se han convertido ya en digitales y demandan contenidos que se adapten a los nuevos hábitos de consumo de la audiencia, cada vez más interesada en observar la información desde distintas perspectivas, y a la aparición de nuevas tecnologías. Las agencias siguen teniendo como prioridad anticiparse en la difusión de las noticias, que es lo que sus clientes esperan de ellas, pero cada vez adquiere mayor importancia que, además de la rapidez en servir una información, ésta vaya acompañada de todos los soportes posibles para hacerla más atractiva al cliente.

“La Unidad de Coordinación Multimedia va a ser otro de los signos diferenciales, porque es la definitiva expresión de nuestra vocación por la eficacia y por la modernidad (...) Nuestro objetivo es ampliar ese papel de suministrador de noticias y fotos del mundo hispano al de proveedores de contenidos en español en la red Internet. Al igual que en los años sesenta, en el escenario de las grandes agencias de noticias, EFE se presentó como la organización periodística española de mayor penetración internacional, ahora —es un objetivo ambicioso y creo que alcanzable— queremos ser la alternativa hispana a un mundo, el de la información digital, donde la preponderancia de la cultura anglosajona, como sabemos todos, es un hecho. En esta línea de acción, EFE ha puesto en marcha la nueva Unidad de Coordinación Multimedia, que es también su respuesta al desafío que las nuevas tecnologías de la información plantean a todas las empresas de comunicación. Supone un nuevo enfoque en la producción de noticias, orientada a organizar su difusión en una perspectiva multisoporte, acorde con las nuevas necesidades de los medios que se han convertido ya en digitales. EFE está organizada en departamentos especializados, en general servicios independientes de texto, foto y audiovisuales, y con este proyecto se adapta a la tendencia de los clientes, con redacciones cada vez más polivalentes, que es adquirir contenidos en varios soportes para satisfacer una audiencia y un mercado multimedia crecientes (Gozalo, 2003: 26.861).

La UCM no altera los departamentos especializados sobre los que se ha venido sustentado su producción -texto, foto, televisión, radio-, pero se sitúa en la cabeza de la

pirámide como un puente de mando encargado de dirigir y sincronizar la actividad de las distintas secciones desde una perspectiva multimedia y generar una interdependencia entre todos los soportes. El nuevo centro de control lo componen un grupo de redactores procedentes de las distintas redacciones, que siguen en tiempo real desde una sala monitorizada los contenidos generados por los departamentos, el desarrollo de los eventos informativos de mayor interés y la publicación de otros agencias y medios. En contacto con todas las redacciones, coordina su producción para garantizar la cobertura multimedia de las coberturas de más peso. También se ocupa de elaborar un informe diario sobre la producción de la agencia, la rapidez en los envíos, comparándolos con la competencia, y los fallos y aciertos detectados.

Para el diseño de la UCM, la dirección de EFE toma como referencia las redacciones multimedia de algunos grandes periódicos y toma nota de las fórmulas experimentadas por otras agencias europeas para atender las demandas de la audiencia y un mercado multimedia cada vez con más peso. La UCM se integra en la Dirección de Información, de las que dependen todas las áreas que elaboran contenidos noticiosos, con el objeto de dotarla de transversalidad. Sus principales funciones pasan por (Tejedor, 2003):

- coordinar y supervisar la producción informativa de los distintos departamentos
- adaptar la cobertura de los principales eventos a una visión multimedia
- optimizar los recursos de todas las redacciones a la hora de cubrir la agenda informativa
- alentar la armonización informativa en los distintos soportes
- centralizar los flujos informativos desde una perspectiva horizontal

La UCM se articula en torno a dos elementos nucleares: el Centro de Información Continua (CIC) y una renovada y potenciada redacción multimedia. Con esta estructura, se pretende la coordinación de las coberturas en el conjunto de la agencia con el propósito de conseguir una producción y una coordinación multisupoortes hasta entonces inédita entre los departamentos informativos de EFE.

4.8.1 El Centro de Información Continua (CIC)

El CIC es el principal instrumento de EFE para implantar la convergencia digital de sus diferentes departamentos periodísticos. Se erige como la torre de control de la labor que

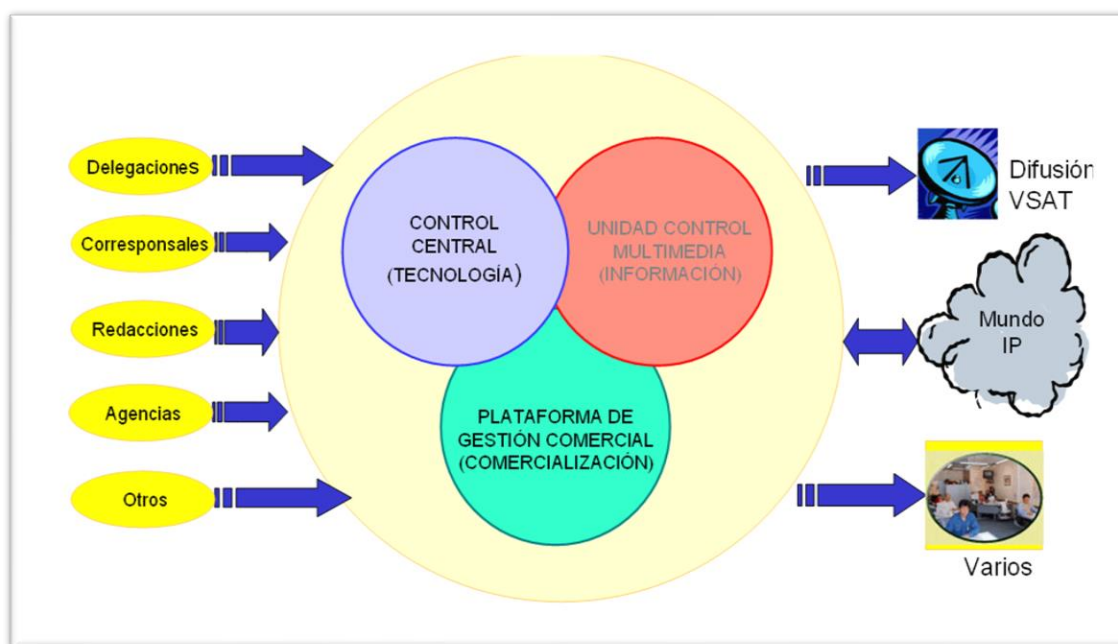
desarrolla la UCM. Su cometido pasa por acopiar todos los contenidos que elaboran las distintas áreas informativas para ordenarlos e identificar aquellas coberturas que, por su interés, requieren elaborarse en distintos soportes. También hace de puente entre los departamentos para evitar que la ‘incomunicación’ que ha habido hasta entonces por el carácter vertical del organigrama de la empresa evite que haya contenidos relevantes que queden relegados a un segundo plano. Otro cometido es gestionar las agendas y previsiones informativas a través de un sistema compartido vía intranet por todas las áreas, así como estar al tanto de los acontecimientos imprevistos y las incidencias. A partir de la evaluación de la actualidad informativa, se decide con las secciones concernidas cómo se informa de cada evento y la cobertura con la que se garantiza el material para los distintos soportes.

La supervisión de la actividad diaria se extiende “antes, durante y después” del hecho informativo (Efedata, 2003), según Crespo. En la fase previa, decide en qué soporte se ofrece la información; en el “durante”, se coordina toda la redacción a través de una mesa central que sabe en todo momento donde están los periodistas de cada soporte (texto, foto, televisión) y, como conclusión, se analiza el impacto que ha tenido a nivel periodístico, además de cotejarse con lo elaborado por medios competidores. Se busca controlar la actividad de todo el engranaje informativo, de que el producto tenga la calidad adecuada y de monitorizar las noticias que da la competencia. Para desarrollar su tarea de timón, el CIC dispone de un software diseñado por los desarrolladores de EFE que cuenta con dos elementos. Por un lado, está la mesa de asignaciones, donde se vuelcan todos los detalles de la agenda informativa para decidir, en coordinación con los responsables de área, qué se va a cubrir y en qué formatos. La otra herramienta es la mesa de control, en la que se detalla el recorrido de una noticia y cómo se han hecho eco de ella otros medios nacionales y extranjeros.

Al frente de la UCM se pone a Emilio Crespo como director y a un equipo integrado por otra media docena de personas con experiencia acumulada para coordinar la cadena productiva de la agencia. La nueva unidad desempeña su labor de coordinación desde la sala de previsiones, que se instaura de manera experimental en febrero de 2003 con una videoconferencia con la delegación de Miami. En este espacio es donde se ejecutan las decisiones sobre las coberturas en coordinación con los directores de los departamentos y desde donde se entabla comunicación telemática con las principales delegaciones nacionales e internacionales de EFE.

Figura 4

Esquema de trabajo de la Unidad de Control Multimedia (UCM).



Fuente: Informe *Documentación en medios de documentación*.

4.8.2 La Redacción Multimedia

El otro pilar de la Unidad de Coordinación Multimedia es la Redacción Multimedia, que gana peso respecto a la que se había creado a finales de los 90 para la confección de la página web y de los primeros productos dirigidos a Internet. A la nueva redacción se le asigna el cometido de aunar las noticias en formato texto, foto, audio y vídeo elaboradas en las redacciones generadoras de contenidos (Nacional, Internacional, Economía, Deportes, Televisión, Radio, Documentación e Infografía). Nacen así los paquetes informativos como principal expresión de la producción multimedia de noticias.

Dependiente de la dirección del Centro de Información Continua (CIC), la Redacción Multimedia, compuesta por una veintena de redactores, no está integrada en la redacción informativa de EFE con las secciones especializadas de más peso y se ubica en una planta distinta del edificio central. No es su función, por tanto, hacer coberturas de informaciones, sino confeccionar los contenidos multimedia a partir de los distintos formatos. Su rasgo principal, y el de sus componentes, es que es el primer departamento polifacético y

polivalente y se adapta a las nuevas demandas de los abonados.

Su producción diaria oscila entre los 200 y 300 paquetes, conformados con contenidos extraídos de los distintos servidores y bases documentales de las otras redacciones, al no existir un fondo común. No todos los contenidos se ensamblan con texto, foto, vídeo y audio, sino que, en función de su relevancia y del tipo cobertura planificada, llevan distintos soportes, aunque la consigna es tratar de incluir texto, foto y material audiovisual con el fin de hacerlo más atractivo para el usuario. El servicio multimedia distribuye información continua sobre los acontecimientos más relevantes de la actualidad nacional e internacional. Cada noticia se etiqueta y clasifica mediante herramientas de filtrado (tesauros, encaminamientos, relevancia...), con lo que los paquetes pueden enviarse en función de criterios temáticos, territoriales o del soporte.

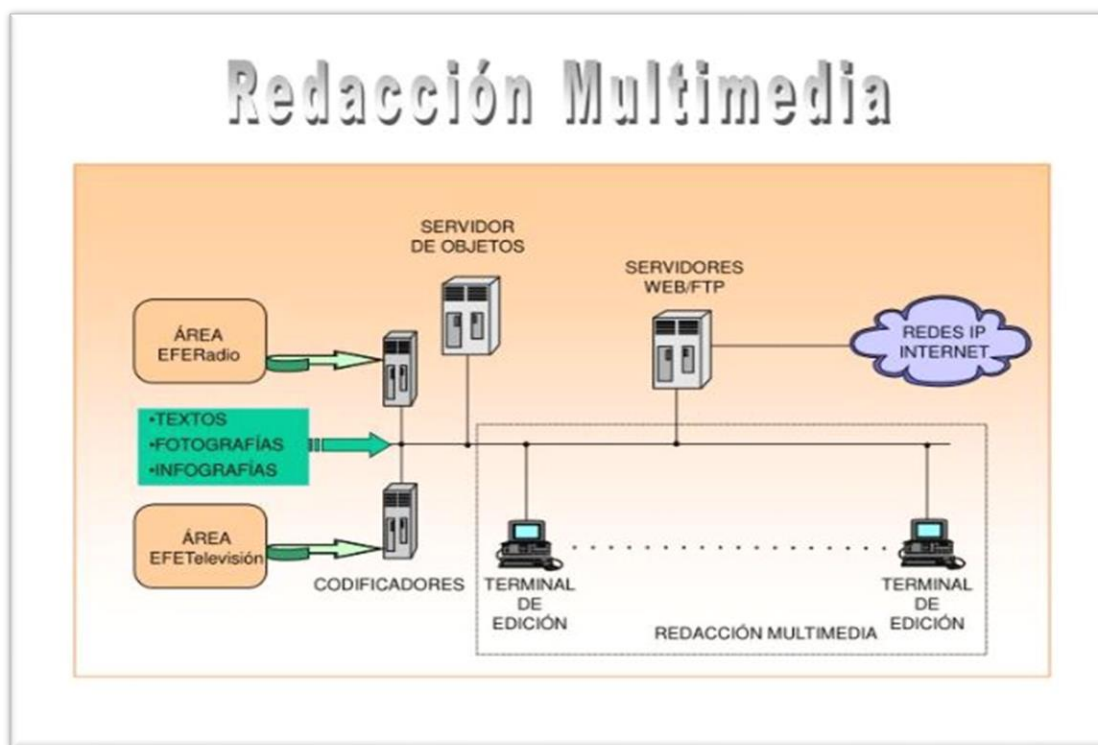
Una vez empaquetados con un editor desarrollado por EFE, los contenidos se distribuyen a los clientes, que son fundamentalmente portales de Internet, a través de correo electrónico o del protocolo de transferencia de información File Transfer Protocol (FTP), que las publican de forma automática en su web. Aparte de seleccionar y juntas las noticias en distintos soportes para enviarlas a los cibermedios, la Redacción Multimedia mantiene las tareas que venía desempeñando su antecesora. Entre ellas, la elaboración del diario en línea, enfocado a suministrar contenidos a cualquier medio electrónico interesado en el seguimiento de las principales noticias; temáticos multiformato, cuyo principal destinatario son los portales especializados que demandan contenidos en varios soportes, y la actualización de los contenidos de las distintas webs de EFE.

La generación de contenidos multimedia no altera sustancialmente la manera de trabajar de la plantilla. EFE apuesta por que los eventos informativos los cubran profesionales de los distintos departamentos en función del tipo de cobertura, por lo que opta por desplegar a periodistas especializados en cada soporte concreto (texto, foto, vídeo o audio), en vez de promocionar el llamado ‘periodista orquesta’, una figura por la que se inclinan otros medios con el fin de optimizar sus recursos. La justificación es que EFE debe ofrecer productos de calidad, para lo que se requiere que en su elaboración participen periodistas especializados. La filosofía de la dirección es, en palabras de Emilio Crespo, que los redactores y cámaras se hagan multimedia “por arriba” y tengan una visión de conjunto multimedia de la Agencia. A modo de ejemplo, la grabación de voz obtenida por un reportero puede servir para el

servicio de Radio y, a su vez, para que ese sonido se integre en un paquete multimedia con otros soportes. Solo en casos muy concretos, como en coberturas en lugares remotos o en guerras, sí se considera adecuado que ese enviado especial desempeñe funciones multimedia.

Figura 5

Esquema de la Redacción Multimedia de la Unidad de Control Multimedia (UCM).



Fuente: Informe *Documentación en medios de documentación*.

4.9 El departamento de Contenidos Digitales

La Unidad de Coordinación Multimedia (UCM) implantada en octubre de 2003 es la primera piedra del proyecto de convergencia informativa y de soportes. No obstante, en 2005, pocos meses después de la incorporación de Grijelmo a la dirección, se modifica su estructura y pasa a convertirse en el departamento de Contenidos Digitales, que se erige como el motor de toda la producción multimedia de la agencia a partir de los contenidos servidos por las redacciones informativas tradicionales. Sobre la estructura de la redacción multimedia existente y la filosofía de trabajo de la UCM, el nuevo departamento se encarga de editar, elaborar y empaquetar toda la producción generada en distintos soportes y de poner en

práctica los servicios de información que se incorporan ligados a Internet y a las tecnologías emergentes. La nueva redacción mantiene el esquema de trabajo previo, al no hacerse cargo de las coberturas, sino de moldear los recursos de los otros departamentos en función de los dispositivos y formatos a los que van dirigidos. La Redacción Multimedia se configura, pues, como agregadora de los contenidos producidos por el resto de las redacciones (Gómez-Mascaraque, 2006). Ante la aparición de nuevos dispositivos y aplicaciones, la redacción multisupoerte gana en especialización ante el tratamiento específico que requiere cada dispositivo y las distintas herramientas de edición que se van incorporando. Los redactores de esta unidad seleccionan la información, la editan, la actualizan y la integran con el fin de adecuarla a todo tipo de soportes digitales, a través de paquetes multiformato para su publicación directa con el fin de facilitar la labor de las redacciones de los diferentes medios digitales. El departamento está situado junto al de EFE Televisión, en una planta distinta de la redacción de texto y gráfica.

A la potenciación del área de Contenidos Digitales, se une la necesidad de generar servicios innovadores sin incrementar en exceso los costes refuerza el papel del departamento de Desarrollo, creado en la etapa previa bajo la dirección de Ignacio Muro, con el fin de contar con una estructura técnica de técnicos e ingenieros de telecomunicaciones que se anticipe a qué demanda el mercado, qué se puede ofrecer a los clientes y qué herramientas han de emplearse para diferenciarse de la competencia (Gutiérrez Bueno, 2006). EFE se une de este modo a la tendencia de contar con perfiles multidisciplinares para mejorar el uso que se hace de la tecnología y la relación con el usuario final y fidelizarle mediante los nuevos servicios que las tecnologías hacen posible.

Las sinergias entre los departamentos de Contenidos Digitales y Desarrollo dan pie a nuevos productos estrictamente ligados a Internet y a las nuevas tecnologías con los que EFE se adentra en mercados inexplorados hasta entonces. Es el caso de de la Agenda Digital Mundial, del Canal EFE, del servicio de alertas informativas a teléfonos móviles, del Diario en línea y de la producción de microwebs. Estos productos y otros que surgen en una segunda fase se cimentan en dos conceptos capitales: la segmentación de contenidos y la diversificación de clientes.

“Las nuevas tecnologías nos posibilitan ofrecer más productos al mercado. Podemos empaquetar la información de una manera distinta, de modo que llegue a un usuario concreto según

sus preferencias. Ya no damos sólo información al por mayor para que los grandes medios la jerarquicen y distribuyan. Ahora, podemos enviar las noticias directamente al usuario, a su correo electrónico o a su teléfono móvil, siempre según sus gustos y necesidades. La última noticia sobre su sector de negocio, sobre su equipo de fútbol, el dato de la Bolsa que más necesite... Y, por supuesto, las nuevas tecnologías nos permiten difundir la información con más rapidez”, (Grijelmo, 2006a)

La segmentación de la producción informativa desde múltiples criterios y enfoques multiplica la oferta. Si durante años los servicios de la agencia se basaron en la provisión de grandes volúmenes de información, las herramientas de clasificación personalizan y tematizan los contenidos para ampliar el mercado. Se cubre cualquier demanda del mercado y se ofrece a cada cliente lo que precisa, en el formato que quiera y en el soporte tecnológico que mejor se ajuste a sus necesidades, bien sea Internet, teléfono móvil o cualquier otra pantalla. Así, logra disponer de la información en la que está interesado sin tener que buscarla en grandes volúmenes de noticias. Ya no necesita seleccionar por sí mismo, sino que lo recibe a la carta. De las diferentes líneas informativas, se segregan los contenidos en función de numerosos criterios, como la temática, el territorio, la temporalidad, la relevancia, por palabras clave... para confeccionar múltiples servicios segmentados, aquellos que cubren las necesidades de un grupo de suscriptores con necesidades comunes, y personalizados, los que recogen información para un único suscriptor que demanda una información muy específica sobre cierta materia.

En un contexto en el que hay un consumo creciente de información, los productos a la carta incrementan el número de nuevos suscriptores, muchos de ellos ajenos a los medios de comunicación. EFE vende a empresas, instituciones y también a usuarios individuales, algo inédito hasta ahora, grupos no proclives a comprar servicios completos de noticias, pero sí los diseñados a medida en función de sus demandas específicas en todo tipo de áreas. La segmentación aporta como ventaja la optimización de la materia prima con la que se confeccionan los productos, que es recopilada por la redacción multimedia a partir de lo que generan las distintas redacciones, por lo que el coste de producción se reduce. Con la misma información, se elaboran más productos y se incrementa la venta. Asimismo, al poder actualizarse los criterios de segmentación, permite amoldarse a las necesidades informativas del abonado en caso de que quiera modificar el producto.

La redacción multimedia es la que, en último término, criba la información con criterio periodístico para integrar los contenidos multiformatos en paquetes destinados a que los edite el cliente en función de sus necesidades o bien a su publicación directa. Ello la obliga a un trabajo continuado las 24 horas del día para tener actualizados los contenidos multimedia que les llegan a partir de la producción de las distintas redacciones.

4.10 Herramientas de segmentación: el tesauro y el IPTC

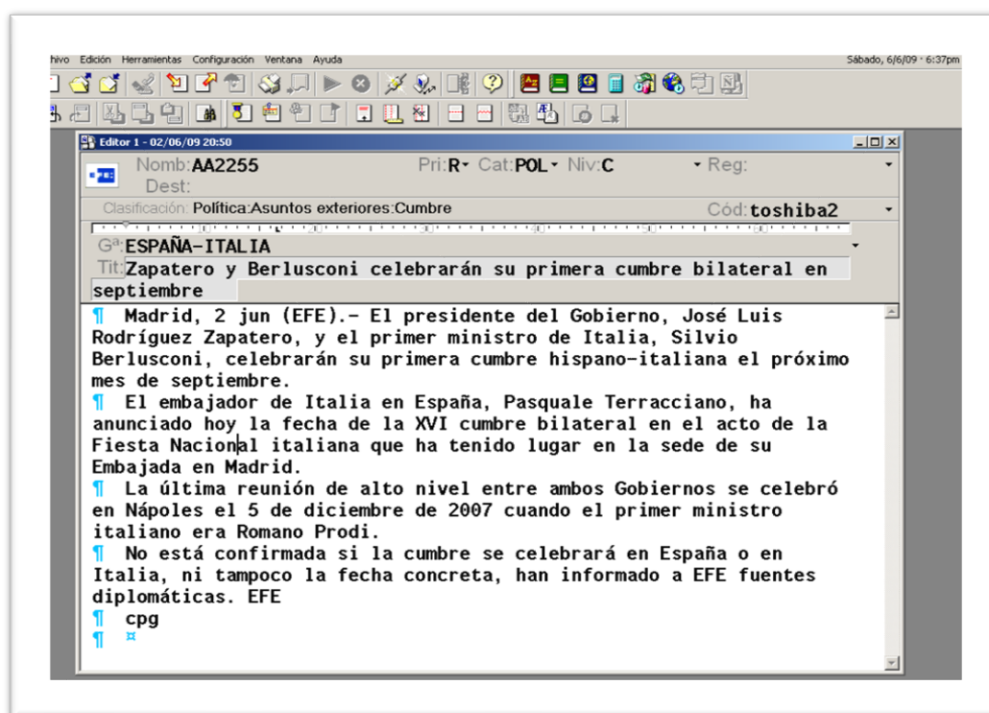
La clasificación temática para elaborar productos a medida se constituye en un elemento esencial a la hora de hacer la selección de noticias segmentadas en función del tema, el ámbito territorial o el formato. Para tal fin, EFE, como otras agencias internacionales, ha dispuesto del tesauro como la principal herramienta de filtrado. Este sistema actúa como instrumento de identificación, almacenamiento y recuperación de información para indizar y facilitar búsquedas a través de encaminamientos, palabras clave, relevancia... Los tesauros no se basan en palabras, sino en conceptos representados por términos a los que se denominan descriptores, que pueden estar integrados por más de una palabra. Por ello, las clasificaciones temáticas precisan las relaciones jerárquicas, asociativas y de sustitución de un descriptor con otros. Han de ser un lenguaje dinámico, puesto que se pueden introducir cambios (Sierra, 2003). responder a nuevos tipos de servicios y búsquedas a través de Internet.

EFE emplea el tesauro a partir de 1998 a partir de herramientas de triaje que estaban ya enfocadas a diversificar la generación de productos. El empleado en EFE hasta octubre de 2008 es limitado en clasificaciones temáticas, lo que impide en ocasiones perfilar al máximo los productos personalizados y segmentados. Al carecer de un sistema de clasificación amplio, las búsquedas se hacen a través de la clasificación, las guías, los títulos y los textos de cada noticia hasta encontrar el contenido que demandaba el cliente. Aunque estos elementos ayudan a la hora de la búsqueda, no son suficientemente eficaces, puesto que, en ocasiones, dan resultados de informaciones no ajustados a lo que requiere el cliente. Las primeras experiencias evidencian la importancia del correcto uso del tesauro por parte de los redactores de las noticias para que la selección tenga en cuenta todas las informaciones personalizadas y no recojan aquellas que no han sido demandadas por el cliente. Cuanto más precisas sean las herramientas de selección, el margen de error se reduce al máximo.

El uso de la clasificación temática está integrado en el editor de noticias (EDF), el programa empleado por los redactores para escribir y enviar las noticias, que son distribuidas posteriormente por el hilo convencional. Su última versión -EDFwin32, basado en entornos gráficos Microsoft Windows de 32 bits-, se implanta a lo largo de 2001 para adecuarlo tecnológicamente a Internet y mejorar el sistema de selección y de respuesta a los nuevos tipos de servicios y búsquedas. La plataforma se concibe con cierta mentalidad multimedia al ser el editor común para redactar los textos que acompañasen a cualquier soporte. Cada vez que se redacta una pieza de información –texto, fotografía, televisión, audio...- se hace acompañar de la correspondiente clasificación temática. En el caso de las informaciones de texto, una vez escritas en el sistema EDF, se envían a las mesas centrales de EFE para ser supervisadas y una vez editadas, se transmiten a los clientes que tienen contratado este servicio.

Figura 6

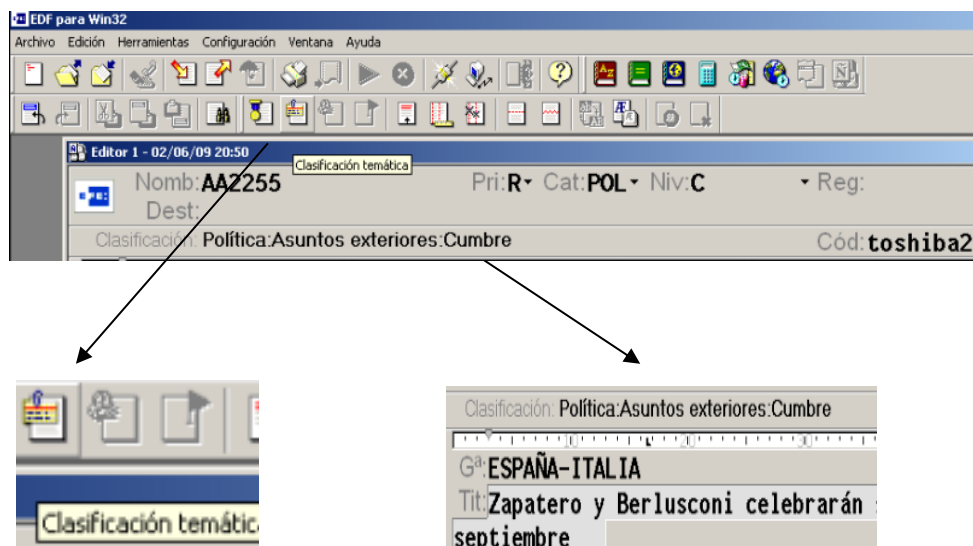
Editor de noticias EDF



Fuente: EDF.

Figura 7

Herramienta de clasificación temática del editor de noticias EDF.



Fuente: EDF.

La clasificación temática está dividida en tres niveles de categorías y tiene una capacidad de asignación de hasta un máximo de cuatro temas a cada noticia a través del editor EDF. En su primer nivel, había nueve epígrafes:

- 1- Política (POL)
- 2- Justicia-Interior-Sucesos (TRI)
- 3- Cultura-Espectáculos (CUL)
- 4 - Sociedad-Salud (SOC)
- 5 - Ciencia-Tecnología (CYT)
- 6 - Economía (ECO)
- 7 - Multitemático (ABO)
- 8- Deportes (DEP)
- 9- Agroalimentación (AGR)

Ante las limitaciones que ofrece este tesoro para depurar la selección de noticias, EFE incorpora en 2008 a su editor de textos el sistema IPTC (International Press Telecommunications Council), que ofrece muchas más posibilidades de depuración para

organizar los contenidos. Esta mayor variedad temática facilita la multiasignación y una recuperación de informaciones más rápida y efectiva, así como la integración de los contenidos de las distintas redacciones de EFE, puesto que homogeniza la clasificación de las informaciones. Al mismo tiempo, es fundamental para la separación de noticias y su conversión en una amplia gama de productos para clientes de todo tipo.

El IPTC lo instaure la International Press Telecommunications Council, un organismo privado fundado en 1965 por un grupo de organizaciones de prensa para salvaguardar los intereses en las telecomunicaciones de la prensa mundial. El desarrollo y publicación de estándares de clasificación tiene como punto de partida finales de 1970. Agrupa a las más importantes agencias de noticias, medios de comunicación, proveedores de contenidos y otras empresas del sector para desarrollar y mantener estándares técnicos de documentación de la información que faciliten el intercambio y difusión de noticias.

El estándar del IPTC, que se compone de más de un millar de términos, se divide en tres niveles. El troncal está formado por 19 categorías, cuando el anterior tesoro de EFE tenía nueve:

1- Arte, cultura y espectáculos	11- Política
2- Justicia e interior	12- Religión y credos
3- Catástrofes y accidentes	13- Ciencia y tecnologías
4- Economía, negocios y finanzas	14- Asuntos sociales
5- Educación	15- Deporte
6.- Medioambiente	16 - Disturbios y conflictos
7- Sanidad y salud	17 - Meteorología
8- Interés humano	18 - Multitemático
9- Trabajo	19 - Agroalimentación
10- Estilo de vida y tiempo libre	

El IPTC ofrece una serie de valores añadidos para la confección de productos multimedia respecto a los tesauros anteriores (Intranet EFE, 2008a):

1) Ajuste de los filtros

Al establecer unos criterios más estandarizados y precisos, el IPTC crea los productos de forma más ágil y eficaz debido a que ajusta los filtros de búsqueda y evita la pérdida de

noticias que puedan resultar de interés.

2) Clasificación automática de las noticias

Una de las particularidades de los nuevos medios de comunicación digitales es que la publicación de las informaciones de EFE se hace de forma directa y recuperada sin intervención humana, gracias a equipos informáticos que identifican, separan y vinculan la información de forma automatizada al ajustarse a un criterio estándar. La tipología de clientes del mercado digital, desde páginas web hasta dispositivos de telefonía móvil o MP4 exige, por tanto, un grado de automatización muy elevado. El sistema estándar, internacional y normalizado de clasificación de contenidos del IPTC es compatible con los requisitos que imponen esos medios digitales para prestar el servicio contratado de los usuarios finales de la información. Este usuario exige gran rapidez en la recepción de los hechos y ello aumenta la necesidad de acortar los plazos de producción. La única forma de satisfacer las necesidades de estos soportes implica automatizar y minimizar el tiempo de las búsquedas, para ello es imprescindible clasificar las noticias de manera amplia y estandarizada y así facilitar su recuperación.

3) Integración entre los sistemas de clasificación de EFE y los de otras agencias, clientes o proveedores de contenidos.

Para cubrir las zonas del mundo en las que tiene menor implantación, EFE precisa llegar a acuerdos de intercambio de contenidos con otras agencias. No adecuarse a un estándar internacional homologado le dificultaría la posibilidad de compartir recursos y la obligaría a trabajar con más de un sistema de clasificación. Con un lenguaje ‘común’ como el del IPTC, es viable la unificación de la información y el intercambio entre cualquier proveedor de contenidos: las noticias coinciden en su estructura de marcación y facilita que cualquier cliente del mundo pueda procesar la información, aunque provenga de múltiples fuentes.

4) Homogeneizar las clasificaciones temáticas de EFE

Hasta la sustitución del tesoro antiguo, las redacciones de EFE usaban distintos códigos. Por ejemplo, Gráfica utilizaba el tesoro de EFE más el IPTC en dos niveles y en inglés, heredado de las fotografías que vienen de la EPA. La implantación en todas sus redacciones del sistema estándar de clasificación temática IPTC es fundamental a la hora de rentabilizar su trabajo e integrar sus informaciones.

5) Rentabilizar el esfuerzo de producción

El IPTC es el sistema de clasificación utilizado por las mejores agencias y periodistas del mundo, por lo que representa un salto de calidad en EFE. Se incrementan las posibilidades de recuperar sus noticias y se rentabiliza el esfuerzo al tener las agencias funcionalidad y adaptación de diferentes productos. A largo plazo, el IPTC se perfila como un cauce para contextualizar las informaciones del presente recuperando noticias del pasado. La incorporación del nuevo tesoro requiere actualizar el editor de texto de redacción de noticias (EDF), que además de recoger las nuevas clasificaciones temáticas, mejora las prestaciones como plataforma de edición *online*.

Figura 8

Herramienta de clasificación temática del editor de noticias EDF Web.

The screenshot displays the EDF Web news editor interface. At the top, there are input fields for 'Nombre' (AA0000), 'Código' (efem0079), 'Categoría' (AAA), 'Prioridad' (Regular), 'Regional', and 'País' (España). Below these, there are sections for 'Clasificaciones de nivel 1', 'Clasificaciones de nivel 2', and 'Clasificaciones de nivel 3'. A dropdown menu is open, showing a list of categories including 'Justicia e interior', 'Arte, cultura y espectáculos', 'Catástrofes y accidentes', 'Economía, negocios y finanzas', 'Educación', 'Medio ambiente', 'Sanidad y salud', 'Interés humano', 'Trabajo', 'Estilo de vida y tiempo libre', 'Política', 'Religión y credos', 'Ciencia y tecnología', 'Asuntos sociales', 'Deporte', 'Disturbios, conflictos y guerra', 'Meteorología', 'Multitemático', and 'Agroalimentación'.

Fuente: EDF Web.

4.11 El Servicio Gráfico Internacional

El camino de EFE hacia su conversión en una agencia con sello multimedia tiene entre sus hitos la creación del servicio internacional de fotografía a partir de mediados de 2002, la culminación de un proyecto que representa un salto de calidad tanto en la producción de contenidos gráficos como en la respuesta competitiva ante las otras grandes agencias.

Durante décadas, EFE cuenta únicamente con un servicio gráfico para sus abonados en España, con lo que sus posibilidades de crecimiento en América más allá del texto eran muy limitadas. Sólo Reuters, AP y France Press disponen de cobertura mundial gráfica, lo que pone de relieve la dificultad económica, técnica y logística de una red de estas características.

El servicio emerge de una alianza estratégica en la que EFE une su producción gráfica a la de grandes periódicos y semanarios de América para dar un servicio diario sobre actualidad política, económica, social, cultural y deportiva de Iberoamérica, del mundo hispano de Estados Unidos y de España. El consorcio, denominado Unión Gráfica Internacional, reúne en una primera fase a una treintena de empresas periodísticas iberoamericanas. La distribución y la comercialización se lleva a cabo en un primer momento desde la mesa de edición de EFE en Miami. El nuevo servicio nace con la idea de ser “un paso más en el camino de lograr una visión del mundo más hispana a la actual hegemonía anglosajona”, en palabras de Gozalo (Intranet EFE, 2002b).

Para lograr una cobertura mundial y no limitarla sólo a América, EFE entabla una segunda alianza con la European Press Agency (EPA), el consorcio de agencias europeas de prensa creado en 1985 por siete agencias europeas -EFE, AFP, DPA, ANSA, Lusa, la holandesa ANP y Belga de Bélgica- ante la falta de alternativas al servicio gráfico anglosajón de aquel momento. Esta primera agencia de telefotografía europea representa el embrión de lo que ahora es una colaboración indispensable para EFE (Grijelmo, 2007). En 2003, el consorcio se reestructura, con la salida de AFP, y entra en el mercado internacional.

La agencia española se encarga de la producción del mercado iberoamericano y del hispano de los EEUU, de la que adquiere los derechos comerciales, y la pone a disposición de los socios de la EPA, con los que se comparten los costes de producción. Como contrapartida, EFE recibe imágenes que suministran los asociados a EPA de otras partes del mundo, gracias a los convenios que el consorcio trenza con otros agentes gráficos en todo el mundo. La colaboración europea tiene entre sus ventajas el reparto de los costes que acarrea la estructura del servicio gráfico internacional, al ser inviable para una agencia como EFE emprender en solitario un proyecto de esta envergadura por los gastos de transmisión y de equipamiento y el refuerzo de la plantilla de fotógrafos y de editores gráficos.

“El servicio gráfico internacional es un acierto inmenso. La Agencia EFE, que todos sabemos que es la cuarta agencia del mundo y que traslada la realidad de España a todos los continentes,

especialmente a Latinoamérica, y ahora más que nunca a Estados Unidos a través de las publicaciones en español, no disponía de una información gráfica internacional (...) La creación de este servicio tenía varias consecuencias positivas. Una de ellas es que a partir de ese momento se podía ofrecer a los periódicos un servicio completo. Nuestros competidores, Reuters, France-Presse... ofrecían a sus clientes texto y fotos. Nosotros, fuera de España, sólo podíamos ofrecer texto. Con este servicio gráfico internacional tenemos mayores oportunidades de vender en condiciones ventajosas también la información de texto. Y cuando los periódicos por crisis económicas, etcétera, prescinden de algunas de las grandes agencias, ya no prescindirán necesariamente de EFE porque tenemos un servicio completo. Fue una operación brillante” (Gozalo, 2004: 60).

Como prueba del éxito de la iniciativa, son 140 los clientes que se suscriben al servicio en los primeros cuatro meses de su lanzamiento -mayo 2003-. En el primer año de comercialización, los ingresos ascienden a 389.000 euros y en 2004, a 1,09 millones de euros, con una cartera de 320 suscriptores, entre ellos, periódicos, revistas, páginas webs y medios electrónicos. En 2006, EFE es ya la agencia que más fotos publicaba en América, con un 37,9 por ciento del total, por delante de Associated Press (30,9 por ciento), Reuters (14,2 por ciento) y France Press (16,8 por ciento).

El servicio internacional de fotografías se ha consolidado con los años como un baluarte esencial de la transformación multimedia de EFE y una vía de expansión informativa y comercial en segmentos de mercado donde solamente penetraba a través del texto. La imagen refuerza las informaciones escritas y hace que tengan más impactos en los medios. Otra de las virtudes es la proyección de la imagen de España en América Latina y, a su vez, la de ésta en el mercado español y en el resto del mundo. En consecuencia, la implementación del servicio gráfico internacional es considerado “el hecho más relevante en la historia reciente de EFE, al menos, en el plano informativo” (Castro Savoie, 2005).

En comparación con los servicios gráficos de las *Big Three*, el de EFE presenta algunas deficiencias. Entre ellas, que, al ser un consorcio entre varios actores, depende de terceros en zonas donde no tiene cobertura propia. EFE puede comercializar su producción en América Latina y España, pero no puede hacer lo mismo con el material de EPA en los mercados anglosajones. No obstante, la internacionalización del servicio gráfico de EFE tiene entre sus principales ventajas que impulsa la comercialización de nuevos servicios gráficos a partir de su segmentación, tanto en España como en América, con lo que amplía

su cartera de suscriptores. Así, del conjunto del servicio, se desgajan paquetes segmentados sobre la actualidad diaria informativa de América en general o por regiones del continente; por bloques temáticos -Deportes- o para coberturas específicas por encargo que no se incluyen en los productos normales o de grandes acontecimientos. Al mismo tiempo, el nuevo canal ejerce de mecanismo de captación de clientes que por primera vez contratan con EFE y que pasan a contratar otros productos.

La búsqueda de nuevos espacios de negocio lleva a EFE a firmar otros convenios para fortalecer su oferta gráfica. Entre ellos, el acuerdo con Corbis, uno de los bancos de fotografías más importantes del mundo con clientes entre las agencias de publicidad, productoras audiovisuales y cinematográficas y editoriales. Según este acuerdo, EFE, y también la EPA, ensancha su campo de ventas a cambio de que la compañía estadounidense pueda vender en exclusiva fotos del archivo de EFE en el mercado anglohablante. El objetivo es que ambas agencias saquen el máximo rendimiento a sus fondos para satisfacer nuevas demandas en un mercado cada vez más amplio.

Además del servicio gráfico, EFE lanza en 2005 el hilo de infografía internacional para apuntalar su apuesta multimedia y ofrecer un material complementario a sus contenidos de texto y foto. El producto trata de completar la oferta gráfica para ganar presencia en medios digitales y responder a la demanda de contenidos visuales de actualidad y de acontecimientos relevantes en un contexto en el que las informaciones explicativas y de contexto tienen un valor añadido. Como otros servicios, EFE transmite a diario un listado de infografías a las que los clientes pueden acceder a través de diferentes soportes tecnológicas.

4.12 Las mesas de edición

La implementación de la Unidad de Coordinación Multimedia (UCM) marca un camino en EFE hacia la consolidación del proyecto multisoporte y de nuevas dinámicas internas de trabajo enfocadas a una mayor integración de los contenidos. La UCM abre paso a esquemas de organización similares que se plasman en las llamadas Mesas de Edición Multimedia que EFE instaura progresivamente en diferentes lugares del mundo. Las mesas de edición se convierten en piezas esenciales en el engranaje de la cadena de producción de contenidos en sus diferentes fases. En un contexto donde la información fluye las 24 horas del día, la sede central de Madrid deja de ser el único centro de gravedad informativa y cede

protagonismo a otros puestos de mando que se distribuyen por el mundo para responder al desafío de EFE de ser una agencia global.

Este esquema tiene un primer precedente a partir de 1972 con ACAN-EFE, la filial en Centroamérica con sede en Panamá emanada de la alianza de la agencia con varios medios de comunicación de la región y que funciona con amplia autonomía. Una experiencia piloto que se replica a partir de 1999 en Buenos Aires, donde se crea una primera mesa de edición al margen de la de Madrid destinada a canalizar la producción de la región del Cono Sur. De este modo, EFE rompe su esquema centralizador e inicia un proceso de regionalización informativa que se consolida a largo plazo como método de trabajo, un salto en los planes de EFE para responder a la demanda de información hispana en Norteamérica, tanto en español como en inglés, y a la fragmentación de los mercados informativos, lo que abre nuevas posibilidades comerciales.

En 2002, en paralelo al diseño de la UCM, se abre la mesa de edición regional de Miami (Estados Unidos), al tiempo que amplía las competencias de la de Buenos Aires para que entre ambas editen y transmitan el caudal informativo de las delegaciones de todo el continente americano sin depender de Madrid, que se limita a rebotar para el servicio nacional lo ya editado para América y a cubrir las incidencias en su horario nocturno. Este *modus operandi* tiene como objetivo trabajar con mayor sensibilidad y cercanía la información latinoamericana y adaptar lo más posible el estilo y los contenidos a la demanda de los clientes locales; mejorar la producción de noticias; ajustarla a los intereses de los clientes y agilizar la transmisión (Intranet EFE, 2002a). También se busca reforzar la información, generar nuevos productos y servicios de valor añadido y desarrollar hilos informativos regionalizados que abran nuevas opciones comerciales. Además de las tareas de edición, desde una punta y otra del continente se coordinan las coberturas informativas, la elaboración de las agendas y el trabajo con las delegaciones.

En Miami se establece el centro de operaciones del servicio en inglés y del futuro servicio hispano de la mano de un equipo de 25 editores y traductores que vuelcan en este idioma noticias las 24 horas del día. La mesa editorial de Miami marca el camino para que EFE mejore su posición en los mercados de Estados Unidos y México. A ello contribuye la implantación del servicio gráfico internacional en 2003, que sienta las bases para convertirse en uno de los distribuidores de referencia de contenidos informativos multimedia en español.

En enero de 2006, la Mesa de Edición de Miami se traslada a Bogotá por motivos estratégicos para lograr una mayor proximidad a los países donde la agencia tiene un mayor número de abonados en la región y diversificar productos adaptados al contexto americano con un enfoque multimedia. La presencia en Estados Unidos del centro neurálgico de EFE se considera inapropiada para los objetivos de EFE en su mercado hispanohablante y se aboga por acercarse al mercado natural de la agencia y de sus abonados. Miami mantiene la responsabilidad sobre el servicio hispano y el inglés, además de sobre la información de la zona, pero ahora es Bogotá la que se convierte en el epicentro de la información y de los productos que EFE confecciona en toda América y asume su edición, segmentación y distribución a los suscriptores.

La llamada Cíbermesa para América es un paso adelante en el proceso de integración de las redacciones de contenidos de texto, gráficos y digitales, al asumir todas las funciones de coordinación, procesamiento edición y envío de los servicios multimedia de las corresponsalías de toda la región los 365 días al año. Supone, en definitiva, un nuevo concepto de mesa de edición más acorde al contexto periodístico del momento al incorporar periodistas con perfil multimedia para procesar mejor los productos integrados. Constituye el primer experimento de redacción multimedia integrada en EFE que se va a exportar a otros puntos de su red informativa. Desde Bogotá, se canalizan a los suscriptores las noticias que llegan de toda América y las procedentes de España que tienen interés en esta región. Con la digitalización en plena fase de expansión, EFE ramifica su edición informativa a otros centros de operaciones con la meta de ampliar los límites del mercado de EFE más allá del ámbito donde se habla español.

Es el caso de El Cairo, donde en 2006 se instaura la mesa de edición tras la reapertura del servicio en árabe (Efedata, 2006a), que ya estuvo en marcha de 1995 a 2003 con sede en Granada. El nuevo servicio se relanza para dar una especial cobertura al área del Magreb y del Mediterráneo. La red se completa con las de Río de Janeiro (Brasil) en 2008, para dar cobertura al servicio en portugués y reforzar el servicio local, y la de Bangkok (Tailandia), la última en ponerse en marcha, a partir de finales de 2014, con el fin de adentrarse en un continente donde EFE tiene presencia informativa con varias delegaciones, pero sin apenas cuota de mercado. La oficina para el Sudeste Asiático entra en servicio en abril de 2010 tras recoger el testigo de la de Manila (Filipinas), donde se centralizaba la acción informativa de

EFE. El traslado responde a que Bangkok mejora el posicionamiento de EFE en la región desde un punto de vista geográfico, comercial e informativo y sirve de experimento para empezar a tener una visión más multisoporte. A partir de 2014, es cuando adquiere el estatus de mesa de edición multimedia.

En 2016, EFE lanza con EPA su servicio multimedia en inglés desde Bangkok, el siguiente paso, según Vera, en su aspiración de paliar su déficit de presencia en el mercado de habla inglesa de la mano del consorcio de agencias europeas y de erigirse como principal vía de expansión informativa y comercial. Además de Bangkok, el servicio anglófono se vertebra desde las redacciones de Madrid, Miami, El Cairo, Nueva Delhi, México y Puerto Rico.

“La asignatura pendiente de EFE es convertirse en una agencia global (...) Por ello, para crear un servicio en Asia, había que hacerlo en inglés, como no podía ser de otra manera, y con un aliado como EPA, al que llevamos vinculados mucho tiempo y del que ahora somos socios de referencia (...) “Iniciativas como ésta le hacen mucha falta a España, cuyas noticias en los medios extranjeros, sobre deportes, fútbol, economía, Latinoamérica... en lengua castellana las cubren agencias no españolas, ni hispanas, lo que es penoso. Es algo a lo que debemos poner remedio, sin que eso signifique que otras agencias internacionales no sigan cubriendo las noticias españolas”. (elDiario.es, 2016)

La convergencia ha llevado a las centrales de producción multimedia a ser las encargadas de seleccionar y empaquetar contenidos en texto, foto, vídeo y audio, además de trasvasarlos a las redes sociales. Centralizan y coordinan toda la producción que reciben desde las terminales informativas. Identifican productos diferenciados en función de las características del mercado periodístico de cada zona geográfica. Las mesas están organizadas en submesas en función del soporte o de hilos específicos que producen, aunque cada una de las cinco redacciones tiene ciertas particularidades. La de América se apoya en seis patas -texto, gráfica, vídeo, multimedia, entretenimiento y deportes-, mientras que la de Bangkok cuenta con cuatro mesas -español, vídeo, inglés multimedia y EPA-. La de español se encarga de la cobertura del Sudeste Asiático y Oceanía; la de vídeo recopila todo el material procedente de las oficinas asiáticas; la de inglés está orientada a los medios del continente y la de EPA es la que edita las fotos provenientes de los reporteros del consorcio de agencias.

El canal en lengua inglesa para Asia se constituye como uno de los pilares del nuevo

impulso que se le da al servicio anglófono, cuya meta es intentar paliar el déficit de clientes en áreas como Asia, Australia o África ofreciéndoles un servicio en el que se pone el acento en la visión iberoamericana para diferenciarse de los canales informativos de las otras grandes agencias, mucho más consolidados a nivel global. Con este propósito, junto a Bangkok, se establecen puntos de edición y traducción en Nueva Delhi, El Cairo, Miami y Puerto Rico para cubrir de forma escalonada durante las 24 horas del día toda la información mundial en distintos soportes, todo ello bajo la coordinación del departamento Internacional de Madrid. Las cuatro mesas dan continuidad al flujo de noticias y lo adaptan a las características que demandan los potenciales suscriptores. Todo ello sobre la base de una oferta multimedia global que dé respuesta a la demanda cada vez mayor de los medios digitales de disponer de contenidos de actualidad con una fuerte carga audiovisual. Para enriquecer los contenidos en inglés y hacerlos más atractivos periodística y comercialmente, se traduce y se incorpora el servicio en árabe, al ser una información que tiene interés en el Sudeste Asiático.

4.13 Los sistemas de edición multimedia

Uno de los pilares donde se asienta la producción multimedia de EFE son los programas de edición que emplean sus distintos departamentos. La necesidad de contar con un sistema único y homogéneo que facilite la elaboración y el empaquetamiento de las informaciones en sus distintos soportes lleva a EFE a dotarse de una plataforma común pensada para la producción multimedia en la que integrar los diferentes sistemas editoriales en una sola plataforma. Se persigue que cualquier área pueda tener acceso a la información. La meta es que haya un único programa que pueda ser utilizado por cualquier área de producción y al que se pueda acceder desde cualquier punto y desde diferentes soportes tecnológicos para compartir la información, así como manejar todo tipo de documento con independencia del formato. Otro objetivo es integrar las funciones de los distintos editores que EFE utiliza para el texto, el vídeo, la foto y los contenidos en las unidades de producción y, a largo plazo, suprimir estos para unificarlo todo en la misma plataforma.

Es a partir de 2008, durante la presidencia de Grijelmo, cuando empieza a gestarse una herramienta para integrar la edición y la producción en los distintos formatos para que

sea compatible con los canales de recepción de los suscriptores. Bajo la denominación de Sistema Integrado de Edición Multimedia (SIEM), la herramienta abarca el proceso de elaboración, tratamiento, edición y envío de todos los contenidos informativos. El SIEM se configura como uno de los pilares de la redacción integrada multimedia. La previsión es que el nuevo sistema operativo arranque a finales de 2010 como pilar esencial de la nueva estructura y mentalidad multimedias. La meta es que esté plenamente desplegado en 2014 en todas las delegaciones.

Sin embargo, el SIEM no llega a ver la luz al coincidir con el cambio en la gestión de la empresa. En la siguiente etapa, se decide sustituirlo por la Plataforma Multimedia Unificada (PMU), que recoge el testigo de ser un sistema unificado de gestión de noticias en todos los soportes y de producción único y común para las distintas redacciones. Integra en una sola herramienta todos los contenidos que éstas generan, de modo que el tratamiento de los soportes básicos -textos, fotos, vídeos y audios- se ejecuta en la misma plataforma informática de manera compatible, lo que faculta la edición multimedia, ampliando las prestaciones de los editores. Al ser el gran almacén de la producción de EFE, la PMU pasa a ser el escaparate interno de los contenidos informativos multiformato, donde se sintetiza el proceso de creación, tratamiento, edición, publicación y depósito de las informaciones generadas en el conjunto de los departamentos con el fin de que haya una visión global de los diferentes hilos.

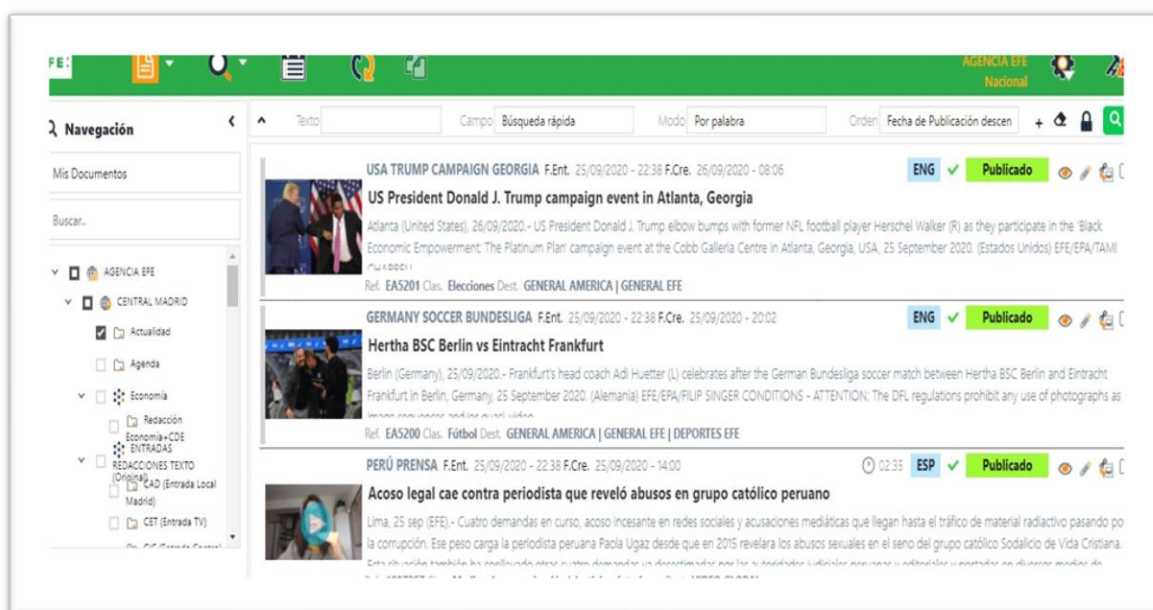
Al margen de favorecer la interacción de la información entre los departamentos y de posibilitar su uso desde cualquier terminal -portátil, teléfono móvil, tableta...- a través de su versión web, una de las virtudes de la PMU es que dota de más funcionalidades a los editores para la elaboración de contenidos en cualquier formato, así como el uso de varias lenguas para integrar los diferentes hilos idiomáticos. Al tratarse de un sistema de producción unificado, los metadatos de cada información se incorporan a la aplicación con independencia del formato de edición. La homogenización de los distintos sistemas de edición de contenidos hace que sólo haya un canal de salida hacia las plataformas de distribución y simplifica la transmisión a los clientes, además de adaptarse a la plataforma comercial de EFEServicios, tanto desde el punto de vista de la generación del producto como de su gestión y entrega final. A pesar de que confiere más autonomía a los redactores en el uso de la aplicación, como en los editores previos, las informaciones se envían a las mesas centrales para ser

supervisadas y, una vez editadas, se distribuyen a los abonados con el fin de preservar la calidad del producto.

La nueva plataforma destinada a todos los actores que participan en la cadena de elaboración de las noticias integra las herramientas de edición empleadas hasta entonces en cada área de producción, como el EDF y EDF Web (texto); el AEQ (audio); el Estructure (vídeo) o el EDM (contenidos multimedia).

Figura 9

Escaparate de noticias en la Plataforma Multimedia Unificada (PMU).



Fuente: PMU.

La PMU incorpora las aplicaciones empleadas a nivel interno, como el banco de datos Efedata y la Agenda Digital Mundial. La unificación de sistemas para la elaboración y edición de noticias abarca la integración del canal de distribución de los servicios de texto, gráfico y audiovisual (SEI). El objetivo último de la PMU es, por tanto, facilitar e incrementar la producción de contenidos multimedia desde un mismo sistema de gestión y que los redactores cuenten con los medios precisos para ejecutar todas las tareas sin tener que recurrir a aplicaciones externas a la plataforma. La PMU integra buena parte de las herramientas empleadas en los anteriores editores de texto, foto o vídeo. Entre ellas está el IPTC para

permitir la curación y segmentación de los contenidos. La migración completa al PMU desde los editores anteriores y puesta en funcionamiento a nivel generalizado en la sede central y en las delegaciones nacionales y extranjeras no se completa hasta 2019. Este retardo se debe a la complejidad técnica de la nueva aplicación, a su implantación en varias fases y a la formación de la plantilla, así como a retrasos administrativos.

5. DESARROLLO Y EVOLUCIÓN DE LOS PRODUCTOS MULTIMEDIA

La etapa de Miguel Ángel Gozalo como presidente de la agencia pública (1996-2004) marca un nuevo rumbo en la política comercial al constatarse la necesidad de que toda la producción informativa ha de tener una orientación multimedia. Asumiendo que los servicios tradicionales son aún la columna vertebral, la meta es definir nuevas líneas de negocio basadas en las nuevas tecnologías y atraer a más y nuevos abonados con productos innovadores plasmados en distintos soportes, acompañados del desarrollo de canales para hacerla llegar a través de Internet. Otro de los propósitos es dar un mayor impulso a los contenidos en otros idiomas, como el inglés y el portugués, para poder ampliar los límites del mercado, en particular, en el extranjero.

En mayo 2004, Álex Grijelmo, hasta entonces director general de Contenidos de Prisa Internacional, releva a Gozalo e imprime una mayor velocidad al proceso de conversión de EFE en una empresa de naturaleza multimedia. La llegada de Grijelmo, motivada por el cambio de signo político del Gobierno en España -José Luis Rodríguez Zapatero (PSOE) sucede a José María Aznar (PP)- coincide con una etapa de maduración de la implantación de Internet y de despegue de la tecnología móvil con la aparición de nuevos dispositivos, que eleva la demanda de contenidos informativos y, por ende, las opciones de negocio de las agencias de noticias.

Grijelmo se marca como meta convertir a EFE en una proveedora de contenidos, desarrollar productos innovadores para nuevos soportes, mejorar los servicios tradicionales, ensanchar la cartera de clientes, diversificar las vías de ingresos y reorganizar la estrategia comercial de la empresa para vender más. Con la incorporación de Lola Álvarez primero como gerenta y, al cabo de un año, como directora general, la nueva ejecutiva de EFE aborda importantes cambios estructurales, en especial, en la puesta en funcionamiento de nuevos servicios y en el impulso de la política comercial.

Los productos tradicionales de texto, foto, televisión y documentación siguen siendo la base donde se asienta el negocio de EFE, pero se hace hincapié en la necesidad de potenciar aún más respecto a la etapa previa la convergencia tecnológica y el carácter multimedia con servicios novedosos que respondan a las demandas del mercado digital y conecten con nuevos clientes, tanto portales de Internet ligados a la información, como empresas y entidades de distintos ámbitos e, incluso, particulares. EFE, como otras grandes agencias, se ha caracterizado por ser un gran mayorista de la información, pero en esta nueva era empieza

a entablar negocios al por menor. La idea es ensanchar el mercado y, de paso, la rentabilidad de la producción informativa, incorporando a suscriptores individuales. En un mundo en el que el conocimiento de la actualidad es un pilar fundamental, la filosofía es que EFE ya no es sólo una agencia de noticias, sino una agencia de información que puede ser útil para todo tipo de clientes. El objetivo de esta nueva dinámica es comercializar servicios que tengan valor añadido para su publicación automática y directa en lugar de vender exclusivamente los servicios de información en bruto, lo que había primado durante la etapa previa a Internet. Esta mecánica de producción viene marcada por el auge de las aplicaciones de los dispositivos móviles (teléfonos, tabletas...), que establecen nuevos patrones de consumo de la información y representan a su vez la pasarela para entablar conexión directa con el usuario final.

La presidencia de Grijelmo se extiende hasta marzo de 2012, cuando coge el testigo el periodista José Antonio Vera, director de Publicaciones del diario La Razón, poco después de la alternancia en el Gobierno, adonde llega Mariano Rajoy (PP) en sustitución de Rodríguez Zapatero. Vera ocupa el cargo hasta julio de 2018, cuando se incorpora como presidente el periodista Fernando Garea tras la llegada de nuevo del PSOE al poder con Pedro Sánchez. Los mandatos de Grijelmo y Vera marcan el devenir de EFE como empresa multimedia con una gestión ligada, en buena medida, a la coyuntura económica ante la profunda crisis iniciada en 2008, que condiciona el desarrollo de nuevos proyectos multisoporte y la puesta en marcha de planes de expansión.

Son dos periodos entrelazados y con iniciativas informativas y comerciales que presentan aspectos comunes ante la prioridad de encontrar nuevos mercados y nichos de negocio con los que generar más ingresos y paliar el tradicional déficit que ha caracterizado a las cuentas de una empresa de titularidad estatal como EFE. No obstante, en ambas etapas se contraponen visiones diferentes en cuanto a la convergencia multimedia, los métodos de trabajo de la redacción, la organización de la redacción, el traslado de la sede de EFE o las estrategias para abrir nuevas líneas de negocio. Dos etapas caracterizadas por las incertidumbres del escenario periodístico ante el impacto de las nuevas tecnologías y del modelo que haga rentable el negocio de las agencias de noticias.

5.1 Productos de primera generación

La apuesta por la distribución directa de contenidos se refleja en una gama de productos novedosos que conjugan varios de los elementos en los que se asienta la nueva línea de acción de la compañía: el carácter multiformato, la implementación en nuevos dispositivos tecnológicos, su conexión directa con el usuario final sin pasar por intermediarios con el fin de dar a conocer el valor de su marca y su comercialización a clientes de distinta naturaleza. En un contexto de transformación de los métodos de consumo de la información, el desarrollo tecnológico potencia la instantaneidad y la interacción con usuario y las agencias también tratan de amoldarse a este nuevo escenario. En este contexto, se enmarcan los productos de desarrollo multimedia, dispuestos para acoplarse a los nuevos formatos y dispositivos de acceso y publicación de la información y que contribuyen a que EFE se afiance en el mercado digital y a abrir la puerta a suscriptores de ámbitos distintos al periodístico.

5.1.1 Servicio general multimedia

Uno de los productos novedosos que EFE lanza al mercado es el servicio general multimedia, que engloba paquetes informativos que pueden llevar combinados de distinta manera textos, fotos, audio y vídeo y que se actualizan a lo largo del día. Integra, por consiguiente, toda la producción de EFE y se renueva según surgen nuevas noticias relevantes, por lo que no es estático como los diferentes hilos. Es un nuevo concepto de elaboración informativa que sintetiza la meta hacia la que aspira dirigirse la agencia, en la que ya no se trata de generar servicios monomedia, sino de integrarlos en uno solo.

Uno de los elementos atractivos de los paquetes integrados es que se incrustan directamente en los portales de los cybermedios que contratan el servicio, por lo que les facilita la labor de montaje. La elaboración del servicio corre a cargo de la redacción multimedia, cuyo cometido es seleccionar e integrar los contenidos de los distintos departamentos, pero sin redactarlos, ni editarlos. El hilo multisoprote, que cuenta con versiones para España y América, se complementa con el desarrollo de productos que abren la posibilidad de buscar líneas de negocio inexploradas hasta entonces.

La principal funcionalidad del empaquetamiento informativo en distintos soportes es

que ofrece enormes posibilidades de segmentación y personalización, lo que favorece que se diseñe a la medida de cualquier cliente, que puede amoldar su presupuesto o las características del producto. Entre los productos de primera generación, el servicio general multimedia es uno de los que se ha mantenido en el catálogo comercial de EFE hasta la actualidad adaptándose a los avances tecnológicos de los últimos años.

5.1.2 Servicio de alertas a teléfonos móviles

El desarrollo de la telefonía móvil a nivel global representa una revolución de la sociedad que tiene su reflejo en el ámbito de la comunicación y el periodismo. El teléfono portátil empieza a concebirse como una plataforma con múltiples posibilidades, entre ellas, favorecer la comunicación personal. La rápida generalización del uso de este dispositivo hace que los medios de comunicación centren su atención en las posibilidades que ofrece esta nueva herramienta tecnológica como soporte de contenidos periodísticos.

Es en la primera década del siglo XXI cuando irrumpen los teléfonos inteligentes que desarrollan al máximo el concepto de Internet móvil, pero es a partir de la segunda generación de telefonía móvil, que funciona con tecnología GSM y GPRS, cuando se agiliza la transmisión de voz, datos e imágenes y las operadoras se lanzan a ofrecer contenidos de pago para acceder a la red desde cualquier punto con cobertura. Esta segunda hornada de terminales móviles se apoya en la tecnología WAP (wireless application protocol), un protocolo para transferir datos en Internet en soportes inalámbricos que ensancha las opciones de ofrecer servicios interactivos de pago, como la descarga de música o la consulta de noticias de deportes o de ámbito económico. A través de un proveedor de telefonía móvil, se puede navegar en la red, acceder a fotografías u otras prestaciones.

En su objetivo de abrirse a nuevos espacios de negocio y clientes, EFE prioriza la entrada en el mercado de la información urgente para móviles en colaboración con operadoras de telefonía. Un servicio innovador a través de mensajes de texto (SMS) con el que se individualizan los contenidos dirigidos a usuarios que no guardan relación con los medios de comunicación, ni con empresas. Una de las ventajas es que el nuevo producto de notificaciones *push* no acarrea gastos de producción al tener como materia prima las noticias que recopila la agencia para sus hilos informativos.

El primer proyecto experimental lo lanza el área de Nuevos Productos a finales de los 90, consistente en un servicio de titulares para móviles con tecnología GSM ya implantado por otros medios. Un reducido grupo de editores multimedia adscritos a esta unidad, y no a la informativa, es el encargado de acometerlo. El siguiente paso se sitúa en junio de 2003, cuando se pone en marcha una iniciativa con Telefónica Móviles para proveer contenidos de texto y foto sobre la actualidad que son accesibles en móviles i-mode de marca NEC operados por la compañía japonesa NTT DoCoMo con tecnología GPRS (Agencia EFE, 2003). Los terminales disponen de una cámara digital de alta resolución y cuentan con una pantalla más grande que los teléfonos convencionales, lo que simplifica la inserción de imágenes. Se trata de una selección de informaciones de actualidad en seis categorías -España, Mundo, Deportes, Economía, Cultura y Sociedad”, complementada por boletines de última hora y un surtido de fotos destacadas de la jornada. El servicio de pago establece un abono mensual de tres euros, de los que el 70 por ciento se lo embolsa EFE.

La llegada de Grijelmo a la presidencia de la agencia refuerza la política de segmentación y diversificación y pone el foco en la telefonía móvil con el convencimiento de que es un dispositivo que se adapta a estos criterios y al perfil multimedia que pretende desarrollar la Agencia. EFE canaliza sus noticias a través de la mensajería de los terminales inalámbricos o también por correo electrónico, que ejercen de intermediarios con la audiencia final. Lo hace como proveedor directo de alertas personalizadas para los clientes, con noticias de empresas o de la competencia, o como proveedor de contenidos para terceros -operadores móviles y empresas tecnológicas-, con la selección de titulares para envío por SMS en 140 caracteres o también de imágenes (MMS), según el modelo de contratación.

En septiembre de ese año se pone en funcionamiento la distribución de noticias a terminales de inmigrantes colombianos y ecuatorianos residentes en España, dos de los colectivos más numerosos y que entroncan con la vocación iberoamericana de EFE. Los abonados reciben en sus dispositivos telefónicos noticias de actualidad de sus países de origen y de España, en ámbitos como la política, la economía o el deporte. Una modalidad es la de mensajes cortos a modo de titulares con las noticias más relevantes, con un coste de 60 céntimos de euro, y la segunda opción son mensajes con varias fotos y textos, con una tarifa de un euro. Además del interés informativo, el servicio se concibe como un vehículo de conexión entre estas comunidades de expatriados con el día a día social y cultural de sus

países (Intranet EFE, 200) La operadora con la que colabora EFE es Amena, al ser la que tiene más presencia entre esas comunidades.

La implantación de la tercera generación de dispositivos móviles, sostenida en la tecnología UMTS, desemboca en la llegada de la banda ancha, lo que imprime una mayor velocidad de transmisión de datos y, en consecuencia, se abre la puerta a nuevos servicios en la *cuarta pantalla*. Con un mercado de 38 millones de clientes en 2007, se consolida un nuevo hábito de consumo de información complementario a los medios tradicionales y al ordenador. EFE sigue explorando el negocio de la telefonía inalámbrica con un nuevo servicio de alertas de suscripción que implementa en las tres principales operadoras -Movistar, Vodafone y Orange- entre 2007 y 2008. Consiste en un canal de noticias distribuidas por SMS y otro de boletines multimedia (MMS), con lo que se incorpora el vídeo y las imágenes en movimiento ante la cada vez más creciente demanda de los elementos audiovisuales. Los usuarios reciben la última hora de los acontecimientos más relevantes de carácter generalista o bien de sectores determinados de manera personalizada. A la distribución de mensajes de texto a los teléfonos móviles para particulares y portales de operadoras se añade un servicio de envío de información al correo electrónico a modo de *newsletter* con los titulares de las noticias de actualidad más importantes, bien de todas las secciones o de alguna en particular. Esta modalidad está dirigida principalmente a las empresas, a las que se les ofrece recibir noticias con diferentes criterios de segmentación -informaciones relacionadas con su compañía, con el sector o con la competencia-.

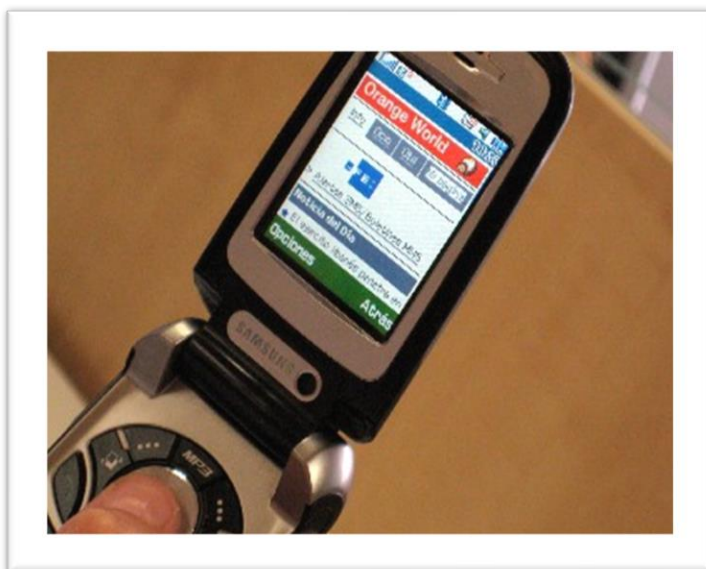
Una de las ventajas internas de los servicios de alertas es que están automatizados, es decir, el editor que las envía desde la redacción no tiene que añadir ninguna clave específica para su transmisión a los móviles o al correo electrónico puesto que todo el mecanismo es automático. Además de las informaciones de actualidad, EFE aprovecha estos servicios para introducir canales especializados sobre ámbitos emergentes que generan atención, como son el del cambio climático y el medioambiente, y propuestas de ocio. La tematización se exporta a los dispositivos móviles para completar la oferta y atraer a nuevos usuarios.

Con el mismo espíritu que tenía el servicio de información a inmigrantes iberoamericanos implantado con Amena, EFE vuelve a situar a esta comunidad en su punto de mira al habilitar en los terminales de Orange el “Portal latino”, un servicio multimedia donde ciudadanos originarios de países como Colombia, Ecuador, Perú o Bolivia pueden

encontrar noticias vinculadas con estas colectividades tanto de España como de sus naciones de origen. Una de las utilidades de los servicios de alertas a móviles es que segmentan la información en función de los intereses de los usuarios y de sus temas predilectos, convirtiéndolo en un menú a la carta. Otra de sus funciones es que una vez leído el boletín en la pantalla del dispositivo casi en tiempo real a que los editores de EFE la envían a todos sus abonados, el cliente puede acceder a la información íntegra a través del propio móvil, del correo electrónico o de un ordenador.

Figura 10

Servicio de alertas en un terminal telefónico móvil.



Fuente: Intranet de EFE.

La estrategia de negocio de la telefonía móvil lleva a EFE a explorar servicios complementarios para acontecimientos de especial interés. Es el caso de las elecciones generales de 2008, para lo que se crea un portal temático multimedia a través de los sitios de las tres operadoras -Movistar Emoción, Life de Vodafone y Orange World- con el fin de que los usuarios hagan un seguimiento de la campaña, de las noticias más destacadas de cada jornada o de la actividad de los candidatos. Los servicios de alertas sms y multimedia desplegados en las tres operadoras de telefonía móvil que se ponen en funcionamiento en 2007 reportan unos ingresos de 264.870 euros en ese ejercicio, que se elevan

considerablemente en 2010, al llegar a los 418.000 (Intranet EFE, 2011). En un paso siguiente, EFE entabla colaboraciones con empresas tecnológicas para volcar sus contenidos de entretenimiento para su descarga (cine, música, videojuegos, tendencias...) en reproductores MP4 dirigidos especialmente a un público joven.

Aparte de trabajar con las operadoras y compañías del sector, EFE diseña formatos propios para ganar presencia y visibilidad en la telefonía inalámbrica. En 2009, adapta su página web (www.efe.com) a los terminales móviles con el objeto de poner a disposición de los usuarios su espacio informativo accesible a través de Internet. A partir de la experiencia con los portales insertados en las operadoras, EFE Wap España nace como el nuevo portal para teléfono móvil de la Agencia desde el que consultar lo expuesto. Contenidos Digitales desarrolla un espacio propio de actualidad con noticias, un visor de vídeos locutados y un carrusel de fotos de impacto. El portal para móvil sirve de entrada para un canal de pago con notificaciones de alertas informativas y un *ticker* (banda dinámica de noticias) con los titulares de las últimas noticias que se van renovando de forma automática. La particularidad del portal móvil es que se adapta a cualquier teléfono o dispositivo con el que se pueda navegar por la red, ya sea un iPhone, una Blackberry o una PDA. La aparición del iPhone - en Estados Unidos se lanza en junio de 2007 y a España llega un año después-, como antesala de la de otros teléfonos inteligentes, simboliza una revolución en el consumo de la información a través de internet móvil. La atracción de los usuarios por estos soportes obliga a los medios de comunicación a seguir adaptando sus formatos para no quedar rezagados.

A finales de 2009, EFE inserta una aplicación propia para su visualización en el iPhone, en español y en portugués, que permite a los internautas móviles acceder a un surtido de las noticias de más impacto en el plano nacional e internacional. Dos años después, la revolución digital prosigue con la aparición del iPad en 2011, que obliga a EFE a ahormar su portal para hacerlo más legible en la tableta, con versiones diferenciadas para España y América. El despliegue de EFE en la telefonía móvil inteligente en 2009 se completa con el acuerdo con Nokia, por entonces la líder mundial en la fabricación de terminales móviles, para acoplar a la pantalla de su modelo N-97 -característico por su pantalla deslizante y un teclado completo- el icono de la aplicación de la agencia desde la que acceder a su web para móvil, donde se recogen las principales informaciones de forma libre y una galería de vídeos y fotografías. EFE extiende a Iberoamérica su servicio de alertas de móviles de suscripción

en 2014 en alianza con la compañía de telecomunicaciones de Bolivia, VIVA, para proveer noticias a los usuarios sobre el Mundial de fútbol de Brasil y habilitar una aplicación para teléfonos inteligentes abastecida con contenidos multimedia elaborados por EFE.

5.1.3 Canal EFE

Otro producto que asume la condición de estratégico para la agencia y que refuerza su carácter multimedia es Canal EFE, disponible desde abril de 2006. Este servicio audiovisual, que se transmite por Internet, consiste en una pantalla de televisión expuesta como escaparate informativo en lugares públicos concurridos y en espacios de edificios privados en la que se distribuyen noticias de actualidad nacional e internacional de política, economía, deportes o espectáculos. A modo de carrusel, las informaciones se suceden a los pocos segundos acompañados de un titular y una fotografía, y en ocasiones de un vídeo, y se renuevan de forma constante con las noticias más destacadas que vayan surgiendo. Se puede incorporar un *ticker* en la parte inferior con informaciones de última hora que aumente la capacidad de atracción para el espectador. Uno de sus principales atractivos es que combina información, publicidad y comunicación corporativa de forma dinámica.

Figura 11

Servicio de Canal EFE en puntos de exposición.



Fuente: Intranet de EFE.

La segmentación informativa por parte de EFE facilita a los clientes personalizar los contenidos al intercalar las noticias con mensajes corporativos e institucionales de interés

para la audiencia a la que se dirige con el fin de reforzar su utilidad. Tiene la opción de incluir contenidos de servicio público, entretenimiento e interactivos para hacer más atractiva la plataforma. La versatilidad del canal facilita a los clientes introducir aquellos contenidos que mejor se adapten a la demanda de los usuarios o solicitar a EFE que, además de noticias, enriquezca el producto con exposiciones temáticas de fotografías. Incluso los *ticker* pueden ser seleccionados a la medida de cada cliente. El servicio continuo durante las 24 horas del día combina diferentes formatos -texto, foto, vídeo y de manera opcional audio- que se integran en un único soporte, como es la pantalla de televisión, cuyo tamaño difiere en función de su ubicación.

Esta herramienta ayuda a EFE aumentar sus posibilidades de negocio en el ámbito de la comunicación y a seguir diversificando su cartera de clientes, puesto que más que a medios de comunicación, se dirige a actores con los que antes no había guardado ninguna relación comercial. El canal multimedia está enfocado, principalmente, a empresas y organismos al concebirse para su exhibición en establecimientos y espacios abiertos o cerrados donde transita mucha gente, por lo que además de instituciones, se adapta a empresas, estaciones de tren, aeropuertos, hospitales, hoteles, universidades, gimnasios o centros comerciales.

Al margen de mantener informados a los usuarios, otro de sus alicientes es que combina el flujo de noticias con la inserción de mensajes publicitarios por parte del cliente, ya sean corporativos o de anunciantes, lo que supone un reclamo para las empresas y entidades al poder rentabilizar parte de la inversión. El nuevo soporte audiovisual facilita la proyección de la marca de EFE fuera de España al instalarse en embajadas y consulados de España en el extranjero gracias al convenio entablado con el Ministerio de Asuntos Exteriores y de Cooperación (Intranet EFE, 2007b).

El primer monitor se instala en el consulado de Santiago de Chile en noviembre de 2008 con motivo de la Cumbre Iberoamericana en este país. A renglón seguido, se acuerda colocar pantallas en algunas de las sedes del Instituto Cervantes, donde el servicio de información instantánea se combina con contenidos de carácter cultural, así como en centros de emigración españoles en el extranjero para mantener en contacto a los expatriados con la realidad del país y del mundo. Esta *internacionalización* se complementa con la introducción del producto en el mercado iberoamericano, si bien en una primera etapa, es en España donde encuentra más vías de negocio.

Figura 12

Monitor de Canal EFE en una estación de tren y en el interior de un vagón.



Fuente: Intranet de EFE.

Canal EFE se empieza a comercializar en abril de 2006. Su versatilidad se refleja en la captación de clientes de ámbitos de distinto tipo. Entre ellos, la estación de tren de Chamartín de Madrid y el interior de algunos los trenes. También se instala en el Metro de Barcelona, en líneas de autobuses, Parlamentos autonómicos, ayuntamientos, universidades, centros culturales, establecimientos hoteleros, entidades bancarias, despachos de lotería y clínicas. Esta variedad de público que consume el canal audiovisual se traduce en una mayor visibilidad de la imagen social y corporativa de EFE y en un salto cualitativo en el reconocimiento de la marca de EFE por su aproximación al usuario sin que le suponga coste extra a la agencia. Canal EFE encuentra nuevas funcionalidades para las cuales no estaba pensado inicialmente. Entre ellas, la de dar continuidad a las emisiones de televisiones locales para completar la programación diaria, en especial, durante la noche, con los titulares informativos, que incluyen la actualidad del territorio al que da cobertura la emisora.

5.1.4 Productos “llave en mano”

El interés de EFE por los productos a medida dirigidos a medios y entidades que no tienen recursos ni contenidos suficientes para abastecer a sus plataformas informativas se plasma en la elaboración a partir de 2008 de los productos “llave en mano”. Se configura como otro servicio completo listo para su publicación en una plataforma *online*, en el que el abonado sólo tiene que añadir su marca o logotipo, la publicidad y los contenidos con los que quiere acompañar el material que le vende EFE. Entre estos servicios, pioneros por entonces, destacan las microwebs, que se comercializan con la denominación de EFE_3W. Consisten en módulos de contenidos HTML enriquecidos con piezas de información multimedia -texto, foto, vídeo e infografía- que ofrecen un hilo de noticias renovado de manera constante y que se actualiza de forma automática, lo que ahorra costes de personal al suscriptor. Su objetivo principal es ofrecer los contenidos a medida que solicite el cliente de entre toda la producción de EFE, bien información general, especializada, local, internacional o seleccionada de manera personalizada, para, posteriormente, integrarlos y mimetizarlos con los propios del abonado. Estos pequeños portales están pensados para facilitar una cobertura íntegra de acontecimientos relevantes que precisan un amplio volumen de información específica y adaptarla al sitio web del abonado, como puedan ser los Juegos Olímpicos o unas elecciones.

En línea con otros productos segmentados, el cliente puede dar un enfoque personalizado al diseño de la página para incorporar su marca, su logotipo, sus colores y otros elementos distintivos. Se da la opción de que el cliente inserte publicidad y pueda obtener ingresos extra. Para ello, se reservan algunos espacios con el fin de disponer de distintos formatos publicitarios, como *banners*, logotipos de patrocinadores o pies de páginas, gestionados y ubicados en función del criterio del suscriptor. Otra posibilidad es que los anuncios se desplieguen mediante la previsualización de vídeos. La publicidad gestionada por el suscriptor ejerce de atractivo comercial puesto que le ayuda a rentabilizar la inversión.

El producto web simplifica las tareas del abonado en el plano de personal y técnico. Los contenidos se actualizan de forma desasistida desde EFE, sin necesidad de que cada cliente disponga de equipos técnicos o soportes tecnológicos específicos para incorporarlas a su sitio web. La agencia asume igualmente el alojamiento en sus servidores y el proceso de descargas, lo que reduce costes, puesto que los abonados no necesitan ampliar su ancho de banda. La microweb se gestiona a través de una plataforma (www.servidornoticias.com) a la

que se accede con claves y donde se genera un código HTML que el cliente introduce en su portal. Además de marcas e indicadores corporativos, cada abonado puede incluir en las microwebs sus propias noticias, imágenes o vídeos con el propósito de personalizarlos o para regionalizar parte de las informaciones en función del perfil territorial de cada cliente. En su aspiración de responder a cualquier demanda del cliente, los contenidos pueden versar sobre asuntos concretos que se abordan de manera más detallada y profunda. En este caso, no requieren de una actualización permanente al ir alojados en compartimentos fijos y tienen como fin complementar los asuntos de mayor actualidad.

Figura 13:

Portada de una microweb elaborada por EFE.



Fuente: Intranet de EFE.

El “llave en mano” se concibe como una herramienta para aportar contenidos de alto valor con el sello de EFE y realzar la credibilidad informativa del portal, así como para incrementar las opciones de fidelización y el tiempo de navegación de los internautas, lo que genera potencial publicitario y un mejor posicionamiento respecto a otros competidores. El producto se dirige, principalmente, a ciberpáginas y empresas pequeñas y medianas que no

tienen medios suficientes para abastecerse por sí mismas de información en todos los formatos, seleccionarla e incorporarla al sitio web sin complicaciones tecnológicas. Para aumentar la visibilidad de la microweb, EFE pone en servicio el producto asociado a una serie de *tags* (etiquetas) que favorecen su localización a través de buscadores como Google y su visibilidad en la red.

EFE desarrolla otra gama de servicios “llave en mano” que tienen la capacidad de integrarse en las microwebs o de implementarse de manera autónoma en virtud de las necesidades del cliente. Son las llamadas aplicaciones *flash*, herramientas innovadoras multimedia que aportan un plus de calidad tecnológica al sitio web y capacidad de interactividad con el usuario.

Figura 14

Elementos de una microweb elaborada por EFE.



Fuente: Intranet de EFE.

Los formatos *flash* son aptos para integrar información en un portal de forma atractiva y funcional. Asimismo, facilitan la navegación y están ideados para suministrar contenidos y soportes de manera desasistida. Por regla general, la aplicación *flash* es una ventana que

aparece insertada en la página web y que al pinchar o posarse sobre ella puede desplegarse conteniendo información de diversa índole o un catálogo de vídeos.

Entre los productos que emplean esta tecnología destacan los visores de fotografía y vídeo. Son ventanas que se insertan en las ciberpáginas de los abonados y albergan un catálogo de imágenes y fotos sobre temas variados o un mismo asunto. Los hay que son monoformato (sólo vídeo o foto), sobre un tema concreto, y otros son multiformato, que incluyen una lista de titulares. Una vez que se accede a cada uno de ellos, el internauta puede leer la noticia y visualizarla en los otros formatos en los que EFE la haya cubierto. Los visores también pueden ser biográficos y temáticos, que se caracterizan porque tratan más en profundidad una figura relevante o un asunto de actualidad con una vigencia mayor en el tiempo.

Una variante de los productos listos para entregar son los *ticker*, la banda informativa que se renueva de manera continua con un menú de los titulares de las noticias más destacadas, que pueden ser de ámbito general o seleccionadas por temas, áreas geográficas o personalizadas. Estas bandas rotatorias pueden adoptar diferentes formatos para adaptarlas mejor a cada portal en caso de que el cliente desestime la opción estándar. Otra gama de productos confeccionados por el departamento de Contenidos Digitales dirigida a insertarse en las webs de los clientes tiene como eje la información deportiva, en respuesta al auge de los servicios de entretenimiento, en particular, los relacionados con el fútbol por el interés que suscita en América. EFE comercializa Flash Fútbol y Flash Goles, que proporcionan información sobre los partidos de la Liga española -Primera y Segunda División- y sobre la Liga de Campeones europea de fútbol.

Como las microwebs y los visores, se caracterizan por la información actualizada, la navegación sencilla y el diseño atractivo con elementos que enganchan al usuario. A modo de ejemplo, cuando tiene lugar una modificación del marcador en alguno de los partidos, parpadea una luz roja con el fin de destacar la novedad en tiempo real. Al desplazarse por cada uno de los partidos, el usuario obtiene información suplementaria del desarrollo de los encuentros -sustituciones de jugadores, minuto de jugado...- mediante una lectura rápida. A las crónicas de los partidos y de las reacciones en los vestuarios que elabora el departamento de Deportes, se añaden fotografías y vídeos a medida que llegan a la redacción para dar dinamismo al servicio.

Figura 15

Elementos del producto Flash Fútbol.



Fuente: Intranet de EFE.

Como precedente del Flash Fútbol, EFE desarrolla en 2006 un novedoso producto con motivo de la celebración del Mundial de fútbol de Alemania consistente en una ciberpágina en formato *flash* en el que se van a volcar contenidos que guardan relación con este acontecimiento y que se van a renovar en tiempo real. Este servicio se aloja en el portal latino de MSN (Microsoft) y, entre sus elementos novedosos, está la introducción de infografías para hacer más dinámicos los contenidos.

5.1.5 La Agenda Digital Mundial

La Agenda Digital Mundial (ADM) nace a finales de 2003 bajo la dirección de la Unidad de Coordinación Multimedia (UCM). Tiene como fin mostrar información ordenada y clasificada sobre toda clase de convocatorias y previsiones informativas de interés tanto para medios de comunicación, como para empresas e instituciones de cualquier ámbito. Es, en síntesis, un banco de eventos destinado al mercado español, que recopila los acontecimientos y las convocatorias que va a haber en el plazo de un año en cualquier lugar del mundo. Deja efectuar consultas por días, semanas o meses, y segmentar las búsquedas por temas, países o ciudades. Aunque desde un inicio se concibe como un servicio que reúne todas las condiciones para su comercialización, la aspiración es convertirse en el principal

instrumento de integración de las redacciones en EFE, que ayude a digitalizar la agenda y ponerla al alcance de todos los departamentos. La ADM es la herramienta con la que se organiza a nivel interno la labor informativa de la Agencia.

Figura 16

Listado de convocatoria de la Agencia Digital Mundial.

R	Fecha	CET	Guía	Descripción	Entrada	Origen	Tes	
•	17-may-09		FESTIVAL CANNES/AMENÁBAR	Cannes (Francia). (+PREVISIÓN)El director de cine español Alejandro Amenábar estrena en Cannes, fuera de competición, su película "Ágora", protagonizada por Rachel Weisz y ambientada en Alejandría.	Tv, Web, App	idPAR	ACE	Agregar
•	17-may-09		FESTIVAL CANNES/AMENÁBAR	Cannes (Francia). (+AGENDA)El director de cine español Alejandro Amenábar estrena en Cannes, fuera de competición, su película "Ágora", protagonizada por Rachel Weisz y ambientada en Alejandría.	Tv, Web, App	idPAR	ACE	Agregar
•	17-may-09		FESTIVAL CANNES/COMPETICIÓN	Cannes (Francia). (+PREVISIÓN)La cuarta jornada competitiva del festival de Cannes cuenta con dos películas: la nueva obra del filipino Brillante Mendoza, "Kinatay", y la cinta "Vengeance", del hongkonés Johnnie To.	Tv, Web, App	idPAR	ACE	Agregar
•	17-may-09		FESTIVAL CANNES/COMPETICIÓN	Cannes (Francia). (+AGENDA)La cuarta jornada competitiva del festival de Cannes cuenta con dos películas: la nueva obra del filipino Brillante Mendoza, "Kinatay", y la cinta "Vengeance", del hongkonés Johnnie To.	Tv, Web, App	idPAR	ACE	Agregar
•	17-may-09 12:00		PARTIDOS.PP	Val de Santo Domingo. El presidente del PP de Toledo, Arturo García Tizón, participa en la romería de San Isidro de Val de Santo Domingo.		ndTOL	POL	Agregar
•	17-may-09 14:00		RUGBY (F)-COPA DEL MUNDO 2010	Estocolmo. Torneo Clasificatorio para disputar la Copa del Mundo 2010 de Inglaterra del Grupo B. 14.00 h. Suecia - Italia; 16.00 h. España - Alemania		DEPC	DEP	Agregar

Fuente: Agenda Digital Mundial.

Hasta entonces, la organización de la agenda y las previsiones se hace de forma individual en cada uno de los departamentos de la Agencia EFE (Nacional, Economía, Internacional, Deportes, Gráfica...) y se canalizan a través de sus respectivos servicios en línea. Esta dispersión de agendas aconseja buscar una fórmula que las haga más homogéneas e interconectadas, dentro del espíritu de mayor coordinación que impone la UCM. A la vista de que la ADM cobra sentido como método de trabajo interno, se madura la idea inicial de que esta herramienta se convierta en un producto nuevo y diferenciado, dotándolo de un valor estratégico dentro de la línea emprendida en el campo digital.

Las convocatorias y eventos son introducidos en la aplicación por los redactores de las distintas delegaciones que EFE en función de su interés informativo a medida que se tiene

conocimiento de ellos, por lo que está en constante actualización. De este modo, se pretende simplificar y mejorar la planificación de coberturas periodísticas y en el caso de empresas e instituciones, conocer con antelación los eventos previstos a corto, medio y largo plazo para organizar sus propias actividades o estar al corriente de convocatorias relacionadas con su sector.

A la herramienta se accede a través de Internet desde cualquier ordenador mediante la contraseña obtenida una vez abonado al servicio. Una vez dentro de la aplicación, los usuarios –tanto clientes, como redactores de EFE– pueden llevar a cabo diferentes modos de búsqueda para localizar los eventos en función de su fecha, descripción u otros datos que los definan (ciudad, país, palabras clave...). Entre las novedades que aporta la ADM, está el que se da la opción a los abonados de incorporar a ella sus propias convocatorias y actividades relevantes bajo supervisión de EFE. Es un elemento interactivo que implica una novedad en la nueva relación EFE-cliente-abonado. Ya no se trata sólo de una distribución unidireccional de servicios, sino de una conexión en las dos direcciones que hace partícipe a los clientes de la conformación del contenido de la aplicación.

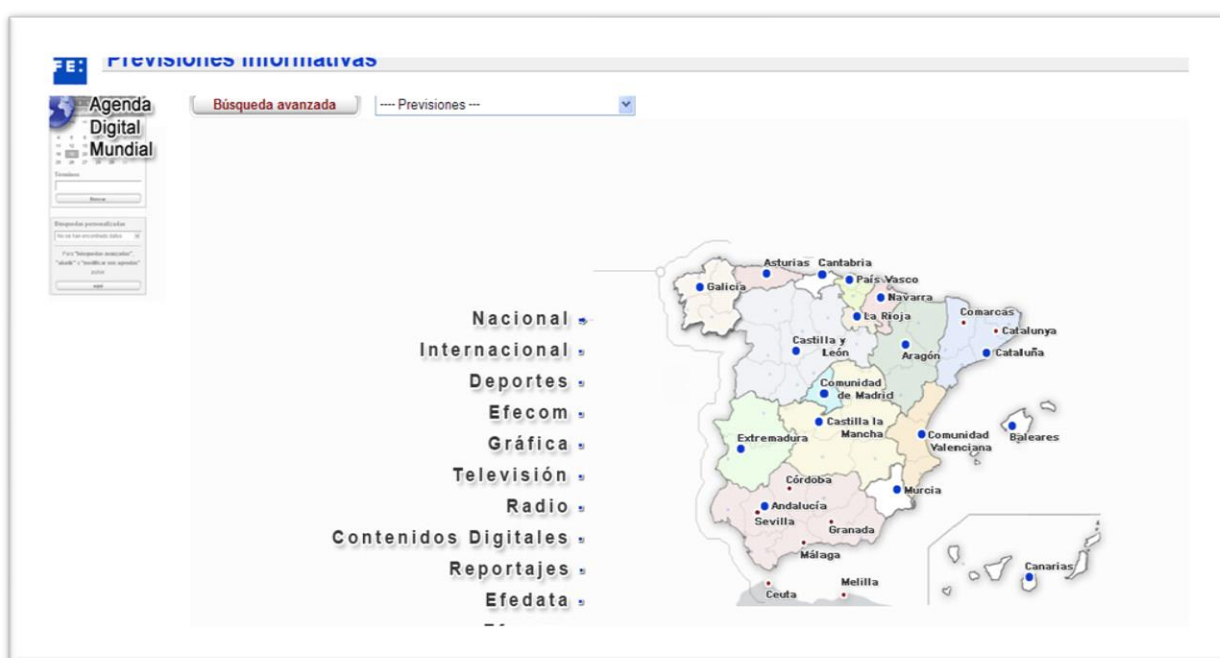
La Agenda Digital Mundial y los servicios de alertas para teléfonos móviles son dos productos de especial relevancia puesto que hacen que EFE traspase la frontera de sus abonados tradicionales –medios de comunicación– y entable una relación comercial con un cliente no vinculado directamente al ámbito de la información, que hace llegar el servicio de la agencia a los usuarios particulares. Tras una primera fase de rodaje y de incorporación a la rutina profesional de los distintos departamentos, el producto comienza a comercializarse en mayo de 2005. La nueva acción de negocio emprendida con la ADM y otros productos digitales consolida la línea de ventas al por menor, en convivencia con la vocación de EFE de gran suministrador de contenidos para medios de comunicación.

La ADM tiene un escaparate para los redactores de EFE y otro para los clientes. La primera, es una agenda más activa, puesto que está confeccionada para que los redactores puedan incorporar a ella diariamente los eventos y convocatorias de las que tienen conocimiento. La agenda de los clientes está destinada sólo a la consulta, puesto que su principal función es la de visualización y búsqueda de los eventos que ya están introducidos. La ADM brinda la oportunidad de consultar las previsiones diarias seleccionadas por los distintos departamentos de EFE en Previsiones Informativas, un portal independiente, pero a

su vez interconectado para facilitar la labor de los redactores de EFE y de los clientes en la visualización de los principales temas del día. En este módulo autónomo, se recogen, a modo de listado, las convocatorias diarias informativas más destacadas de cada uno de los distintos departamentos de EFE y los llamados temas previstos, que tienen la particularidad de que su cobertura está garantizada con el fin de que los clientes sepan que dispondrán de ellos al ser las informaciones más relevantes de la agenda diaria.

Figura 17

Mapa de las previsiones de la Agenda Digital Mundial.



Fuente: Agenda Digital Mundial

5.1.6 Cobertura de grandes acontecimientos

El incremento progresivo en la capacidad de provisión de contenidos en diferentes formatos y la consigna por parte de la dirección de iniciar un cambio de mentalidad en las rutinas de trabajo llevan a EFE a abrir una nueva senda informativa y comercial con la cobertura de grandes acontecimientos desde una perspectiva multimedia. La idea es destinar parte de los contenidos a los servicios tradicionales de cada soporte, como cobertura obligada del evento, y dedicar otros paquetes informativos separados del servicio especial, que se

comercializan de manera independiente según cada soporte o como producto multimedia integrado. Son contenidos especiales dedicados de forma exclusiva a cada evento y a lo que lo rodea desde un punto de vista informativo.

Una de las peculiaridades es que, además de ofrecer información sobre la actividad deportiva diaria del campeonato, se enriquece con contenidos de perfil social, cultural o anecdótico que tienen lugar en paralelo al acontecimiento, al ofrecer una panorámica más amplia sobre los deportistas participantes, las sedes donde se celebran los partidos... El nuevo producto, adaptado a cualquier soporte, pretende aportar al cliente valor añadido al facilitarle información completa sobre el evento sin depender de proveedores complementarios. Junto a publicaciones diarias de información general y deportiva, el nuevo servicio persigue atraer a portales temáticos o generalistas a los que se les garantiza contenidos suficientes para tener actualizadas sus webs y contar con productos diferenciados que les redunden beneficios publicitarios. Como servicio de agencia, se trata de garantizar la cobertura del evento liberando de trabajo a la plantilla de cada abonado.

El nuevo servicio se estrena en 2007 en la Copa América de fútbol y en los Juegos Panamericanos celebrados en julio de ese año en Venezuela y Brasil, respectivamente, de manera casi consecutiva. EFE despliega en ambos eventos sendas redacciones multimedia dotadas con más de medio centenar de profesionales, lo que representa una de las mayores movilizaciones de periodistas, fotógrafos, cámaras y técnicos de EFE. Ambos equipos se consideran “los primeros realmente multimedia de la historia de EFE al combinar el texto, la foto, el vídeo y la voz en una misma redacción, en coordinación con la central de Madrid (Intranet EFE, 2007). En el despliegue, participan profesionales de EFE de numerosas delegaciones, tanto de España, como de la casi totalidad de países iberoamericanos, que también facilitan textos e imágenes de informaciones que suceden alrededor de los campeonatos. En el caso de la Copa América, se transmiten 1.100 noticias, 3.388 fotografías y 175 vídeos, de los cuales, 55 en portugués para clientes brasileños, además de cortes de voz. En los Juegos Panamericanos, se editan casi 2.000 noticias; unas 4.600 fotografías y una treintena de vídeos, una cifra menor al no disponer EFE de los derechos de retransmisión de las imágenes de ese acontecimiento y ceñirse a grabaciones sobre informaciones complementarias.

El seguimiento especial de grandes eventos se consolida como producto en 2008 con

la cobertura de los Juegos Olímpicos de Pekín, donde se supera el despliegue de redactores y reporteros gráficos, con un total de 42, para desarrollar de nuevo un planteamiento multisoporte con diferentes propuestas comerciales en coordinación con distintos departamentos y delegaciones. Los grandes acontecimientos ya no se conciben desde una perspectiva que no sea multimedia ante la demanda del mercado. Estas coberturas conjugan segmentación y diversificación, ya que del conjunto de los contenidos se pueden hacer productos diferenciados en formatos variados que se dirigen a clientes de perfiles distintos, en función de un criterio geográfico, temático...

Figura 18

Oferta multimedia de la cobertura de los Juegos Olímpicos de Pekín 2008.

EFE:

MULTIMEDIA

Un servicio multimedia actualizado al instante con textos y fotos sobre lo más importante que acontece, segundo a segundo, listo para publicar.

PREVIO

Pekín, paraíso olímpico
Lo más importante que está ocurriendo antes del comienzo de los Juegos.

DURANTE

Como flujo informativo continuo o en formato Diario en Línea, con la selección y ordenación de las principales noticias

La actualidad de los Juegos
Lo más relevante que ocurre en torno a las competiciones. Puede contratar el producto general o concretamente de los temas exclusivos de su interés; por deportistas, países, áreas geográficas, etc.

Entretenimiento en Pekín
Contenidos relacionados con el otro Pekín, el que vibra cada día antes de los JJ.OO.

• Disponible:	desde 1 marzo
• Formato:	xml
• Entrega:	FTP, descarga
• Idiomas:	español (servicio multimedia y diario en línea), portugués (servicio multimedia)

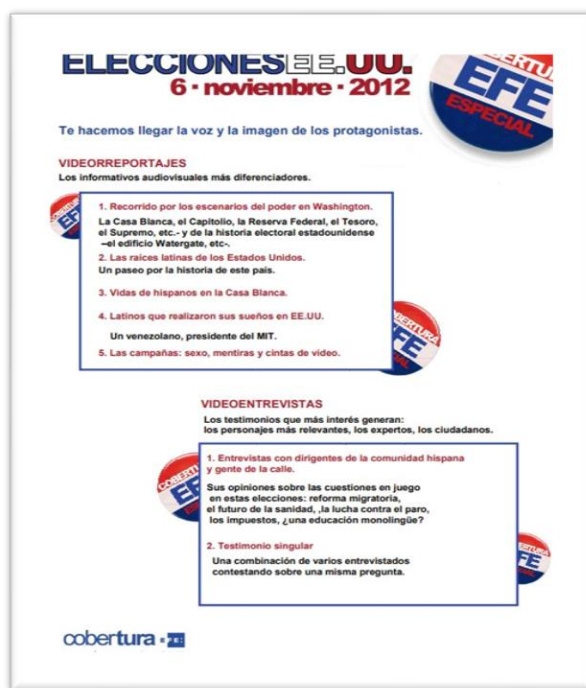
Fuente: Intranet de EFE.

La cobertura especial de un gran acontecimiento como el de los Juegos Olímpicos no se limita sólo a las informaciones ocurridas durante su desarrollo, sino que se inicia unos meses antes de su comienzo, con la oferta individualizada de productos de texto, foto, vídeo o multimedia en formato noticias, entrevistas exclusivas, reportajes, suplementos especiales y otros contenidos relacionados con el evento (protagonistas de cada modalidad, sedes,

historia de los JJOO, anécdotas...). Esta producción previa forma parte de la estrategia de segmentación, al aprovechar el abundante material informativo que se genera en relación con el evento y que EFE busca dar de manera ordenada y con valor añadido al cliente. Durante la celebración del acontecimiento, la producción se multiplica en todos los formatos y se potencia la oferta multimedia, que se hace más variada al incluir una web “llave en mano” diseñada por el departamento de Contenidos Digitales que se acopla al portal del cliente; galerías de fotografías -actuales e históricas- y con clips de vídeo; bandas *ticker* en formato *flash* con las noticias más importantes del momento o la programación de la jornada; ilustraciones animadas de las ciudades donde se celebran las competiciones o gráficas explicativas de las diferentes disciplinas.

Figura 19

Oferta audiovisual de la cobertura de las elecciones de Estados Unidos de 2012.



Fuente: Intranet de EFE.

La producción tiene un enfoque nacional y otro dirigido a América, lo que representan contenidos distintos, aunque con un tronco común. Sólo de los Juegos Olímpicos la oferta alcanza unos 70 servicios especiales multisoporte. De lo que años atrás sólo se extraía

información para los servicios tradicionales al por mayor, ahora se segmentan, se desglosan y se ramifican cubriendo un amplio espectro comercial para sacar el máximo beneficio al despliegue de medios técnicos y humanos. Además de la estructura multimedia, gana peso la producción audiovisual ante una demanda creciente por el contenido en vídeo. En los JJOO de Pekín de 2008, donde EFE no tiene los derechos de imagen de las competiciones, se genera una producción enfocada a webs de medios generalistas y temáticos y a canales de televisión grabados con minicámaras por redactores y reporteros gráficos sobre noticias alternativas, anécdotas y sucesos que ocurren en paralelo al acontecimiento. Se introduce, por consiguiente, una nueva dinámica de trabajo multimedia en la que la contribución audiovisual también corre a cargo de los redactores, que ya no sólo se limitan a su faceta de redacción.

La comercialización de la cobertura de los grandes acontecimientos se consolida en años siguientes tanto para convocatorias deportivas como en las de índole política y cultural. Según la envergadura de cada evento, se diseña un catálogo comercial específico en la que gana terreno la producción de vídeo y de contenidos digitales y que se enriquece paulatinamente con otros elementos dinamizadores para su visualización en ordenadores y teléfonos móviles.

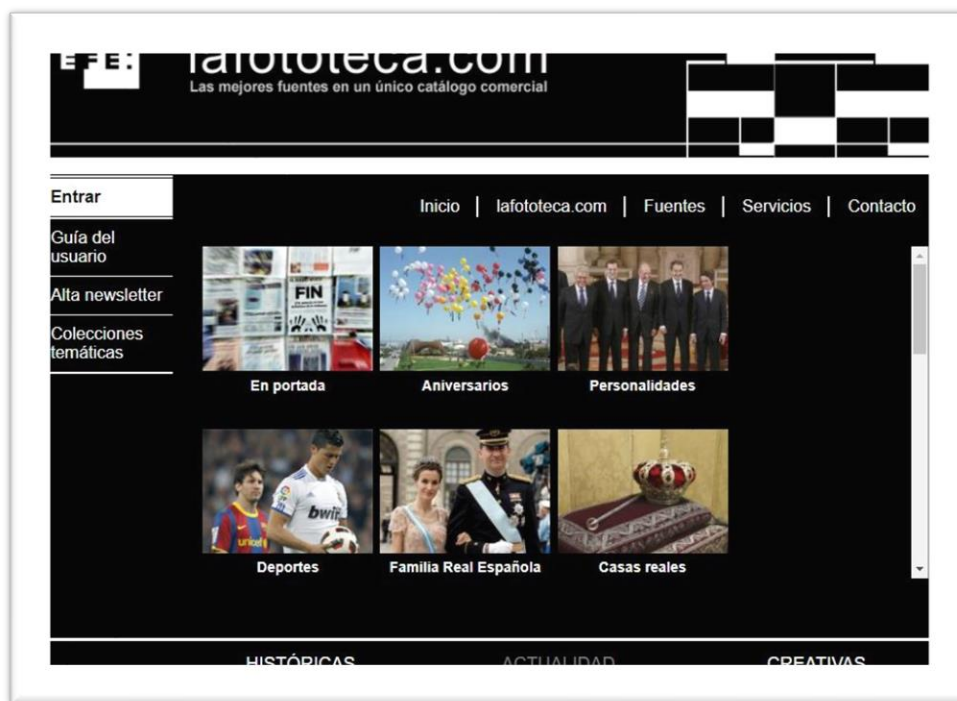
5.1.7 La Fototeca

El ingente archivo histórico y la producción fotográfica de actualidad generada con la participación en el nuevo servicio internacional dan la opción a EFE de ampliar las capacidades de comercialización de nuevos productos a través de la red, al margen del hilo gráfico informativo ordinario. La primera plataforma digital gráfica que EFE lanza al mercado es lafototeca.com, un archivo con 23 millones de imágenes que reúne fotografías, reportajes e infografías enfocado al mercado español. Considerada la puerta de entrada al mayor archivo gráfico del mundo de habla hispana, la particularidad que ofrece este servicio es que al archivo histórico y de actualidad de EFE se une otras colecciones de proveedores internacionales con imágenes artísticas, creativas y publicitarias. Estos fondos se clasifican en diferentes apartados -historia, celebridades, salud, belleza, deportes, ocio, viajes, tecnología ...- para captar a clientes de diferentes ámbitos, no sólo medios y empresas, sino también de usuarios y profesionales.

Entre la docena de proveedores con los que se asocia EFE, está la francesa Christophel Collection, especializada en fotografías de más de 200.000 películas; Dean Picture, que suministra imágenes de las casas reales de los países nórdicos europeos y de turismo de otros lugares; Folhapress, ligada a uno de los principales grupos de comunicación de Brasil; Zuma Press, que ofrece fotografías de actualidad, del mundo del deporte y del espectáculo; Feature China, que cubre diferentes temáticas del país asiático; Image Source, dedicada a la publicidad y el diseño; Image Broker, con imágenes de naturaleza, vida animal y medioambiente, o Picture Alliance, con un amplio catálogo de fotografías creativas. A lafototeca.com se une un proyecto con una estructura similar, pero dirigido al mercado americano, como es EFE Visual, una base de datos con más de 28 millones de fotografías a la que se accede a través de Internet con imágenes de actualidad y artísticas recopiladas de los fotógrafos de EFE en todo el mundo. La plataforma, lanzada en 2012, cuenta con material clasificado en una veintena de colecciones informativas, agrupadas bajo las categorías de Históricas, Actualidad y Creativas.

Figura 20

Colecciones de lafototeca.com.



Fuente: www.lafototeca.com.

Además de las imágenes que aporta el servicio gráfico internacional de EFE sobre actualidad, deporte o entretenimiento, el producto se nutre de las fotografías que aporta medio centenar de proveedores con peso internacional acerca de eventos informativos, personalidades, espectáculos, celebridades, moda, turismo o naturaleza. A los que suministran a lafototeca.com, se unen otros productores fotográficos, entre ellos, Europics, Photo Link, Image of Sport, Star Max, Big Pictures o Abaca Press, así como agencias de noticias europeas y de otros continentes, como la rusa Itar-Tass, la china Xinhua, la japonesa Kyodo, la británica Press Association, la estadounidense UPI News o la holandesa ANP. EFE también recurre a la comercialización de imágenes en convenio con otros proveedores, como el caso de Getty Images, una empresa *rival*, pero con la que alcanza sinergias para vender fotografías a través de su plataforma de venta de contenido *online*. De este modo, EFE logra una mayor visibilidad en ámbitos geográficos y sectoriales donde tiene una presencia restringida y un rendimiento comercial que comparte con Getty. La diversificación de la oferta gráfica de EFE incluye imágenes extraídas de su fondo documental que van más allá de lo informativo y tienen un contenido más estético y artístico, al enfocarse a la decoración de espacios interiores y de escaparates, a la creatividad audiovisual, a presentaciones corporativas, al lanzamiento de nuevos productos o a cartelería en general.

Figura 21

Portada del producto EFE Visual.



Fuente: www.efevisual.com.

5.2 Productos de segunda generación

"EFE va a vivir en los próximos años el mayor cambio experimentado en toda su historia. Debemos prepararnos para el cambio. Sobre todo, porque ese cambio afecta a toda la profesión y a todos los medios (...) Hoy podemos sentirnos en el punto de partida de una nueva Agencia EFE. La EFE del siglo XXI" (Intranet EFE, 2007c). Es la frase que Álex Grijelmo pronuncia en la apertura de la III Conferencia Mundial de Directivos de la Agencia en diciembre de 2007 para describir a los delegados el contexto en el que se encuentra la empresa ante la transformación de la industria periodística ocasionada por la influencia de Internet, reflejado en el descenso de la venta de periódicos y en el incremento del peso de los medios digitales. Los teléfonos móviles ganan terreno de manera progresiva y las plataformas convergentes -ordenador, dispositivos inalámbricos y televisión- superan ya a las tradicionales.

La nueva era de la comunicación refuerza el peso de Internet como medio de referencia y el protagonismo de los contenidos multimedia, en especial, el vídeo, que acerca más la realidad a la audiencia. Los medios avanzan hacia la convergencia de soportes y el perfil de los periodistas tiende a una mayor versatilidad favorecida por las tecnologías emergentes. Asimismo, la rapidez de la transmisión confiere más valor a la inmediatez, la seña de identidad de las agencias. Sobre estos ejes, EFE orienta su estrategia de producción de contenidos para dar un paso más en su proceso de modernización y de adaptación a los formatos multimedia.

5.2.1 Las webs verticales multimedia

EFE apuesta por desarrollar una línea de producción de webs especializadas propias como parte de su estrategia de búsqueda de nuevas vías informativas y comerciales que compensen la fuerte pérdida de ingresos que ha acarreado la crisis económica de 2008. Después de los primeros proyectos que se pusieron en funcionamiento a finales de los años 90, la nueva verticalización informativa dota a los contenidos de un mayor perfil multimedia y el vídeo pasa a ser un elemento destacado junto al texto y la fotografía. Asimismo, los nuevos portales y la segmentación de contenidos que los caracteriza contribuyen a que convivan el tradicional papel de la agencia como suministrador de noticias a los medios de

comunicación, instituciones y empresas con el de generador de sus propios canales de conexión con el consumidor final sin intermediarios. Este escaparate de comunicación directa con la audiencia mejora el posicionamiento de EFE en Internet y potencia la imagen de su marca, que, en el nuevo contexto digital, necesita ampliar lo más posible su visibilidad para reafirmarse como una fuente informativa creíble y rigurosa y, al mismo tiempo, ser percibida por la audiencia como una productora de contenidos atractivos y en formato multimedia. Al posibilitar la interacción con la marca, se da a conocer el servicio que presta cada web y se ensancha la base de potenciales abonados, lo que abre la puerta a generar demanda para los diferentes servicios.

Al contrario que ocurre con la web generalista (www.efe.com), donde se limitan notablemente los contenidos para no afectar a los hilos tradicionales y a sus suscriptores que están abonados a ellos, los verticales se constituyen como sitios abiertos y gratuitos en los que se exhiben sus artículos de forma íntegra al erigirse como fuente complementaria de la información que se distribuye por los servicios ordinarios. Se diversifica, pues, la oferta tradicional en los soportes tradicionales de texto, fotografía o vídeo con el propósito de potenciarlos en la nueva aplicación. Este proceso se lleva a cabo de manera abierta, rompiendo la norma aplicada en el portal matriz de no dañar los intereses de los clientes de sus distintos servicios. Los sitios especializados buscan, a su vez, resaltar el perfil de servicio público intrínseco de una empresa que es propiedad del Estado y que tiene entre sus fines y obligaciones la difusión de informaciones de interés general para la sociedad y ser puente con los actores de ámbitos como la salud, el medioambiente o la ciencia. El objetivo es identificar nichos informativos y de mercado que generen interés desde el punto de vista noticioso y comercial y hacerlo compaginar con la función social que desempeña un medio público como EFE.

El primer portal de la segunda generación de verticales que entra en funcionamiento es EFEverde en marzo de 2010. Se trata de una herramienta para la producción y difusión de información relacionada con el medioambiente en todos sus ámbitos (cambio climático, desarrollo sostenible, energía, agua, biodiversidad, periodismo ambiental...) que integra contenidos en diferentes soportes y fomenta su divulgación a través de las redes sociales. La plataforma de periodismo medioambiental traza un camino para siguientes experiencias en materia de webs temáticas con vocación multimedia.

Figura 22

Portada del portal de EFE Verde con elementos multimedia.



Fuente: www.efeverde.com.

Durante la etapa de Grijelmo al frente de la agencia, se activan otras dos plataformas temáticas, Practica Español y Euroefe, fruto de sendos convenios entre EFE con la Fundación de la Lengua Española y el Instituto Cervantes y con el Parlamento Europeo, respectivamente. En el caso de la segunda, el convenio se renueva en 2016 con Euroactiv, una plataforma independiente de portales especializados en el seguimiento de las políticas de la Unión Europea. En lo referente a Practicaespañol, operativa desde enero 2011, se trata de facilitar la enseñanza del español a través de las noticias de EFE y promover la imagen de España a través de su idioma. Euroefe entra en servicio en marzo de 2011, dedicada a informar de los asuntos de actualidad que guardan relación con la Unión Europea y las instituciones comunitarias y las políticas que desarrollan en los diferentes ámbitos. EFE presenta el proyecto a un concurso público que recibió la aprobación de la Eurocámara al valorar la importancia de que se presentasen en una web las informaciones que generaba EFE

sobre el Parlamento Europeo y su repercusión en España, en el continente y en el mundo.

Ante la crisis económica que afecta de forma notable a los medios, estas webs también se erigen cada vez más en herramientas alternativas dentro de la obligada renovación del modelo de negocio que tienen que acometer las empresas periodísticas. Así se evidencia en la etapa presidencial de José Antonio Vera a partir de 2012, cuando se potencia esta línea de actuación con el fin de generar nuevos ingresos. Entre septiembre de 2012 y septiembre de 2017, se crean diez nuevos portales digitales especializados en diferentes temáticas:

- **EFEsalud**, contenidos relacionados con la salud, la sanidad y el bienestar (fecha de puesta en servicio: septiembre de 2012).

- **EFetur Viajes**, información sobre destinos turísticos, tipos de establecimientos en los que alojarse, transporte y consejos de viaje (diciembre de 2012).

- **EFEempresas**, plataforma de contenidos informativos económicos relativos a compañías y sectores (enero 2013).

- **EFEscuela**, canal sobre formación en todas las facetas del periodismo y la comunicación y de las ofertas de la agencia para prácticas, becas, cursos y programas de postgrado (enero 2013).

- **EFefuturo**, área de contenidos relacionados con la ciencia, la tecnología y la I+D+i (abril 2013).

- **EFEmotor**, información vinculada con los diversos ámbitos del automóvil y las motos, como las novedades del sector, la industria, la tecnología o la seguridad vial (junio 2013).

- **EFEstilo**, espacio sobre moda, belleza, tendencias, decoración, gente y estilo de vida (junio 2013).

- **EFEmprende**, herramienta de ayuda a los emprendedores en el desarrollo de sus proyectos empresariales (julio 2014).

- **Practicodeporte**, concede protagonismo a actividades deportivas populares y a disciplinas que no tienen tanta visibilidad entre el público como los deportes mayoritarios (junio 2016).

- **EFEdocanalysis**, servicio de firmas al que contribuyen figuras relevantes de distintos ámbitos, cuyos artículos reflejan exclusivamente las opiniones y puntos de vista de sus autores (septiembre 2017).

Ya en la etapa de Fernando Garea como presidente, se crean los dos últimos verticales: **Efeminista**, en noviembre de 2018, con el espíritu de promover la igualdad real, empoderar a las mujeres y conseguir su participación en todos los ámbitos, y **EFE Verifica**, en marzo de 2019, dirigido a combatir la desinformación y los bulos.

Todos los portales especializados de EFE se elaboran en la sede central de la agencia. Los servicios externalizados se ciñen a la plataforma wordpress sobre la que se cimenta cada uno de ellos y al *hosting* y, en menor medida, a algún elemento técnico y de desarrollo. Los verticales no dependen de Contenidos Digitales, ni existe una única redacción encargada de diseñar, elaborar y volcar los contenidos, sino que están repartidas en diferentes secciones en función de las temáticas. Algunos se configuran como unidades que van más allá de la sección informativa. A modo de ejemplo, EFE Salud cuenta con su propia redacción, diferente a la que se ocupa de transmitir información del ámbito sanitario al hilo de teletipos de pago, si bien entre ambos equipos existe trasvase de contenidos para favorecer el servicio de noticias y mantener actualizada la web sanitaria. El conjunto de portales especializados responde, por tanto, a un organigrama asimétrico en función del tipo de vertical y de su papel en la cadena de producción de información para el servicio tradicional.

Los redactores que trabajan en los distintos verticales aportan, en mayor o menor grado, contenidos tanto a la web temática como al servicio informativo que se distribuye a los clientes de EFE por diferentes canales. Esto permite una optimización de los recursos, puesto que un mismo redactor cumple con esa doble función. Los contenidos que se ofrecen por los servicios de pago y los que se muestran en cada web, todos ellos de producción propia, son coincidentes en ocasiones, pero no siempre. Por política de empresa, no se publican todos los teletipos que se envían por el hilo para no causar un perjuicio a los abonados de los servicios tradicionales en favor de los usuarios que acceden a las plataformas digitales de forma gratuita. Con el objetivo de que haya elementos diferenciadores entre ambos servicios, algunos de los contenidos se vuelcan en las webs con más retraso respecto al que se da por el canal de los clientes, o no con la misma longitud y con enfoques variados. Ocurre que informaciones que no se recogen en los hilos informativos continuos sí tienen cabida en los digitales para que dispongan de contenidos diferenciados. De este modo, los verticales cumplen la función de complementar la información que EFE transmite en sus servicios de noticias.

Los sitios especializados se nutren igualmente de informaciones y de material audiovisual aportados por las delegaciones de EFE, tanto en España como en el exterior, que guardan relación con su temática, lo que refuerza aún más el aprovechamiento de los recursos. De este modo, los diferentes verticales canalizan, cada uno en su ámbito, la voluminosa información que maneja la agencia.

Figura 23

Imagen del portal de EFE Agro con elementos multimedia.



Fuente: www.efeagro.com.

El ritmo de actualización de cada portal difiere según la temática, toda vez que algunas áreas ofrecen información de asuntos que exigen inmediatez y actualización constante, como es el caso de la actualidad bursátil que se recoge en el sitio de EFE Empresas. En otros portales, en cambio, los contenidos tienen una mayor caducidad al tratarse de piezas atemporales. A diferencia de www.efe.com, no hay limitaciones de extensión, lo que favorece la aplicación de políticas de SEO para mejorar el posicionamiento en los motores de búsqueda. La duplicidad de contenidos es uno de los aspectos que agregadores como Google sanciona al detectar que puede tratarse de copias de otras webs, aunque el texto original sea una información de EFE. Para evitar esta penalización en el posicionamiento y diferenciarse

de los teletipos que EFE encauza por los canales de suscripción, se tiende a reelaborar la redacción de las informaciones que se destinan a las diferentes webs.

El conjunto de digitales temáticos de EFE presenta una estructura y un diseño muy similares e integran en su oferta de contenidos distintos soportes -texto, foto, vídeo, infografía- con el propósito de fortalecer la apuesta multimedia de la agencia en la era digital y aportar valor añadido. El material fotográfico y de vídeo que se utiliza en las distintas webs es suministrado por los departamentos de Gráfica y EFE Televisión, que trabajan de manera separada en relación con los verticales, por lo que no aportan redactores gráficos específicos a los grupos de trabajo de los portales, que son los encargados de volcar los contenidos audiovisuales. Sin embargo, no en todos los portales existe el mismo grado de uso del vídeo y en algunos de ellos apenas se recurre a este formato.

Los canales especializados representan una plataforma para que EFE extienda su marca en las redes sociales y constituirse en punto de encuentro con los usuarios y empresas de los distintos ámbitos. Un marco, en definitiva, donde conviven los formatos del periodismo de agencia con la utilización de las tecnologías 2.0. Todos los verticales de la agencia pública tienen cuentas, perfiles y vínculos en las principales aplicaciones digitales, como Facebook, Twitter, Instagram o YouTube, con el propósito de ampliar las vías de acceso y el número de receptores de los contenidos que EFE canaliza a través de aquellos. Buena parte de las plataformas temáticas habilitan foros, en especial en Facebook, para generar participación y sentimiento de comunidad, además de contar con elementos de viralización.

Centrados en temáticas variadas y que generan interés social, uno de los argumentos esgrimidos por la dirección de EFE cuando lanza sus portales especializados es la vocación que la agencia de titularidad estatal tiene de "servicio público en el ámbito de la información", como establece su Estatuto de Redacción, y contribuir a que los ciudadanos dispongan de información veraz y de calidad. A la promoción de la lengua española contribuye de forma específica Practica Español, con métodos de aprendizaje del idioma a través de contenidos informativos sobre diferentes ámbitos -España, mundo, economía, deportes, viajes, cultura o gastronomía- acompañados de un audio y en la mayoría de los casos de un vídeo informativo relacionado con la noticia. Los textos están escritos, principalmente, en inglés, aunque también con algunos enlaces en francés, portugués, alemán y chino.

Figura 24:

Imagen del portal Practica Español.



Fuente: www.practicaespañol.com.

EFEsalud destaca en su presentación que se trata de una plataforma que persigue "aportar a la sociedad información interesante, útil, actual, fiable y transparente". Practico Deporte nace para "da protagonismo a todas las variantes de la actividad física popular como ejercicio saludable, solidario, educativo y de integración". En el caso de Efeminista, la idea es hacer de la agencia una referencia de la igualdad de género, como encomienda la Ley de Igualdad.

La principal fuente de ingresos de los sitios especializados de EFE es la publicidad, las secciones patrocinadas y los convenios firmados con entidades público-privadas para informar sobre ámbitos de interés social o poner en marcha becas de especialización y programas de formación. En el caso de la publicidad, se inserta a través de banners y espacios identificados o bien en secciones y apartados patrocinados. Las empresas que se anuncian en estas plataformas guardan habitualmente relación con la temática de los contenidos de la web, pero también hay anunciantes de ámbitos variados con el fin de promover el *cross selling*

(venta cruzada) y tocar otros segmentos del mercado. Portales como EFEmotor apuestan por el modelo *freemium*, al ofertar servicios básicos gratuitos con otros más especializados por los que hay que pagar y en los que intervienen otros departamentos de la Agencia. A modo de ejemplo, las pruebas dinámicas que se hacen con determinados automóviles están abiertos parcialmente y, en caso de pretender acceder a su totalidad, de su comercialización se ocupa EFE Reportajes. Asimismo, el portal sobre asuntos de motor representa una entrada a La Fototeca y elabora un programa de radio que distribuye entre sus clientes EFE Radio. Otros cauces para generar ingresos a través de estos digitales son la organización de presentaciones, foros y conferencias en colaboración con distintas compañías e instituciones; acuerdos con empresas de cada sector para la creación de contenidos relacionados con los valores de la marca (*branded content*, en inglés) y los formatos bajo demanda que EFE desarrolla por encargo de empresas e instituciones, diferenciados de los contenidos propiamente informativos.

A mitad de camino entre el portal generalista y el especializado, EFE impulsa varias webs dedicadas a la información de comunidades autónomas. Se conciben como sitios abiertos y gratuitos, gestionados por cada delegación territorial de EFE, en los que se publican de forma actualizada las principales noticias de carácter regional en formato multimedia con el objetivo de nuevo de optimizar el rendimiento informativo de las oficinas que la agencia tiene desplegadas en toda España. La particularidad respecto a los verticales es que tienen una URL propia, pero están integradas en la página principal de www.efe.com y se accede a ellas a través del selector de ediciones de España.

Los portales autonómicos tienen contenido multitemático al estar organizados en las secciones de política, economía, sociedad, cultura, etc., un apartado reservado para contenidos especiales y una selección de las mejores fotos que van captando los reporteros gráficos de la agencia. La primera web autonómica que entró en funcionamiento fue la de Castilla y León el 14 de abril de 2014. A ésta le sucedieron las de Comunidad Valenciana (febrero de 2016), Andalucía (febrero de 2018) y Canarias, la última que se activó, el 29 de mayo de 2018. Las páginas de internet regionales no tienen como fin suministrar noticias a los medios, sino que su principal vocación es ofrecer un servicio público con información complementaria sobre la actualidad de cada región, además de hacer de plataforma para que

pueda ser leída por los nativos de esas comunidades que residen en el extranjero, en especial, en los países de Iberoamérica. En cada una de las páginas webs temáticas, hay espacio para insertar publicidad.

'regionalizada', con lo que también se generan ingresos. Al igual que ocurre en el portal matriz de EFE, las informaciones distribuidas en las distintas secciones que se muestran al internauta están limitadas al titular, los dos primeros párrafos, la foto y, en su caso, el vídeo.

Figura 25

Portada del portal generalista de EFE con los enlaces a sus webs autonómicas.



Fuente: www.efe.com.

Considerada la principal agencia internacional en habla hispana, EFE ha tratado de aprovechar el proceso de digitalización para consolidar su presencia global, especialmente, en América Latina. Con su web generalista y sus principales verticales, EFE ha buscado ganar terreno en esta región con el fin de ensanchar su capacidad como agencia informativa y rentabilizar la inversión en las delegaciones que tiene repartidas en todo el mundo. Prueba de esta vocación iberoamericana y global es que el portal generalista de la agencia española cuenta con ediciones en castellano para América, Estados Unidos y Portugal, al tiempo que

tiene versiones en inglés y en portugués para Brasil y Portugal. al igual que los portales generalistas de América, Brasil, Portugal, Estados Unidos y edición inglesa. En estas versiones de ámbito internacional, cada página web está vinculada con el IP desde el que se accede a la red para facilitar la búsqueda del sitio en el idioma del que se trate.

Con Fernando Garea en la presidencia de EFE y, tras su cese, con la de Gabriela Cañas, la estrategia de verticalización se reorienta a partir de 2019, lo que desemboca en el cierre de algunos de los portales temáticos, como EFEfuturo, Practico Deporte o Practica Español, o en la integración de otros en la web generalista en las secciones correspondientes, como EFE Estilo, EFE Motor o EFE Empresas.

5.2.2 TVEFE, la plataforma audiovisual en Internet

El vídeo se convierte en el gran catalizador de los nuevos hábitos de consumo informativo en Internet. En puertas de la aparición de los teléfonos inteligentes, la red se erige en un hábitat ideal para albergar imágenes que acerquen aún más la realidad al espectador. Con la puesta en marcha del servicio gráfico internacional, el siguiente gran reto de EFE es reforzar su posición como productor y proveedor de contenidos audiovisuales, toda vez que su departamento de Televisión tiene un alcance básicamente nacional a la hora de comercializar sus productos sobre noticias relevantes del día sobre política, economía, sociedad, sucesos o deportes.

Contar con un servicio internacional de vídeo ha sido una de las grandes metas de EFE desde los años 90. La transmisión de imágenes a América a través del satélite representaba un coste inasumible para EFE, por lo que su servicio se limitaba a España. El ciberespacio ya no depende de la conexión satelital. Ello alimenta las esperanzas de EFE dedisponer de ensanchar a América su mercado en materia de televisión. Con Internet, la posibilidad de enviar imágenes de calidad a través de la red mediante banda ancha pasa a considerarse un punto de inflexión, puesto que favorece la difusión de servicios, abarata los costes y simplifica los medios técnicos necesarios para la transmisión. A partir de 2006, EFE empieza a implantar su red de comunicaciones IP (Internet Protocol) para transportar paquetes de datos a través de la red. EFE generaliza este método como cauce de transmisión, por lo que las coberturas por satélite quedan relegadas a un segundo plano. A la tecnología IP se añade la FTP (File Transfer Protocol), que amplía las posibilidades de transferir

imágenes y audios de manera directa entre ordenadores que están conectados a Internet.

A finales de 2007, nace el proyecto TVEFE con el que la agencia, en colaboración con Televisión Española (TVE), constituye el primer servicio informativo audiovisual con proyección internacional en español y en portugués. La pretensión es sumar al material que genera EFE Televisión imágenes de TVE para enriquecer su servicio de vídeo y “convertirse en un referente para la información de prestigio en América y contrarrestar la visión anglosajona omnipresente hasta ahora en el mercado audiovisual latinoamericano” (Efedata, 2007b). El acuerdo posibilita a EFE comercializar en el continente americano las videonoticias de TVE, lo que fortalece sus contenidos de vídeo y las posibilidades de convertirse en una alternativa latina frente a las grandes agencias internacionales que operan en la zona. La gran novedad es que, al suministro de EFE Televisión sobre asuntos de actualidad se une el que buena parte de las delegaciones nacionales e internacionales empieza a trabajar con minicámaras manejadas por redactores de texto para multiplicar la producción audiovisual dirigida principalmente a internet.

Como complemento de la actualidad diaria, la producción se dota de vídeos con contenidos más atemporales que aportan un enfoque diferente de la actualidad, para lo que se recurre a entrevistas, reportajes, hechos curiosos y llamativos, de ámbitos como el cine, el deporte, la moda, el medioambiente o el ocio, para ser consumidos en la red por usuarios que buscan otra perspectiva de la realidad y cubrir un espacio que no suelen ofrecer otros proveedores de contenidos, ni cubrir los medios de comunicación. Actualidad, entretenimiento, cultura, espectáculos, deportes y diversidad temática, áreas en las que, por su naturaleza, el usuario demanda que la noticia vaya acompañada de imagen y sonido, son las señas de identidad de la nueva plataforma *online*, en línea con las demandas de los medios digitales, que también implica una descentralización de la producción audiovisual al contar con la participación de las delegaciones, que hasta ahora no generaban estos contenidos. La producción se centraliza en las redacciones de Madrid, Bogotá y Río de Janeiro, donde se reciben, seleccionan y editan los vídeos, que se presentan en tres formatos: en bruto, editados con locución y sin narración, con una duración de entre uno y tres minutos.

La estrategia comercial de TVEFE gira sobre el lema *Si es diferente, es noticia*, una idea con la que se pretende describir un producto basado principalmente en contenidos singulares además de los de actualidad de cada jornada. Se conjuga, pues, lo importante con

lo interesante con el propósito de dar un valor diferenciador a la oferta informativa multimedia (Intranet EFE, 2009a). La plataforma de noticias, que se distribuye principalmente por Internet, amplía el abanico de potenciales clientes al dirigirse a un amplio segmento de público, como son cadenas de televisión, medios digitales, páginas webs generalistas y temáticas y empresas. Junto a las piezas recopiladas por los profesionales de la agencia, TVEFE se nutre de vídeos de las corresponsalías de TVE, que participa en una alianza encaminada a adentrarse en el mercado hispano audiovisual, y de otras agencias de noticias y proveedores para tratar de suministrar en torno a 40 vídeos diarios de actualidad y entretenimiento sobre la realidad latinoamericana. Como los nuevos productos digitales, TVEFE se inserta en EFE Servicios, donde los vídeos se clasifican por noticias, temas y formatos para poder ser segmentados. Se ofrece la opción de previsualizarlos antes de su comercialización. La nueva plataforma se erige como portal de descarga y compra directa de contenidos audiovisuales.

Figura 26

Catálogo comercial de TVEFE.



Fuente: Intranet de EFE.

Al abastecerse de los contenidos grabados por las cámaras de redacción de las delegaciones nacionales y las de América Latina, el volumen de piezas editadas facilita ofertar un servicio de carácter nacional y otro internacional, además de TVEFE Brasil. Uno de los problemas que genera el uso de cámaras de redacción es que la calidad se resiente, en buena medida por la falta de experiencia en la toma de imágenes por parte de los redactores de texto, si bien el material es aceptable para su publicación en páginas web y aplicaciones móviles, donde prima más lo llamativo del contenido a su calidad.

La plataforma TVEFE convive con el servicio tradicional de EFE Televisión, centrado en noticias de actualidad compactadas y grabadas en formato *broadcast* con equipos profesionales, aunque en algunas ocasiones se incorporan vídeos obtenidos con las minicámaras de redacción. El servicio se completa con noticias internacionales provistas por la agencia estadounidense APTN. Las piezas de vídeo capturadas con minicámaras se emplean, asimismo, para contribuir a la cobertura de grandes acontecimientos a partir de los Juegos Olímpicos de Pekín de 2008, en la primera experiencia de este tipo. El nuevo servicio aspira, por tanto, a sentar las bases del primer proyecto de agencia mundial de televisión en español, con una visión principalmente latina con la que competir en el mercado global.

El incremento de la producción de vídeo hace que EFE gane peso a nivel internacional, aunque bastante alejada aún de sus principales competidoras, en especial, Reuters y Associated Press. La falta de desarrollo de un completo servicio de vídeo en inglés merma la capacidad competitiva y la limita al ámbito de América Latina, pero sin la posición de liderazgo que sí puede tener en el texto o la fotografía. Al integrar el vídeo a la rutina diaria de un amplio número de redactores de delegaciones, TVEFE marca un antes y un después en la dinámica de trabajo de la agencia después de varias décadas de una labor más compartimentada. No obstante, la contribución de los redactores a la cadena de suministro audiovisual no es completa, puesto que en algunas delegaciones y en la redacción central la tarea de captura de los vídeos corresponde habitualmente a los profesionales de EFE Televisión, por lo que esa multifunción no se da.

En paralelo a la comercialización del nuevo servicio, EFE abre otra vía de exposición de algunos de sus vídeos en el canal de EFE de YouTube desde noviembre de 2007, un escaparate donde proyectar la imagen de marca de la agencia entre los internautas y, a medio

y largo plazo, generar ingresos por publicidad. En 2008, el primer año completo con TVEFE en funcionamiento, se generan 4.774 vídeos, de los que 3.836 proceden de delegaciones internacionales y 938, de las de España, mientras en 2009, el volumen de producción alcanza las 7.084 grabaciones. Además de en español y portugués, empiezan a editarse y locutarse piezas en inglés, aunque en este último idioma con un volumen muy pequeño para una agencia de la vocación internacional de EFE (Intranet EFE, 2010). Los clips de vídeo de TVEFE son aprovechados a su vez para la elaboración de productos multimedia del área de Contenidos Digitales, por lo que se generan sinergias que redundan en una mayor rentabilidad de las imágenes.

5.2.3 El servicio internacional de vídeo

El lanzamiento de TVEFE representa la incorporación de la agencia al mercado de la televisión en Internet, si bien su presencia se limita a España y América. La falta de penetración en otros mercados copados por el ámbito anglosajón lleva a la dirección de EFE a plantear en 2009 la creación del proyecto EVA (European Video Agency), al estilo del servicio fotográfico de EPA, pero dirigido a enriquecer la oferta de vídeos para alimentar los productos multimedia y plataformas de televisión. Durante varios meses, el proyecto se analiza con los socios de la EPA, pero la falta de unanimidad entre ellos por las dudas que suscita en cuanto a su viabilidad económica hace que no cuaje. Descartada la opción de la EVA, se promueven convenios con otras agencias europeas para intercambiar material audiovisual y poder ser más competitivos en sus respectivos mercados frente a otros actores nacionales e internacionales, entre ellos, las productoras de televisión.

La necesidad de dar un salto en materia de vídeo lleva, tras el cambio en la dirección de Grijelmo por Vera, a impulsar el Plan Audiovisual Internacional a partir de finales de 2014 con el propósito de crear un servicio integral de vídeo a nivel internacional, al estilo del gráfico, que sea más competitivo en relación con las grandes agencias. El plan se cimenta sobre la conveniencia de modernizar el equipamiento tecnológico de EFE en materia de cámaras y equipos de grabación, sistemas de edición y producción y equipos de transmisión y redes de comunicación después de que los recortes de inversión de los últimos años hayan impedido la renovación de tales tecnologías.

Los nuevos gestores consideran indispensable este proyecto para que EFE continúe

siendo un referente multimedia a nivel mundial. Así lo recoge en el Plan Estratégico diseñado para el periodo 2013-2017:

“La Agencia debe afrontar en los próximos años un drástico viraje audiovisual para poder competir con las otras grandes agencias internacionales de noticias (Associated Press, Reuters, France Presse). De hecho, estas agencias anglófonas y francófonas están buscando expandirse hacia el mercado hispano-parlante, que es nuestro principal mercado, mediante la oferta de sus servicios en español. Por lo que si no invertimos en un plan audiovisual corremos el riesgo de ser desplazados de nuestro mercado natural por nuestros competidores. Actualmente las producciones audiovisuales de EFE TV son reconocidas a nivel nacional y es el momento de extender globalmente dicho modelo en la Agencia para atender y dar un servicio profesionalizado a la multitud de clientes extranjeros que ya confían en nuestra oferta clásica de texto y fotografía. La tarea ahora consiste en profesionalizar ese trabajo para que la Agencia se consolide como un referente multimedia y pueda competir con otras agencias de video, para lo cual se necesita una reconversión basada en nuevos perfiles profesionales, inversiones en equipamiento tecnológico y dinámicas de trabajo eficientes. En definitiva, el plan de desarrollo audiovisual consiste fundamentalmente en llevar al exterior la dinámica de trabajo de EFE TV en España con una estructura similar a la existente para el Servicio Gráfico Internacional”.

Un proyecto estratégico en el que tienen un papel relevante las mesas de edición de Madrid, Bogotá y Bangkok y que se orienta a potenciar el contenido de vídeo y multimedia en televisiones y medios digitales de Latinoamérica como en otras regiones, entre ellas Asia, para dar mayor proyección a la marca EFE en el espacio de habla inglesa. Para implementar la iniciativa, que en solitario requeriría una financiación elevada, EFE teje una serie de alianzas con otras agencias y productoras de televisión para ampliar sus fuentes de suministro y tener una mayor cobertura. Es el caso de EPA, la empresa participada por EFE en un 49,9 por ciento, que además de ser un pilar fundamental para el servicio gráfico internacional, cuenta con producción audiovisual en rincones donde la agencia española no tiene presencia. EPA proporciona imágenes de Europa, Estados Unidos, África y Asia y las intercambia con las que EFE obtiene en América. Para gestionar estos contenidos, se crea una mesa de edición compartida con EPA en Madrid, además del centro de edición en inglés en Bangkok (Tailandia). Se incorporan coordinadores audiovisuales a delegaciones de América y Europa y se mantiene la producción de vídeo por parte de redactores y fotógrafos. La aspiración de EFE es avanzar en la consecución de la meta marcada desde los años 90 de crear una agencia internacional de noticias de televisión en español mediante la reproducción, en materia de

vídeo, de la estructura de la EPA de distribución fotográfica. Es el molde con el que se pretende dar forma a la EVA, el proyecto que ya se estudió en 2009 en la etapa de Grijelmo, aunque para ello es preciso que se incorporen al proyecto audiovisual otros socios del consorcio europeo.

Además de con EPA, EFE replica acuerdos de colaboración con otros proveedores, como la china CCTV, la portuguesa Lusa, la griega Amna o la turca Cihan, lo que da pie a un aumento de la producción de vídeo. En 2015, EFE procesa 10.552 vídeos internacionales, al margen de otros 14.139 de origen nacional (Intranet EFE, 2016c), a través de EFE Televisión, TVEFE y del canal multimedia de Contenidos Digitales y de las mesas de edición de Madrid, Bogotá y Bangkok.

"Gracias a EPA, hemos podido hacer este trabajo de una manera rápida y con costes bajos. Hemos podido hacer el servicio internacional de vídeo, el servicio multimedia en inglés y, además de eso, estamos utilizando los fotógrafos de EPA como fuentes de información en todo el mundo, en aquellos lugares donde nosotros no estábamos. El más reciente paso ha sido un acuerdo al que hemos llegado con ellos para ganar visibilidad en el mundo. La Agencia EFE ya tenía, y tiene, una gran visibilidad en Latinoamérica, en España, pero no teníamos en el resto del mundo. Nosotros éramos una empresa prácticamente invisible, sin presencia, y no por generación de información, porque para eso estamos allí, pero sin presencia comercial. Es decir, no vendíamos noticias en Asia, ni en África, ni en otras zonas del mundo, en la mayor parte de Europa. Gracias al acuerdo de compartición de marca que hemos hecho con EPA, tenemos visibilidad. Nuestras fotografías y vídeos tienen visibilidad en todo el mundo. (Vera, 2018: 118).

El concierto con EPA permite activar un servicio online en Internet coordinado por Contenidos Digitales con el fin de suministrar información de actualidad y sobre hechos singulares que resalten la capacidad de producción global de EFE y su especialización en el mundo hispano. La red de alianzas se extiende a América, donde EFE entabla convenios con otras empresas para consolidar su presencia en el mercado regional, tanto en lo relativo al vídeo de actualidad informativa como a otros servicios de carácter audiovisual. Es el caso de Colombia, donde la Agencia sella en 2015 una colaboración con el grupo de comunicación Secuoya, con la que se crea la Productora de Contenidos Audiovisuales Bajo Demanda (Procobade) para la producción de servicios a la carta en este país sudamericano para medios, empresas e instituciones, al margen de su actividad informativa. Secuoya aporta el capital,

los recursos materiales y humanos y su experiencia en la producción audiovisual, mientras que EFE contribuye con su implantación en Colombia, el conocimiento del mercado local, sus canales de comercialización y la visibilidad de su marca.

En Estados Unidos, EFE entabla un modelo de cooperación con la compañía NatCom para elaborar contenidos audiovisuales relacionados con ámbitos como las nuevas tecnologías, la salud, el medioambiente o el turismo y distribuirlos en todo tipo de plataformas. Los intercambios de contenidos audiovisuales de información no se ciñen al plano extranjero, sino también a nivel regional, como el caso de la Agència Catalana de Notícies (ACN). A través de esta colaboración, el medio catalán distribuye a EFE, llegando a mercados donde no puede llegar por sí sola, y a su vez, EFE pone a disposición de sus clientes material de ACN en lugares donde no compiten directamente.

A partir de 2018, con una producción anual que ronda los 50.000 vídeos, EFE renueva el nombre comercial de la plataforma que aloja sus servicios de información audiovisual, que pasa a denominarse EFE Vídeo. Es una pasarela de cobertura las 24 horas del día donde se alojan contenidos dirigidos a cualquier canal de televisión o web, en especial, sobre asuntos de secciones tradicionales, como información nacional o internacional, así como de otras temáticas, entre ellas, ciencia, tecnología, entretenimiento, cine, moda, turismo, saludo o curiosidades.

Es durante el mandato de Gabriela Cañas al frente de la agencia pública (2020-...) cuando toma cuerpo el ansiado proyecto de EFE de participar en un servicio internacional de vídeo como el de otras grandes agencias internacionales. Lo hace a través de la EPA, de la que sigue siendo su máximo accionista, el 1 de febrero de 2021, más de una década después de que se hiciera el primer intento de constituir la European Video Agency en la etapa de Grijelmo. El nuevo servicio global de vídeo incluye formatos en bruto y ya editados de todas las temáticas de actualidad (política, economía, finanzas, entretenimiento, cultura, arte, deportes... Se comercializa y distribuye a través de la web de EPA (www.epa.eu) con una producción de entre 35 y 40 vídeos suministrados durante las 24 horas del día al editarse en las mesas que la compañía tiene en Madrid, Ciudad de México y Bangkok.

Para la presidenta y directora ejecutiva de EPA, Julia Arévalo, ha de ser visto como un hito que el consorcio ponga en marcha este servicio en colaboración con su máximo accionista al saldar una asignatura pendiente desde hace años: “Es un momento emocionante

en el desarrollo de EPA (...) Ha estado produciendo y perfeccionado su producción de vídeo global junto a EFE durante varios años y realmente es un gran avance poder ofrecerlo finalmente en su sitio web” (EPA, 2021).

5.2.4 EFE Directo, información en tiempo real

La rapidez ha sido uno de los rasgos intrínsecos de las agencias de noticias desde su nacimiento. La comunicación a través de Internet hace que los ritmos de transmisión de las informaciones se aceleren para llegar cuanto antes el lector, que demanda una actualización constante para satisfacer su deseo de estar al día. EFE se adentra en la búsqueda de nuevos formatos que vayan más allá del teletipo y la fotografía y permitan enviar con más celeridad la información generada en el entorno digital hasta aproximarse a la inmediatez. En septiembre de 2007, el departamento de Desarrollo e Innovación diseña, con la tecnología *flash*, el primero de los productos digitales que trata de imprimir la máxima velocidad al flujo informativo. La herramienta tiene como objetivo dar a conocer “minuto a minuto” del desarrollo de los partidos de Primera y Segunda División de fútbol y de los partidos de la Liga de Campeones de los equipos españoles, tanto de sus goles y autores, como de otras incidencias destacadas del transcurso de los partidos, para lo que cuenta con la información que proporciona la organización de los campeonatos y el departamento de Deportes de EFE. El primer proyecto de retransmisión digital en tiempo real se sitúa en la Copa América de fútbol celebrada en junio y julio de 2007, cuando EFE oferta a los abonados un relato minuto a minuto del desarrollo de cada partido y de los detalles más destacados.

El producto se inserta en las páginas web de los clientes de la agencia, ya sean periódicos, televisiones o medios digitales, que reciben al instante las novedades de los partidos. Ello se adereza con la difusión de fotografías y, al término de los encuentros, de las crónicas y reacciones en los vestuarios de los reporteros de Deportes. Con esta información actualizada, se trata de dar mayor dinamismo y capacidad de atracción del espectador a los portales donde se inserta. A través de una url, el abonado accede a archivos xml en los que se aloja la información y que él mismo gestiona fácilmente. El formato de actualidad se extiende a otros torneos y campeonatos nacionales y extranjeros de fútbol, como la liga mexicana, la Copa del Rey o la Copa Libertadores, así como a otros deportes.

Esta primera experiencia es el punto de partida para otras iniciativas que se desarrollan en años posteriores bajo el epígrafe de EFE Directo desde una perspectiva multimedia. El nuevo producto de relato en vivo representa un paso adelante en la manera de informar y convive con los servicios generalistas de suministro de texto, foto, vídeo y multimedia, también desde el punto de vista comercial, al convertirse en una alternativa de negocio innovadora y que aporta valor añadido a los portales que lo incorporan. El objetivo es crear una nueva vía de relatar eventos de una forma más ágil, dinámica e inmediata y de aproximarse al usuario mediante una aplicación que resulte atractiva y que incorpore un lenguaje más cercano y accesible desde cualquier dispositivo móvil conectado a Internet. Es una herramienta similar a la empleada por otros medios digitales para retransmitir acontecimientos de especial relevancia, ya sean de carácter institucional, político, deportivo o cultural. Los redactores y corresponsales de EFE destinados a cubrir esos eventos en sus diferentes escenarios narran desde el terreno lo que va sucediendo a través de un hilo específico, distinto al convencional, en el que se vuelcan contenidos multiformato. En esta tarea de difusión multimedia, emplean los teléfonos móviles para captar fotografías y vídeos, aunque el producto también se nutre de las imágenes y grabaciones de los departamentos de Gráfica y Televisión y del apoyo de Contenidos Digitales. Diferentes áreas y, en ocasiones, redacciones de distintos países participan, por tanto, en la elaboración y envío de los contenidos para generar un producto unificado bajo la coordinación de una mesa de edición a menor escala que canaliza todo el flujo de contenidos que recibe en los distintos soportes. EFE Directo se encuadra en la línea de producción de canales que optimizan el material informativo de la agencia procedente de distintos departamentos y delegaciones. Da visibilidad a la marca y facilita la comercialización cobertura por cobertura.

El producto está enfocado a Internet y a alojarse en las páginas webs de los clientes en zonas destacadas con el fin de atraer la atención del internauta. El relato en vivo pretende reforzar la visibilidad de la marca EFE y el dinamismo del servicio informativo como señal de identidad e innovación, sin afectar a la cobertura habitual en los distintos soportes de los hilos generalistas. Al mismo tiempo, introduce un lenguaje más directo y espontáneo que imprime un sello propio a la narración compatible con el rigor informativo.

Es en 2011 cuando se inaugura la herramienta del EFE Directo, en la que participan las áreas de Contenidos Digitales, Desarrollo e Innovación y Comercial. Un primer proyecto

piloto se aborda con motivo de la boda del príncipe Guillermo de Inglaterra y Kate Middleton en abril de 2011 y dos meses después, con el debate sobre el estado de la nación en el Congreso. Son narraciones de acceso restringido elaboradas por Contenidos Digitales para tener una primera impresión del proyecto. Su comercialización se estrena con los Juegos Panamericanos celebrados en Guadalajara (México) en octubre de ese año y, pocas semanas después, con las elecciones generales en España.

Figura 27

Características del producto Minuto a minuto.

Productos especiales

Minuto a minuto

Seguimiento de cada encuentro durante la celebración de la competición (del 3 al 26 de junio) como relato permanente de cada detalle, contado por periodistas especializados. Une relato informativo y datos del encuentro. Es un widget html5 compatible con cualquier navegador. Se integra fácilmente en cualquier sitio web, mediante código. El tamaño (con unos mínimos recomendados) y aspecto cromático son configurables.

Timeline

Nuevo producto de líneas de tiempo multiformato con imágenes y contenidos de archivo y actualidad. Se integra fácilmente en cualquier sitio web, mediante código. Permite mostrar más de un tema en la línea de tiempo. El tamaño (con unos mínimos recomendados) y aspecto cromático son configurables.

Permiten la inserción de publicidad permanente

Fuente: Intranet de la Agencia EFE.

Todas las noticias relacionadas con estos acontecimientos ofrecen “minuto a minuto” en una página web (<http://especiales.servidornoticias.com>) en la que se ofrecen las alertas informativas, el material multimedia y los comentarios en las redes sociales. Como reclamo del producto, el hilo del evento especial se pone en marcha los días previos al tratarse de un acontecimiento que suscita el interés del internauta más allá de la jornada en que tiene lugar. Por ello, se preparan textos, fotos, vídeos, enlaces a páginas webs con el fin de alimentar el nuevo servicio, al que se incorporan algunas de las noticias que llegan al servicio ordinario informativo.

En el caso de las elecciones generales, la participación abarca a todas las

delegaciones, en un despliegue coral que da mucha más vivacidad al producto. La diferencia con el hilo informativo convencional es que en EFE Directo los textos se limitan a un titular y una pequeña entradilla con lo más relevante de cada apunte informativo y las fotos y los vídeos son realizados tanto por reporteros gráficos como por redactores, que se suceden a modo de carrusel, lo que imprime agilidad a la cadena informativa.

La calidad audiovisual se reduce, puesto que el nuevo hilo se nutre tanto de las imágenes captadas por los fotógrafos y cámaras de Gráfica y Televisión como de las tomadas por un redactor, pero se prima la instantaneidad al ser un servicio enfocado a la retransmisión en directo.

Figura 28

Secuencia de la narración en directo de los Premios Goya de 2018.



Fuente: <https://embed.scribblelive.com/Embed/v7.aspx?Id=2738747>.

Uno de los rasgos principales del producto en vivo es el dinamismo y la variedad de los contenidos. En cuanto al texto, la narración continua incluye no sólo las informaciones más destacadas y las reacciones de los protagonistas de la noticia, sino también anécdotas, notas de color y curiosidades que están detrás de la cobertura periodística del acontecimiento que ayudan a captar la atención del internauta. Además de textos, fotos, vídeos -grabados o en directo-, audios e infografías, el nuevo canal facilita la inserción de enlaces a mensajes en

redes sociales, como Facebook, Twitter o Google +, documentos como pdf descargables y otras fuentes informativas que guardan relación con la cobertura del evento y sus protagonistas y que aportan interés informativo y completan el contexto en el que se desarrolla el evento.

En la implementación del nuevo servicio, EFE firma un convenio en 2011 con la empresa canadiense Scribble Technologies para desarrollar la estructura tecnológica de contenidos multimedia en tiempo real, que facilita la integración de las plataformas digitales de los clientes al contenido de EFE. De igual modo, la agencia pone a disposición de los medios de comunicación la herramienta ScribbleLive para que elaboren sus propios contenidos “minuto a minuto”. El servicio se empotra en los sitios web de los clientes a través de un HTML que no requiere desarrollos tecnológicos. Tampoco necesita edición, por lo que se ofrece listo para ser publicado en los portales y permite la inclusión de comentarios de los usuarios de cada medio digital.

La cobertura instantánea facilita una gran versatilidad a la hora de informar en tiempo real de una amplia gama de acontecimientos, por lo que puede durar desde día a varias jornadas. Además de elecciones políticas o eventos deportivos, el relato en vivo se extiende a la ceremonia de entrega de los Óscar -en la gala de 2012 se utilizan por primera vez teléfonos móviles para la cobertura en vivo-, a la visita del papa Francisco a México. Éste último, ocurrido en marzo de 2016, está considerado uno de los más completos al ser modelo de la producción horizontal de EFE Directo entre varias delegaciones de distintos países (Intranet EFE, 2016b), diferentes redacciones y una información multisoporte distribuida a través de la misma plataforma. La cobertura cuenta con la participación de una treintena de periodistas de México y otros tres países, incluido el avión del pontífice donde ha viajado una redactora de EFE dentro de la comitiva vaticana. También toma parte la delegación de La Habana, puesto que el Papa hace una escala en este país. En México, hay nueve puntos de generación de información.

En el carrusel, que se prolonga varios días, se publican más de 2.000 informaciones, de las que 1.004 fueron textos y 493 fotografías, de las que 157 procedieron del departamento de Gráfica y 336 son captadas por los teléfonos móviles de los redactores. Este material se complementa con 139 vídeos, de los que 67 son generados por EFE Televisión y 66 tomados por los reporteros a través de sus móviles. La cobertura instantánea se completa con 71

audios, ocho archivos pdf con documentación del viaje y 184 tuits procedentes de 42 perfiles de Twitter relacionados con el viaje, entre ellos, el del propio Papa (Agencia EFE, 2016). Por consiguiente, se sintetizan diferentes soportes para generar un solo producto con diferentes perspectivas y lenguajes para describir los hechos de forma ágil.

Figura 29

Narración en directo de la visita del Papa Francisco a México en 2016.



Fuente: <https://embed.scribblelive.com/Embed/v7.aspx?Id=1815220&Page=0&overlay=false>.

La narración en tiempo real también se incorpora a la web generalista efe.com como vía para incrementar el tráfico de lectores del portal y a algunos portales, como EFE Empresas, para hacer más dinámica la información sobre la Bolsa y la evolución de los mercados, dotando así de más variedad y actualidad a sus contenidos.

Concebido en un principio para informar sobre grandes acontecimientos y obtener ingresos de su comercialización, en los años 2018 y 2019 la herramienta se pone a disposición de los clientes sin coste adicional para episodios de interés informativo de una o varias jornadas. En el plano de la política española, es el caso de la sesión de investidura del nuevo presidente del Gobierno, del debate de una moción de censura, del anuncio de los nuevos ministros, la celebración del congreso de un partido político o el juicio de los dirigentes

independentistas catalanes. Otras retransmisiones en vivo son el sorteo de lotería del Gordo de la Navidad, la ceremonia de entrega de los Premios Goya o la final de competiciones internacionales de fútbol.

5.2.5 EFE Radio, hacia el *podcasting*

De los departamentos troncales que contribuyen a la producción multimedia de EFE, el de Radio es el que menos peso tiene si se compara con las redacciones de texto, de gráfica y de televisión. Por sus limitaciones en cuanto a medios personales y técnicos, se sitúa en un segundo plano, aunque mantiene desde hace años una actividad constante con la comercialización de diversos productos, el desarrollo de *pódcasts* y nuevos formatos, así como la captación de ingresos por publicidad. La diversificación también forma parte de su filosofía de trabajo, así como la búsqueda de convenios y patrocinios con los que mejorar su rentabilidad. EFE Radio no es una emisora radiofónica, aunque funciona, en cierto modo, como un medio de comunicación en su condición de productora de contenidos de audio, tanto informativos, como de programas divulgativos, de entretenimiento y deportivos y microespacios para estaciones de radio locales y otros soportes, como Internet. Tradicionalmente, las emisoras abonadas tienen un tamaño pequeño o medio, al no estar ligadas a los principales grupos radiofónicos, y cuentan con recursos limitados, por lo que necesitan contenidos de proveedores como EFE Radio para cubrir su oferta informativa. En el caso de las grandes cadenas, al disponer de más medios y corresponsales propios, apenas contratan los servicios del departamento, salvo para la compra de cortes de voz.

Hasta 2007, el departamento, con una mayor plantilla, tiene autonomía para organizar sus propias coberturas de actualidad, lo que redundaba en una obtención más directa de los contenidos. Cuenta con logotipo propio en el cubilete de sus micrófonos que le da más visibilidad. Tras la crisis económica y el recorte de personal en su redacción, el departamento se repliega y pasa a depender casi en buena medida de los audios que les proporciona EFE Televisión de sus coberturas y las delegaciones nacionales e internacionales.

La producción de EFE Radio se vertebra en torno a dos ejes: la elaboración de boletines e informativos y la producción de programas para las emisoras. La parrilla de noticias se centra en tres informativos de media hora distribuidos durante la jornada y boletines horarios de cinco minutos sobre la actualidad nacional en sus diversas vertientes

que reciben en directo las cadenas suscritas. Todo ello en la franja diurna y de lunes a viernes. Para dar cuerpo a cada uno de estas emisiones, elaboradas por su plantilla, se toman como base los cortes de voz y las crónicas de actualidad de los redactores y corresponsales de la agencia, en especial, los de las oficinas internacionales. Los informativos incluyen espacios publicitarios de los que la Agencia EFE obtiene ingresos, si bien las emisoras locales pueden contratar su propia publicidad, que se emite en las desconexiones que hay en los bloques informativos de media hora. La parcela informativa se completa con resúmenes de la actualidad deportiva que adoptan un esquema similar al de las noticias generalistas. Los abonados pueden contratar la parrilla completa o segmentada. En cualquier caso, cada uno de ellos elige en qué momento quiere conectar con EFE Radio al poder adaptar su programación a su perfil más local.

Una de los productos ligados al plano informativo es la venta de cortes de voz de protagonistas de la actualidad política, económica, social, deportiva o cultural que EFE Radio capta de las coberturas realizadas por las delegaciones nacionales e internacionales, bien de ruedas de prensa, de actos de distinta índole o de entrevistas propias de EFE, con lo que aportan también audios exclusivos que han generado a su vez información de texto y vídeo. Los audios se editan y se comercializan desde Madrid. En línea con la estrategia de EFE, los cortes pueden segmentarse para que el abonado elija aquellos temas que más le interesan. Es a través de esta vía como EFE puede ofrecer paquetes completos multimedia al añadir el audio el audio al texto, la foto y el vídeo.

En paralelo, EFE Radio consolida en su oferta comercial la venta de crónicas grabadas relatadas por los corresponsales de EFE desde España o el extranjero sobre hechos relevantes o de asuntos sociales, lo que aporta valor a los informativos al ser narrados por periodistas desde el lugar donde se genera la noticia. Este producto se completa con las crónicas en directo, destinadas a ofrecer testimonios de acontecimientos de primer nivel o de sucesos de gran relevancia que suscitan un elevado interés informativo. Además del relato personalizado en vivo, se ponen a disposición de los abonados las entrevistas con estos corresponsales.

El otro pilar de la producción de EFE Radio es la oferta de programas elaborados en sus estudios sobre diferente temática, que también se comercializan a emisoras para que rellenen su parrilla, bien de lunes a viernes o los fines de semana. Algunos de los programas

se elaboran en colaboración con organismos públicos o entidades con los que EFE entabla convenios. Uno de los más consolidados es el que se pone en marcha en marzo de 2014 en colaboración con la Red Natura 2000, con el título *Mangas verdes*, enfocado a divulgar asuntos de actualidad relacionados con el medio ambiente, las energías renovables y el reciclaje y a fomentar hábitos de vida sostenible. El peso de la producción del programa lo lleva el departamento de EFEverde. La puesta en marcha de este espacio representa un punto de inflexión, puesto que además de distribuirse por las emisoras suscritas al servicio en una primera emisión, pasados unos días se incorporan a la oferta de la plataforma de audio en Internet iVoox, con lo que EFE Radio abre nuevos espacios de difusión para lograr visibilidad en el entorno radiofónico a través del *podcasting* (Zumeta, 2020).

Esta misma fórmula se emplea con otros programas dedicados al entretenimiento, la música, el deporte, la salud o la educación, algunos de los cuales se incorporan a la plataforma EFE Servicios para su redifusión a todos los clientes de la agencia. Algunos de estos programas los producen empresas externas que aportan la locución y los contenidos y a los que EFE Radio aporta la cobertura técnica. La oferta se completa con microespacios de pocos minutos sobre temas variados, principalmente, ocio y música, que se destinan a cubrir la oferta de los fines de semana, más limitada que de lunes a viernes.

Durante unos años, el departamento cuenta con un portal propio www.eferadio.es, que recientemente se ha suprimido para incorporarlo a la web generalista de EFE. La supresión de este escaparate ha disminuido su visibilidad en Internet, que se ha compensado con la incorporación de parte de su producción a los canales de pódcast y en algunas de las redes sociales en formato vídeo, como Twitter o Youtube. La presencia de EFE Radio se ciñe básicamente al mercado nacional y apenas tiene penetración en América Latina. Al margen de contar con pocos medios, la expansión de este departamento topa con otros obstáculos, como que sus programas se realizan sólo en castellano, lo que dificulta la penetración en mercados con lenguas cooficiales y en el extranjero. Otro de sus hándicaps es que su programación es limitada y no cubre la franja nocturna, lo que redundará en menores vías para lograr publicidad. Su actuación de futuro pasa por el desarrollo de nuevos formatos en colaboración con otros departamentos de EFE para poder expandirse en nuevos mercados, en particular, en América, para captar más anunciantes y patrocinios y lograr una mayor penetración en las plataformas de *podcasting* (Castañares, 2020).

5.2.6 EFE Digital, la *app* para móviles

La expansión del uso de los teléfonos móviles inteligentes conlleva una proliferación de aplicaciones de todo tipo que también abarca al campo del periodismo. Los medios de comunicación diseñan sus propias *apps* con el fin de conectar con el usuario a la vista del creciente consumo de noticias en los dispositivos móviles. EFE se adapta a los nuevos hábitos y confecciona su propia plataforma, denominada EFE Digital, en la que los usuarios acceden de forma gratuita para leer las últimas noticias y a contenidos temáticos que la agencia publica en su web generalista y en sus ciberpáginas temáticas. La nueva herramienta está concebida para ser utilizada de manera sencilla y facilitar su navegación tanto en teléfonos con sistemas operativos iOS como Android.

Figura 30

Imagen de la aplicación para dispositivos móviles EFE Digital.



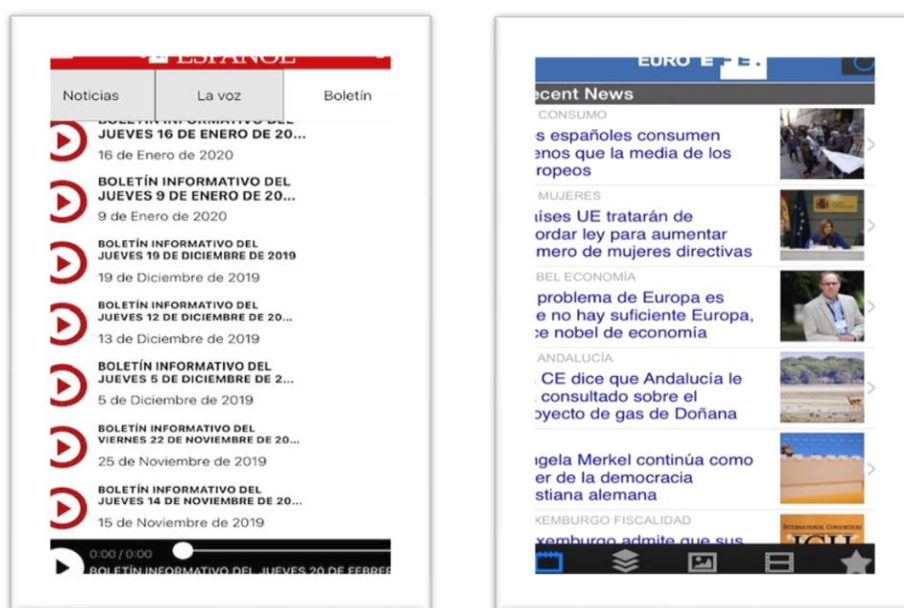
Fuente: EFE Digital.

El lanzamiento de la aplicación en marzo de 2015 da forma a un nuevo canal de conexión con la audiencia y un escaparate para promover la marca EFE. El lector puede personalizar los contenidos en función de sus preferencias, del acceso desde el menú o de cada sección, así como guardar noticias para su lectura posterior. Para aumentar su visibilidad, las noticias de EFE volcadas en su aplicación para móviles se pueden compartir a través del correo electrónico o de las redes sociales.

Junto a su *app* generalista, EFE apuesta por otras de carácter temático, también de acceso abierto, para amplificar el alcance de los contenidos que se difunden en los portales especializados. Es el caso de Practica Español, estrenada en septiembre de 2017, que sirve de complemento a su web en la que se fomenta la enseñanza del español a través de la lectura de noticias y de consejos léxicos, ortográficos, gramaticales o de pronunciación. La aplicación se orienta a reforzar la tarea de promoción y aprendizaje del idioma con boletines informativos que se pueden leer o escuchar y otras secciones complementarias. Otro servicio que se hace acompañar de una *app* para teléfonos inteligentes es Euroefe, el canal de información europea, en la que se vuelcan parte de los contenidos divulgados en su sitio web.

Figura 31

Imágenes de las aplicaciones para dispositivos móviles de Practica Español y Euro EFE.



Fuente: Practica Español y Euro EFE

La mayoría de los verticales de EFE no disponen de aplicaciones para móviles y centran su actividad en el ciberespacio y en las redes sociales. No obstante, la Agencia lleva a cabo otras experiencias en la telefonía móvil y en tabletas dentro de su estrategia comercial para tratar de captar la atención y potenciales clientes. Uno de estos ejemplos es EFE Exposiciones, una *app* en la que los usuarios pueden ver en su pantalla, mediante la

tecnología de realidad aumentada, algunas de las muestras fotográficas desarrolladas por la agencia en determinados espacios físicos. La herramienta aporta información adicional mediante los pies de foto sobre las imágenes, el lugar de captura y otras funcionalidades para enriquecer la experiencia.

Figura 32

Imagen de la aplicación para dispositivos móviles EFE Exposiciones.



Fuente: EFE Exposiciones.

6. LA ESTRATEGIA COMERCIAL Y OTRAS FUENTES DE NEGOCIO

Desde la implantación de Internet, la búsqueda de nuevos sectores de negocio y de abonados que vayan más allá de los medios de comunicación tradicionales y las instituciones, tanto en España como en el extranjero, conduce a EFE a fortalecer su red comercial. Su aspiración de codearse con las principales agencias internacionales la empuja a salir al mercado a captar nuevos abonados, que ya no son sólo empresas periodísticas o instituciones públicas. Internet propicia un cambio en la tipología de los clientes de las agencias (Castro Savoie, 2005).

Durante los años 80, el envío de las informaciones a través de satélite permite comenzar a elaborar hilos temáticos (economía, salud, cultura, espectáculos...), pero los costes de transmisión hacen que los destinatarios sean principalmente medios de comunicación y grandes empresas y organismos. El boom de Internet favorece una mayor segmentación temática y se convierte en la puerta de entrada a abonados hasta entonces desconocidos para EFE. Sin alterar su rol de mayorista de EFE, el nuevo soporte abre nuevos espacios de negocio, también de perfil minorista, lo que obliga, además de a lanzar nuevos productos, a reforzar la acción comercial y a emprender una nueva política de proyección de la marca EFE hacia el mercado global.

6.1 La potenciación de la mercadotecnia en la política comercial

La estructura comercial de la Agencia EFE tuvo durante el siglo XX un fuerte carácter centralizador al ser Madrid desde donde se operaba y dirigía la relación con los clientes, que hasta los años 70, eran principalmente de carácter nacional. Con la expansión de EFE en América, la venta de productos ensancha la cartera de clientes del ámbito periodístico, lo que viene acompañado de un replanteamiento del organigrama comercial. Este nuevo escenario hace que durante la primera parte de la presidencia Miguel Ángel Gozalo se dividan los departamentos de Mercado Nacional e Internacional con el fin de prestar una mayor atención al plano exterior ante las oportunidades de negocio generadas por Internet a través de una red que se extiende por toda América Latina.

En el área de Nacional, la comercialización de productos se divide en tres estructuras. Una, la de Información y Control, encargada de analizar el mercado, hacer evaluaciones comerciales, fijar la política de tarifas y desarrollar las negociaciones con grandes clientes. La segunda sería la de Ventas de servicios de abono, como son los hilos tradicionales de

Nacional, Internacional, Gráfica, regionales... y la tercera, la de Reportajes y Documentación, encargada de la venta de los productos de EFE a medios y revistas. También comercializa servicios gráficos, que incluyen archivos, revelados de laboratorio, pedidos especiales... De esta sección depende la Tienda de EFE, cuyo cometido es atender a la demanda electrónica de productos gráficos y vender libros sobre comunicación. La tienda se sitúa en un local enfrente de la sede central de EFE en la calle Espronceda de Madrid que se enmarca en la línea de diversificación de la agencia, si bien es un proyecto que sólo se va a prolongar hasta el final de la presidencia de Gozalo.

A partir de 2001, los departamentos comerciales enfocados a España y al extranjero se unifican para crear la nueva dirección Comercial, que pasa a coordinar todas las ventas de las distintas secciones de la agencia. A su vez, se crean cuatro divisiones, como son Ventas Nacionales, Ventas Internacionales, Investigación de Mercados y Coordinación-Administración, buscando además más efectividad con menores costos. Con esta estructura, el objetivo estratégico es aumentar el número de abonados y la difusión de EFE y multiplicar los ingresos por ventas de hilos informativos y otros contenidos (Intranet EFE, 2001b).

Al margen de tratar de consolidar el liderazgo en España, América sigue siendo el principal caladero donde expandir el negocio en el plano internacional. Uno de esos mercados es el de Brasil, donde EFE abre su servicio en portugués en 2001, con sede en Río de Janeiro, para intentar ganar presencia en la mayor economía de América Latina, con más de 400 diarios y otros potenciales clientes, especialmente empresas. Apoyado en su red de corresponsalías, EFE se predispone a mirar a Europa como espacio para adentrarse en nuevos mercados, aunque con más limitaciones por el menor peso de su servicio en inglés.

El área de investigación de mercados inaugura una tendencia de trabajo en EFE a la hora de captar y diseccionar información para definir la estrategia comercial a partir de un mayor conocimiento de los medios, en especial de Internet, y de los planes de otras agencias informativas competidoras. Durante la etapa de Grijelmo, la elaboración de una línea novedosa de productos destinados al mercado digital requiere una política comercial más ambiciosa con el propósito de penetrar en nuevos mercados. Desde una nueva concepción comercial, se procede a una profunda reorganización de esta área que viene acompañada de una gestión ágil y moderna y de un nuevo esquema de distribución territorial (Grijelmo, 2006b) para aprovechar las oportunidades de la diversificación y aumentar la penetración en

el mercado exterior. Uno de los símbolos de esta visión renovada para ampliar las ventas es la creación en 2005 del departamento de Mercadotecnia, que sirve de altavoz y complemento de la dirección Comercial; de la de Tecnología y Sistemas, encargada de diseñar los nuevos productos, y de la de Contenidos Digitales. Por primera vez, EFE destina una unidad específica a la política de márketing de la empresa centrada, en buena medida, en potenciar las campañas de promoción y de presentación a los potenciales clientes de los perfiles para incrementar la venta de productos multimedia y segmentados. Otro de sus cometidos es identificar nuevas tendencias de consumo, contenidos que pueda demandar el mercado y cómo actualizar y reposicionar algunos de los productos en función de esas necesidades, con el objeto, de paso, de hacer un uso más eficiente de los recursos.

Mercadotecnia desempeña una labor destacada en la cadena de generación de los productos segmentados. Aunque es Comercial la que canaliza las peticiones del cliente, Mercadotecnia se encarga de diseñar y revisar el producto solicitado y acometer las pruebas internas para comprobar su calidad. Una vez testada la idoneidad del contenido personalizado, Mercadotecnia es el área encargada de contactar con el suscriptor para explicar el desarrollo del producto, el método aplicado y posibles inconvenientes que puedan surgir, como la repetición de noticias. Esta área se refuerza por primera vez con una unidad de gestión de clientes y servicios postventa. De esta guisa, se entabla un contacto con el cliente para mejorar la atención y generar satisfacción con el producto adquirido. El reforzamiento de la interlocución con los abonados se articula mediante del sistema CRM/SAP, operativo desde finales de 2007. Esta plataforma constituye un cambio sustancial en el modo de llevar a cabo las operaciones de negocio desde Comercial, Mercadotecnia y Administración al centralizar toda la información relativa a un cliente y personalizar las acciones de márketing, comunicación y ventas. El CRM es, en síntesis, un método de transformación de la cultura comercial en EFE para integrar las distintas áreas vinculadas comercialmente y exprimir las oportunidades de negocio.

La estrategia comercial y la captación activa de clientes cobran un peso notable a la hora de sacar el máximo rendimiento a la producción informativa. Esta realidad cobra aún más fuerza con la crisis económica de 2008, la caída de ingresos en el mercado nacional y la reducción del Contrato de Servicios con el Estado, lo que obliga a buscar ingresos extra, en especial, en el exterior. Hasta 2006, EFE dispone de un responsable de ventas para toda

América, dependiente del director comercial de Madrid, y se apoya en los delegados de cada país para coordinar la relación con el cliente. Grijelmo impulsa un nuevo modelo basado en la descentralización, al establecerse tres grandes áreas geográficas, al margen de España, al frente de cada cual se sitúa un responsable de ventas: Sudamérica; América del Norte, Centroamérica y Caribe; Europa y Asia y resto del mundo- bajo el paraguas de la dirección general en Madrid. Cada encargado de ventas, aunque dependiente de Madrid, se ocupa de manera autónoma de la actividad comercial y la gestión de los clientes de sus respectivas áreas. El reforzamiento de la red se completa con comerciales a comisión desplegados en distintos países para permear lo más posible en el mercado. En España, el departamento de Mercadotecnia es independiente del de Comercial, mientras que en las dos zonas de América el encargado de mercadotecnia está integrado en la unidad comercial.

La aspiración de este nuevo modelo es reducir la dispersión geográfica y acercar a los responsables de ventas a los productos y los servicios de atención al cliente a los puntos geográficos donde están los abonados con el fin de tener un conocimiento más detallado de las demandas locales, además de agilizar la gestión de los cobros y evitar riesgos. Se aspira, igualmente, a promover la oferta multiproducto para disponer de una visión más global del mercado, para lo que se incorporan comerciales con experiencia en la venta de productos multimedia. En junio de 2011, se unifican los departamentos de Comercial y Mercadotecnia para generar una mayor sinergia y coordinación en su acción ante los mercados internacionales y en el seguimiento de los productos, así como en la definición de otros nuevos acordes a las necesidades de los abonados.

En la etapa de Vera, se sigue potenciando la actividad comercial en el mercado español de América Latina y en el hispano de Estados Unidos, donde EFE tiene un importante peso informativo, pero no tanto de ingresos. Asimismo, se pone el foco en otras áreas donde su presencia es débil, pero que reúne el perfil para intentar hacerse un sitio en competencia con otras grandes agencias. Brasil, con una población de 200 millones de personas, es uno de esos países por su peso creciente en el ámbito latinoamericano. Al igual que en los demás países de la región y del servicio hispano en Estados Unidos, Brasil se convierte en la tercera gran área de negocio de EFE en América y en donde los distintos gestores de la agencia van a tratar de expandir las posibilidades de comercialización. La crisis económica, la caída de ingresos en el mercado nacional y la reducción del Contrato de Servicios con el Estado

obligan a buscar ingresos extra en el espacio americano y es en Brasil, por su perfil de potencia emergente, donde se pone el foco por las oportunidades que generan grandes acontecimientos como el Mundial de Fútbol de 2014 y los Juegos Olímpicos de Río de Janeiro de 2016, así como la amplia presencia de empresas españolas. En el caso de Estados Unidos, donde residen más de 50 millones de hispanos, se lanza en 2013 un servicio nacional de noticias en español, que engloba los contenidos que se ofrecían por el anterior Servicio Hispano de EFE e información complementaria sobre política, economía, negocios, cultura, economía o deportes de EEUU, Puerto Rico, México y otros puntos de interés.

Otra de las regiones donde se emprende una labor comercial casi inédita hasta entonces es en Asia, donde las grandes agencias internacionales tienen destacadas cuotas de mercado, pero no así EFE. Aunque cuenta con varias delegaciones en este continente (Tokio, Pekín, Manila, Bangkok, Nueva Delhi...), la Agencia no obtiene retorno económico por esa presencia. Por ello, se fija como objetivo preferente ganar terreno en los países asiáticos más relevantes, para lo que es preciso dar mayor contenido al servicio en inglés como puerta para acceder a los países emergentes asiáticos. La oficina de Bangkok se abre en 2010 con el fin de potenciar la presencia en el Sudeste Asiático al ser uno de los polos informativos y económicos más destacados de la región, además de ser la base de grandes empresas. Por su situación geográfica y logística y por tener costes más reducidos que en otros países vecinos, se constituye como la plataforma desde donde se centraliza la tarea informativa y comercial, cuando antes era Manila, con la meta de mejorar el posicionamiento en la zona, donde EFE apenas tiene relevancia en comparación con sus competidoras. En Bangkok pasa a coordinarse toda la producción multimedia que EFE tiene desplegada en el Sudeste Asiático y Australia. El proyecto de expansión por Asia se convierte en un objetivo de primer orden en la potenciación de la oferta comercial en el exterior a través del servicio en inglés, con implantación sólo en el mercado hispano de Estados Unidos. En la capital tailandesa, se nombra una dirección cuyo cometido es consolidar una red comercial propia con productos diseñados de forma específica para medios, empresas e instituciones asiáticas. Las grandes compañías periodísticas de Asia cuentan con ediciones en inglés, por lo que es el fortalecimiento del servicio en este idioma la llave para acceder a potenciales clientes.

Sobre la base del producto para Asia diseñado desde la oficina de Bangkok junto a la EPA, EFE lanza su servicio *online* en inglés en abril de 2016, elaborado desde Madrid a

través de Contenidos Digitales, en coordinación con las mesas de trabajo de El Cairo, Nueva Delhi, Bangkok y Miami-San Juan. El hilo de noticias en inglés, que funciona 24 horas al día para asegurar su continuidad, se transforma en un producto multimedia conformado por las fotos y vídeos que EFE recaba desde su red de delegaciones y de las alianzas con otras empresas para responder mejor las necesidades de los medios digitales internacionales. Una herramienta con la que la agencia quiere mostrar su capacidad de producción global y su especialización en América en el ámbito con idioma español para asociar la marca EFE en mercados como el asiático. A la vez, EFE aspira a fortalecer su edición en inglés en la web www.efe.com y en las redes sociales.

6.2 La imagen de empresa como herramienta de marketing

En el contexto de la nueva política comercial y de aumentar su visibilidad en el entorno digital, se encuadra la renovación del logotipo en marzo de 2006, que sustituye a la que había sido imagen de la Agencia durante dos décadas. El sello renovado simboliza la adaptación de EFE “al tiempo de ahora sin perder la esencia” de su historia (Efedata, 2006b).

Figura 33:

Logo de la Agencia EFE vigente hasta 2022.



Fuente: www.efe.es.

La marca anterior se caracterizaba por los símbolos de trazos redondeados, con el nombre de EFE rodeado por un círculo, mientras que la nueva opta por líneas rectas, una

tipografía distinta y las tres letras quedan envueltas en un recuadro azul, con la primera “E” fuera y la “F” y la segunda “E”, ambas blancas, en el interior.

La “E” inicial representa la renovación de la empresa, su liderazgo en el ámbito hispano y el compromiso con el idioma español. Uno de los aspectos novedosos es que se incluye el signo de los dos puntos a continuación de las tres letras con el propósito de enfatizar aquello que los demás dicen y que es lo que recogen sus periodistas. Un símbolo que expresa la objetividad de lo que se informa, bien porque ha sido comprobado o porque alguien lo ha dicho. “EFE, dos puntos. Lo que dice EFE es lo que va a continuación, la verdad hornada, ecuaníme y sin intervención del periodista”, lo describe Grijelmo.

La política de márketing aplicada al logotipo se impulsa a partir de 2009, con motivo del 70 aniversario de EFE, cuando se incluye la referencia numérica junto al símbolo de EFE.

Figura 34

Logo conmemorativo del 70 aniversario de la Agencia EFE.



Fuente: Intranet de EFE

Es el anticipo para la celebración del 75 y del 80 aniversario, respectivamente, cuando se diseñan sendos símbolos conmemorativos específicos para tales efemérides con el fin de darles un toque distintivo a nivel comercial.

Figura 35

Logo conmemorativo del 75 aniversario de la Agencia EFE.



Fuente: Intranet de la Agencia EFE.

En la del 75 aniversario, celebrado en 2014, la particularidad es que combina los rasgos de la anterior marca con la estrenada en 2006 para simbolizar los valores clásicos de la Agencia. En 2019, cuando se conmemora el 80 aniversario, a la marca corporativa se añade un número ocho en blanco y negro rayado y un cero a modo de paleta de colores.

Figura 36

Logo conmemorativo del 80 aniversario de la Agencia EFE.



Fuente: <https://80.efe.com/>

Un 80 que simboliza la transformación digital y multimedia digital de la Agencia y el colorido multimedia como signo de la diversidad. Junto al logo, se incorpora el eslogan *EFE siempre está* y la frase complementaria *80 años enseñándonos el mundo* para expresar que la Agencia siempre ha estado presente en la vida de los ciudadanos y que su amplia red de oficinas le permite informar sobre cualquier rincón del planeta, poniendo las tecnologías al servicio del mejor periodismo (Efedata, 2019b).

El primer logo de EFE tenía como rasgos principales el que las tres letras estaban engarzadas y escritas con cinta de teletipo, en color claro, alrededor de un globo terráqueo de color ocre sobre fondo negro. Todo ello perimetrado por un círculo azul con el lema *Agencia EFE, información universal*. Se quería transmitir el deseo de la agencia de tener una vocación global y conjugarla con el signo de identidad de las viejas agencias, como era el teletipo.

Figura 37

Primer logotipo de la Agencia EFE.



Fuente: www.efe.es.

Varias décadas después, la dirección de la compañía, encabezada por el presidente, Ricardo Utrilla, decide renovar el logotipo para adecuar la imagen corporativa a los nuevos tiempos. Las cintas de transmisión de los teletipos han caído en desuso y la bola del mundo no se ajusta al espíritu moderno, dinámico y emprendedor (Olmos, 1997) que la nueva EFE quiere dar. En enero de 1986, se descubre el nuevo logo, cuya meta es disponer de un

instrumento para renovar la marca empresarial en un contexto marcado por la constante evolución de las comunicaciones. Utrilla lo define como “un instrumento esencial en la necesaria campaña de imagen para identificarse en su nueva etapa”, además de transmitir un mensaje de evolución con la que se asocie a EFE como “una corporación de forma específica y propia” (El País, 1986). Las letras de EFE están compuestas por cinco rayas largas y tres cortas, a las que se añade un punto para completar la “F”, y se rodean de un círculo que se apoya sobre los extremos de cada “E”.

Para diseñar la marca, obra del estudio catalán Taula de Disseny, el mismo autor de los logos de Telefónica y La Caixa de aquella época, se utiliza el lenguaje de los ordenadores de la época combinado con el del morse, el punto de arranque de las comunicaciones modernas, con el fin de conjugar el presente y el pasado. Las letras están conformadas por ocho rayas -cinco largas y tres cortas- y un punto (los símbolos del morse) en color azul y las rodea un círculo del mismo color que destaca la idea de comunicación. Con el nuevo logo, se pretende reflejar la idea de modernidad, renovación profesionalidad y evolución de una empresa que, además del texto y la fotografía, ha incorporado recientemente la televisión y la radio a su razón de ser.

Figura 38

Logotipo de la Agencia EFE de 1986 a 2006.



Fuente: Intranet de EFE.

La cuarta y última actualización del logotipo de EFE tiene lugar el 28 de febrero de 2022, cuando estrena su nueva imagen corporativa dirigida a hacer aún más reconocible la marca EFE, reflejar los valores de “solidez, dinamismo y modernidad” y remarcar las señas de identidad que caracterizan a la agencia española, como son los de “objetividad, rigor, credibilidad y neutralidad” (Efedata, 2022). A diferencia del anterior, el diseño del nuevo logo no se externaliza y lo crea íntegramente la dirección de Marketing y Comercial de EFE. Mantiene los dos puntos que ya incluía el logotipo previo para remarcar “la voluntad de poner la atención sobre lo que sigue constituyéndose como el símbolo de una profesión que se debe basar en la narración meticulosa, verídica e imparcial de los hechos”. La tipografía es más compacta y busca mejorar la legibilidad de la marca. Se modifica la tonalidad del azul empleado desde 2006. Se opta por el azul ultramar, jugando con el significado de la palabra latina “ultramarinus”, que significa “desde más allá del mar”, lo que refuerza la vocación internacional de EFE, no sólo en América. La dirección de la Agencia cree que es un color que acentúa el perfil de EFE como “una institución pública de referencia normativa, que aporta seriedad y credibilidad, sin estridencias”. Para la presidenta de la compañía, Gabriela Cañas, la renovación del logo es “un proceso natural que clarifica la imagen actual, facilita su lectura y su mensaje” y moderniza la imagen de EFE: “Facilita su lectura y mensaje, así como su aplicación en la mayor parte de los soportes, y nos muestra una imagen de compañía dinámica y moderna incrementando las posibilidades de ser reconocida y recordada”.

Figura 39

Logotipo de la Agencia EFE desde 2022



Fuente: Intranet de EFE.

6.3. El primer estudio de mercado

Otra de las medidas inéditas aplicadas en el marco de la puesta en servicio de nuevos productos es la elaboración de estudios de mercado para conocer la opinión de los clientes sobre EFE, sobre el valor de sus servicios, así como de elemento para el análisis de posibles usuarios. Los informes sirven también para examinar el grado de penetración en el plano comercial y la cuota que tiene los diferentes nichos de negocio. En esta línea de acción, EFE instituye una unidad específica de gestión de clientes para mantener un contacto fluido con los ya abonados y abrir una interlocución con entidades que se consideran potencialmente interesadas en la oferta comercial. El suscriptor y los que puedan serlo en el futuro pasan a estar más si cabe en primera línea de la acción de la empresa.

Es en 2005, al año siguiente de la llegada de Grijelmo a la dirección de la empresa, cuando se desarrolla el primero estudio de mercado de la historia de la Agencia, al que sucede otro en 2008. El objetivo es recabar información de manera pormenorizada y global sobre la penetración de los productos en los distintos mercados y soportes y su difusión por áreas geográficas. También obtener la percepción de los abonados sobre los distintos servicios, las posibles mejoras y que otras necesidades tienen para poder atenderlas. El estudio ayuda a entender mejor las tendencias y a definir las demandas de los clientes reales y potenciales. El primero de los análisis apunta a que EFE tiene espacio para aumentar su número de clientes en América, sobre todo, en medios digitales y en pequeños diarios que no tienen contratado sus hilos informativos.

El estudio de 2008, elaborado por la empresa Metroscopia, abarca un total de 300 clientes nacionales y 150 internacionales, tanto de América como de Europa, Oriente Medio y Asia. La principal conclusión que se extrae del informe es que los suscriptores valoran los servicios de EFE con una calificación media de 8,0 puntos sobre 10. En cuanto a los contenidos digitales, reciben la misma valoración que la media (8,0), cuando en el estudio de 2005 era de 7,7 (Intranet EFE, 2008c).

De acuerdo con el informe, de 2005 a 2008 EFE logra una notable mejoría en cuanto a la penetración en los medios digitales, con un 90 por ciento, cuando tres años antes era del 51 por ciento. Europa Press, la principal agencia competidora a nivel nacional, cuenta con índices superiores, al tener una penetración del 95 por ciento en 2008.

Figura 40

Datos sobre valoración de los servicios de los estudios de mercado de 2005 y 2008.

Valoración de los servicios				
SERVICIO	TOTAL 2008	TOTAL 2005	CLIENTES NACIONALES	CLIENTES INTERNACIONALES
REPORTAJES	8,6	8,9	7,4	8,9
FOTOTECA	8,3	7,2	7,8	8,6
DEPORTES	8,2	7,4	7,4	8,8
RADIO	8,1	7,7	7,9	8,5
GRAFICO	8	7,7	7,4	8,5
TEMATICOS	8	7,7	7,3	8,7
DIGITALES	8	7,7	7,5	8,5
INTERNACIONAL	7,9	7,8	7,4	8,3
ECONOMIA	7,9	7,5	7,5	8,8
EFEDATA	7,9	7,4	7,7	9,1
IDIOMAS	7,8	7,9	7,2	8,2
NACIONAL	7,7	7,5	7,5	8,5
REGIONAL	7,4	7,3	7,3	8,3
TELEVISION	7,3	--	6,9	7,9

Fuente: Intranet de EFE.

Figura 41

Datos comparativos entre EFE y Europa Press contenidos en los estudios de mercado de 2005 y 2008

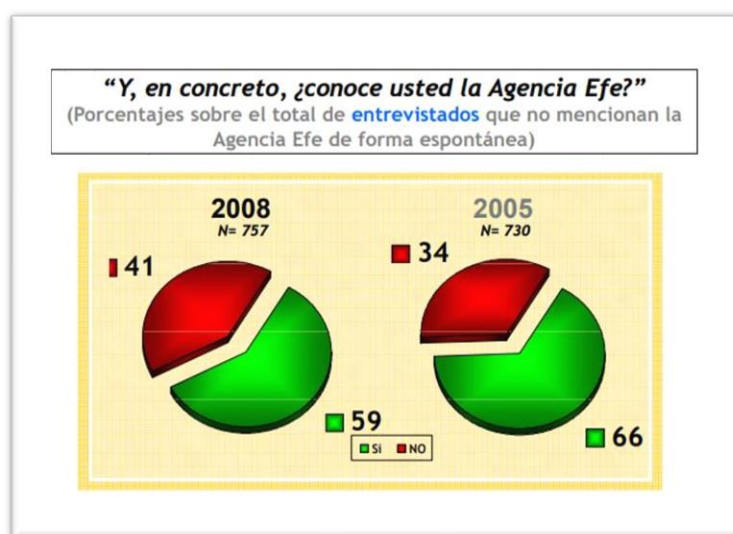
Penetración de mercado 2008:			
MEDIOS DIGITALES			
2005		2008	
EFE	51%	↑EFE	90%
EP	77%	↑EP	95%

Fuente: Intranet de EFE.

Además del análisis cualitativo del mercado y de los diferentes servicios, el estudio viene acompañado de una encuesta demoscópica para saber la impresión que la ciudadanía tiene de EFE y, en particular, un grupo de un centenar de personalidades de la vida política y empresarial. A la pregunta sobre el conocimiento de EFE, más de un tercio de los consultados admite que no sabe lo que es la agencia pública.

Figura 42

Grado de conocimiento sobre la Agencia EFE según los estudios de mercado de 2005 y 2008.



Fuente: Intranet de EFE.

En un momento en el que la conexión con el usuario final y la visibilidad de la marca cada vez tienen un peso creciente, el estudio revela un notable desconocimiento de lo que representa EFE y de su naturaleza como empresa pública. De los consultados en 2008, el 56 por ciento responde que es una empresa privada, frente al 30 por ciento que conoce que es pública. Son mayoría los que saben que es una empresa española (73 por ciento), pero un 16 por ciento piensa que es extranjera y un 11 por ciento, no tiene una idea exacta. El porcentaje es también elevado entre los que consideran que EFE sirve a los intereses de España en el mundo (70 por ciento) y se eleva (90 por ciento) entre los que sostienen que es importante ofrecer al mundo una interpretación alternativa y propia de la actualidad informativa frente a

las versiones proporcionadas por otras agencias. Como conclusión general, una amplia mayoría (89 por ciento) afirma que la opinión que tiene sobre EFE es positiva y sólo un 2 por ciento la tilda de negativa, datos similares a los del estudio de 2005.

6.4. EFE Servicios, la plataforma digital de venta de contenidos

Uno de los elementos vertebradores de la nueva relación comercial con los clientes en la era cibernética es la plataforma EFE Servicios, conectada a través de Internet y diseñada para el acceso, la visualización y la descarga de los contenidos en todos los formatos. Está dirigida tanto a los abonados en cualquiera de sus modalidades como a potenciales usuarios, a los que se autoriza el acceso al escaparate de servicios como estímulo para que los adquieran. En resumen, EFE Servicios es el elemento final de comunicación con los clientes.

La primera versión de EFE Servicios se implanta el 1 de julio de 2002 con el sitio www.efeservicios.com como puerta de entrada y descarga de los contenidos en los diferentes formatos. La nueva plataforma de comercialización en red tiene como meta integrar todos los servicios digitales en un momento en el que la oferta de contenidos empieza a aumentar ante las posibilidades que ofrece la red global para desarrollar nuevos productos. EFE desarrolla este catálogo-almacén para mostrar todos los productos multimedia y facilitar a los suscriptores la navegación personalizada por los contenidos contratados. Otra de sus funcionalidades es que se concibe como centro de venta desasistida *online* de los productos para facilitar la compra al abonado. EFE Servicios sustituye a las herramientas de ventas que operaban de manera aislada y al sistema Terminal Modular Multimedia (TMM) que comenzó a usarse en octubre de 2001, que almacenaba los distintos servicios de EFE y las bases de datos por un período de unos diez días.

La pasarela de acceso y descarga se ha consolidado como una herramienta primordial en la relación de EFE con sus clientes, si bien la incorporación de nuevos productos y el aumento de las posibilidades de segmentación han derivado en su renovación para hacer más ágil la navegabilidad por los productos contratados, simplificar la compra y dotarla de vías de búsqueda más eficientes a la hora de consultar los contenidos. Después de diversas adaptaciones a las necesidades del mercado y la de los clientes y de casi dos años de desarrollo, la web de EFE Servicios se somete en octubre de 2010 a una actualización completa del sistema con el propósito de mejorar el acceso y la distribución de los contenidos

digitales, que han aumentado en número con el paso de los años. Pasa así a convertirse en la plataforma de distribución en línea de los productos de EFE a los abonados y en escaparate de los nuevos servicios incorporados en el último trienio. Incorpora un motor de búsqueda multisoporte más potente para localizar toda la información ligada a un mismo asunto en texto, foto, vídeo, audio, infografía o multimedia. El reforzamiento de los mecanismos de exposición, recuperación y gestión de la información contribuye a mejorar su visualización por parte de los suscriptores y potenciales usuarios.

Figura 43

Imagen de la web de EFE Servicios renovada en 2010.



Fuente: Intranet de EFE.

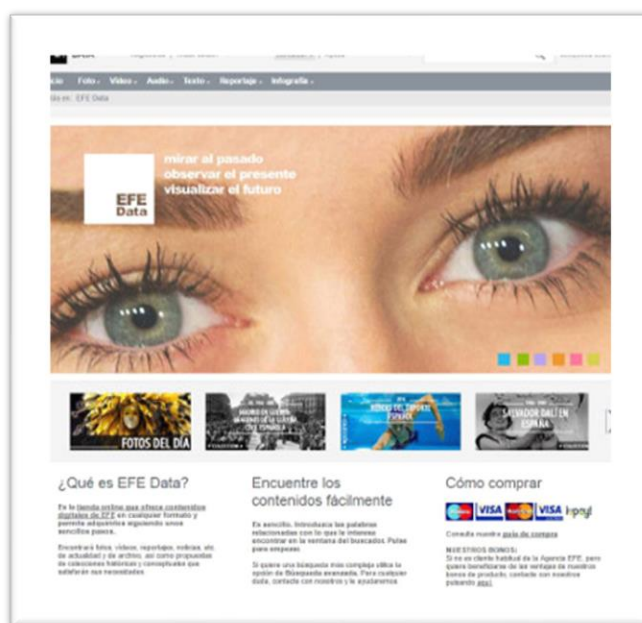
En el nuevo www.efeservicios.com, se tiene en cuenta la opinión de clientes de España y América, así como los centros de distribución digital de otras agencias internacionales. Una de las novedades de la segunda versión de la plataforma es que incluye la descarga gratuita de contenidos elaborados por EFE, pero que provienen de empresas y corporaciones, con las que la Agencia entabla una relación comercial para incluirlos en la plataforma efelibredescarga.com. Las empresas dan a conocer en comunicados y contenidos

patrocinados aquellas iniciativas que pueden tener interés público. Esta nueva herramienta se canaliza a través del sitio www.efelibredescarga.com para diferenciarla de la pasarela de EFE Servicios. La comercialización a través de EFE Servicios se complementa en 2016 con la entrada en funcionamiento de www.efedata.com como sitio de venta electrónica de los distintos fondos documentales de EFE -banco de noticias y de imágenes, colecciones fotográficas, biografías, efemérides, documentos históricos...-.

La nueva tienda *online* que muestra todo el catálogo de productos disponibles tiene la particularidad de que permite al usuario la compra desasistida al acceder libremente a la búsqueda de los contenidos para facilitar su visualización y su eventual adquisición de forma directa y sin necesidad de contratar un servicio completo, lo que refuerza la segmentación y la venta a la carta.

Figura 44

*Método de pago para comprar un producto en la plataforma
EFE Servicios.*



Fuente: Intranet de EFE.

Una vez seleccionado el contenido y el formato en el que quiere adquirirlo, se abona para su descarga inmediata (Intranet EFE, 2016a). Para ello, se dota al portal de un sistema

de pago, por tarjeta de crédito o electrónico, para hacer más sencilla la compra, que puede ejecutarse durante las 24 horas del día. Los que ya son clientes o usuarios de productos de EFE a través de www.efeservicios.com o www.efelibredescarga.com entran en la nueva aplicación con la misma clave de acceso. Al tratarse de una extensa colección de informaciones del panorama nacional e internacional, se facilita la navegabilidad por la web y la localización de la búsqueda, con numerosos filtros para mostrarlos de acuerdo a diferentes criterios -tema, formato, ciudad...-. La divulgación del nuevo servicio de compra digital se refuerza con perfiles propios en redes sociales para que sea lo más amplia posible y pueda llegar a usuarios que puedan estar interesados en el catálogo de EFE.

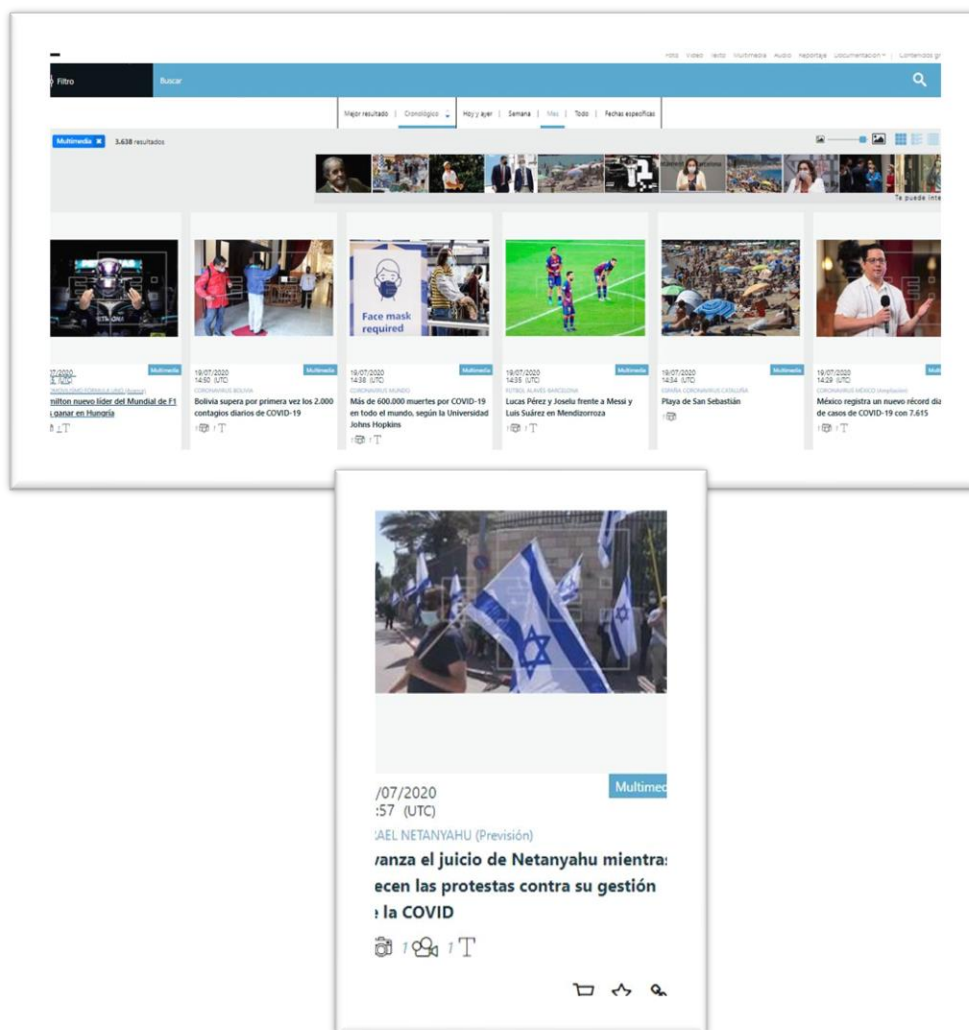
La creciente importancia de los productos digitales conduce a que las herramientas empleadas por la plantilla en la elaboración de contenidos estén enfocadas a la uniformidad con el fin de facilitar la integración de formatos y los empaquetamientos. La introducción de la PMU como editor general de servicios para los departamentos informativos conlleva la actualización de EFE Servicios para *sincronizar* ambas aplicaciones. La última versión de la plataforma por Internet de la agencia pública entra en funcionamiento a mediados de 2019, con la principal novedad de que homogeneiza en una sola web los tres portales de acceso y venta de contenidos que había operativos -efeservicios.com, efedata.com y efelibredescarga.com-. El cambio persigue mejorar la funcionalidad de la plataforma, simplificar y, al mismo tiempo, potenciar los procedimientos de búsqueda y mejorar la visualización de las informaciones y los formatos en los que están disponibles. La plataforma está destinada tanto a los suscriptores de la agencia como a usuarios que busquen un contenido específico a sus necesidades. Se pretende, pues, que los contenidos estén a disposición de manera directa de los no abonados con el fin de ensanchar la base comercial con nuevos clientes que encuentren en la plataforma el contenido que demandan. Los ya suscriptores pueden acceder tanto a los productos contratados como hacer compras puntuales de otros. Asimismo, identifica con más claridad los contenidos empresariales patrocinados de libre descarga para no ser confundidos con los demás (Intranet EFE, 2020).

Con el ánimo de que el cliente se interese por nuevos productos, al margen de los ya contratados, la plataforma introduce como novedad un apartado con promociones sobre acontecimientos de interés periodístico o eventos de especial importancia previstos en el corto y medio plazo. Asimismo, incorpora miniaplicaciones *flash* o *java* sobre diferentes

contenidos para que cada cliente las pueda instalar en sus ciberpáginas. El nuevo EFE Servicios da importancia a la comunicación con el abonado y le habilita un canal de contacto para que haga llegar sus recomendaciones o sugerencias, potenciando así la interactividad con los usuarios.

Figura 45

Imagen de la versión de la plataforma EFE Servicios renovada en 2019.



Fuente: www.efeservicios.com.

Junto a EFE Servicios, otra de las herramientas troncales en la tarea comercial es el Gestor de Productos Integrados (GPI). Su primera versión data de 1988, con la denominación

de Gestión de Plataforma de Servicios. El GPI, gestionada por el departamento de Mercadotecnia, recopila toda la producción informativa de EFE y de su red de corresponsales en todos los formatos, ya sean de actualidad o de bases documentales, e idiomas. La gran aportación del GPI es que, con toda la información almacenada y mediante filtros de búsqueda y selección a partir de múltiples criterios y palabras clave, recupera los contenidos y crea un amplio catálogo de productos personalizados o segmentados de manera semiautomática. Los clientes hacen llegar a Comercial sus peticiones en función de sus necesidades y Mercadotecnia genera el producto, poniéndolo a disposición del equipo de ventas en la Plataforma de Administración Comercial (PAC), la otra pata del sistema en el que se vuelvan los contenidos del GPI ya listos para ser entregados al abonado. La PAC se puso en funcionamiento en 1997 con el propósito de mejorar la gestión de los productos contratados por los suscriptores. Mediante esta herramienta, los comerciales dan de alta a los abonados y les habilitan el acceso.

6.5. La publicidad y el patrocinio como nuevas fuentes de ingresos

Tradicionalmente, las agencias han desempeñado un papel de mayoristas de la información, que la han distribuido a medios de comunicación, instituciones y grandes empresas. La principal novedad que aporta Internet a las agencias es que pueden hacer llegar sus productos al usuario final, lo que le abre la puerta a acceder a la publicidad como vía de captación de ingresos cuando hasta entonces estaba reservada a los medios de comunicación que conectaban directamente con la audiencia. Lo que era impensable en el negocio de las agencias de noticias se va hacer realidad con su presencia en la red.

Al margen de que el modelo tradicional de las agencias no ha estado enfocado a obtener recursos a través de la difusión de anuncios, la Ley de Prensa e Imprenta de 1966 les prohibía recurrir a esta vía. “Las agencias informativas no podrán dedicarse a ninguna actividad publicitaria”, rezaba el artículo 46. La publicidad y los consecuentes beneficios comerciales derivados de ella se interpretaban como un elemento que podía restar independencia informativa a las agencias, en especial a las de titularidad pública, por lo que quedaba reservada a los medios de comunicación tradicionales que tenían relación directa con la audiencia y que eran los que sacaban rentabilidad al negocio publicitario. A pesar del interés creciente en acceder a los ingresos que genera la publicidad, las agencias no han

participado de igual medida en el reparto del pastel publicitario si se compara con otras empresas informativas, a pesar de tener menos peso periodístico (Muro, 2006) y del importante valor intangible de sus contenidos.

EFE ha tenido como fuentes de ingresos tradicionales la partida que recibe de la Administración cada año a través de los Presupuestos Generales del Estado y el dinero que obtiene de la venta de productos y servicios. Sin embargo, sus estatutos contemplan que además de proveer de información “a todo tipo de personas, entidades u organismos, públicos o privados, nacionales o extranjeros (agencias periodísticas, periódicos, corresponsales, emisoras de radio y televisión, entidades públicas y privadas, etc.)”, la agencia puede desarrollar “todo tipo de actividades publicitarias”. Es a partir de los años 90 cuando EFE comienza a tomar contacto con la publicidad como puerta para obtener beneficios, un camino que no había transitado en su larga trayectoria y que, por consiguiente, representa un punto de inflexión en sus métodos de obtención de ingresos. Los servicios de teletexto y radio son los primeros en los que EFE reserva espacios para la inserción de anuncios. En el caso del servicio de radio, emite cuñas publicitarias en su programación, especialmente, en los informativos. La agencia se reserva en contrato el derecho a explotar publicitariamente un porcentaje determinado del tiempo de duración de cada una de sus producciones y remunera a sus abonados, en virtud de su audiencia, con una parte de los ingresos obtenidos. En 1995, estos beneficios suman 60,8 millones de pesetas (Tribunal de Cuentas, 1998). Los clientes más relevantes son los de carácter institucional que contratan espacios para campañas informativas de distinta índole.

En cuanto al teletexto, el servicio que EFE presta a Telemadrid, denominado Efetexto, establece que el canal autonómico madrileño comparte con la agencia los ingresos publicitarios que genere el servicio. Efetexto cuenta con más de 350 páginas en las que cabe la opción de publicar espacios publicitarios, bien como patrocinio de bloques o mediante la inclusión de informaciones específicas sobre servicios, productos o actividades por medio de pago de tarifas. Se pueden publicitar además ofertas dentro de la sección de anuncios por palabras. En 1995, se constituye la empresa Hispaservices, participada por EFE, la Compañía Telefónica y la empresa Publicitas, con el fin de desarrollar sistemas informáticos relacionados con la transmisión de publicidad (Tribunal de Cuentas, 1998) para su envío a diarios, radios y televisiones.

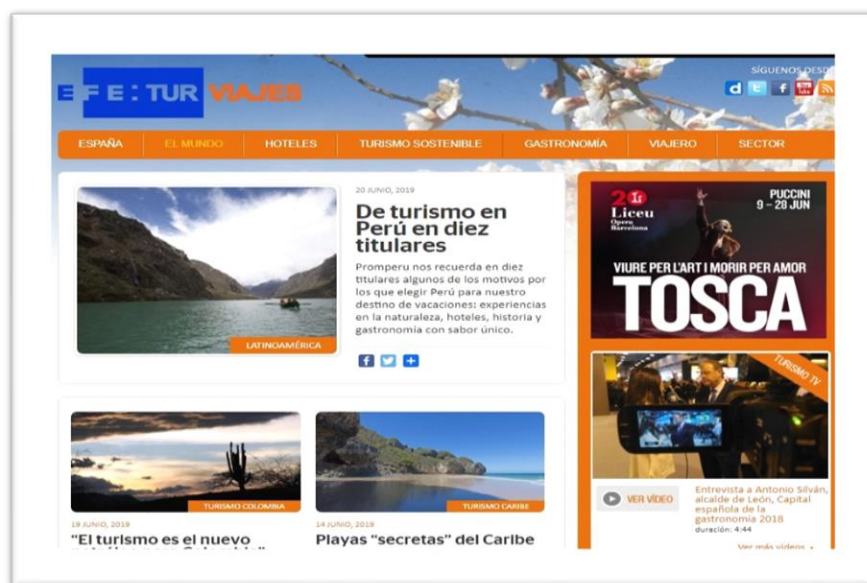
La llegada de Internet constituye un paso notable en las posibilidades de las agencias de sacar partido de la publicidad. Los sitios web, donde se divulga una amplia variedad de contenidos informativos, son un marco propicio para que las agencias encuentren espacios de comercialización sin entrar en colisión con los intereses de los clientes tradicionales, ni ver cuestionado su rigor. Este esquema se ajusta a la filosofía de que las agencias pueden aprovechar las posibilidades de la red, entorno muy distinto de los sistemas, procesos y modelos tradicionales de gestión, para tratar de integrar contenidos y negocio de la forma más natural posible (García Gómez, 2001). La facilidad de acceso generada por las nuevas tecnologías hace posible que las agencias conecten con el consumidor final de noticias, pasando a actuar cada vez más en el mercado B2C (*business to consumer*). Así, pueden vender información muy específica para profesionales de diferentes áreas y tener en sus páginas web informativas publicidad pagada (Artero, 2008). Sin ser el principal canal de ingresos, las agencias incorporan de manera creciente los espacios publicitarios como fuente alternativa para lograr retorno económico.

Desde la puesta en marcha de su ciberpágina informativa a mediados de los 90, EFE publica anuncios que consolidan la publicidad entre sus fuentes de ingresos para no depender tanto de los servicios de texto y foto. Este proceso se apuntala con la apuesta por las webs temáticas de acceso gratuito que desarrolla entre 2005 y 2015, que propician la diversificación de anunciantes en función del sector de cada portal. La publicidad se inserta a través de *banners* y espacios identificados o bien en secciones y apartados patrocinados. Las empresas que se anuncian en estas plataformas guardan en ocasión vínculo con la temática de los contenidos de la web, pero también hay anunciantes de ámbitos variados.

La presencia creciente de EFE en Internet tiene como efecto subsiguiente la circulación de sus contenidos a través de buscadores como Google, que amplifican su divulgación al tiempo que abren la puerta a generar nuevos ingresos por publicidad compartidos con los agregadores de noticias. Durante los últimos años, la convivencia entre medios de comunicación y buscadores ha derivado en desencuentros al hilo del reparto de los ingresos publicitarios generados por la lectura de informaciones en la red. También ha habido acuerdos con Google que han desembocado en el reconocimiento del contenido original elaborado por las agencias y en la participación en los beneficios de los anuncios publicados sobre los artículos recogidos en Google News.

Figura 46

Portada de EFEtur con un anuncio de publicidad.



Fuente: www.efetur.com.

En 2009, el gigante tecnológico y la European Pressphoto Agency (EPA) acuerdan que los internautas puedan acceder a los contenidos de texto y de fotografía destinados a Internet de las principales agencias europeas adscritas al consorcio. A través de Google Noticias, el usuario accede al artículo original en una página albergada por Google donde la publicidad insertada es compartida por ambas partes (Agencia EFE, 2009).

EFE aprovecha asimismo los portales informativos generalistas impulsados en distintas comunidades autónomas para *regionalizar* la información y optimizar este método de ingresos, al estilo de la estrategia que llevan a cabo otros medios de comunicación, al atraer a anunciantes locales interesados en el eco que EFE obtiene con la divulgación de sus contenidos en los territorios donde tiene webs específicas.

La generación de ingresos por anuncios se ha mantenido en EFE Radio en los últimos años al ser ésta su principal vía de obtención de recursos económicos. Los informativos y los boletines que se ofertan a las emisoras abonadas reservan espacios para publicidad de grandes empresas u organismos públicos de los que EFE obtiene beneficios. En los bloques de noticias, la Agencia habilita desconexiones locales para que los clientes emitan sus propios anuncios, cuyos ingresos se quedan en exclusiva. Se estima que unas 300.000 personas

pueden escuchar los bloques informativos que de EFE Radio en las cadenas que tienen contratados sus servicios. Sin embargo, al ser emisoras pequeñas e independientes, se dificulta la obtención de datos de audiencia, la llave para poder atraer más anunciantes, por lo que EFE ve limitada su capacidad de sacar más partido a esta vía.

En paralelo a la publicidad, EFE recurre a otra vía novedosa de ingresos como es el de los contenidos patrocinados en sus páginas webs. La verticalización informativa de sus portales es un contexto propicio para buscar alianzas comerciales con empresas para promover determinados proyectos y divulgarlos en la red. De hecho, la principal fuente de ingresos de los sitios especializados de EFE son las secciones patrocinadas y los convenios firmados con entidades público-privadas para informar sobre ámbitos de interés social.

Otro cauce para generar ingresos a través de las ciberpáginas es la elaboración de contenidos de marca (*branded content*), un formato que adquiere relevancia con la comunicación digital. Consiste en la elaboración de contenidos centrados en los valores de una empresa, no en sus productos, con el propósito de llegar al consumidor de una manera alternativa a la publicidad. Por la versatilidad de este tipo de comunicación, se puede adaptar a formatos como el vídeo y el podcast y tener cabida en espacios temáticos como los de EFE.

Al margen de a su elenco de verticales, EFE ha extendido de manera creciente la fórmula del patrocinio a muchas de sus actividades comerciales. La organización de eventos promovidos por EFE, como desayunos informativos, la entrega de los Premios Rey de España de Periodismo o las exposiciones fotográficas desarrolladas en los últimos años, como las que hubo en 2014 con motivo del 75 aniversario de la agencia pública, han contado con una o varias empresas patrocinadoras, lo que ha contribuido a generar notables ingresos, además de reducir costes. Otro ejemplo de patrocinio es el de la Fundación de Español Urgente (Fundéu), una de las empresas participadas por EFE que se pone en marcha en 2005 con el BBVA como espónsor sobre los cimientos del Departamento de Español Urgente, creado a su vez en 1980 en colaboración con el Instituto de Cooperación Iberoamericana. También el Museo de EFE-La Casa de las Noticias, inaugurado en 2016 en la sede de la Agencia, entra en funcionamiento con el mecenazgo de compañías de distintos sectores. Se configura como el primer museo de periodismo global en España y un centro didáctico para que los jóvenes conozcan la historia de EFE, su evolución y los avances tecnológicos a través de una exposición permanente. Debido a la pandemia del coronavirus, el museo se clausura en 2020.

EFE ha extendido el patrocinio a coberturas realizadas por sus profesionales sobre determinados acontecimientos de envergadura con el fin de amortiguar los costes que acarrear la movilización de numerosos recursos humanos y materiales. Asimismo, el departamento de EFE Radio ha puesto en marcha programas patrocinados sobre materias como la ciencia, el arte o el motor.

6.6. Contenidos bajo demanda

El cambio de patrón en la comunicación que establecen las redes sociales y los contenidos audiovisuales a través de Internet lleva a las instituciones y empresas a tratar de ganar notoriedad en el nuevo entorno para que su mensaje tenga un mayor alcance. Cada vez son más los soportes destinados a construir contenidos atractivos para el usuario en vez de mensajes puramente publicitarios. En su aspiración de ensanchar su campo de negocio, EFE pone sus medios a disposición de estas empresas para elaborar contenidos a la carta con el fin de que éstas puedan aumentar la difusión entre el público a través de la red. No es la Agencia la que selecciona y determina de lo que va a informar, sino que es el contratante el que fija el contenido y el formato que se le presta. El servicio, por consiguiente, se amolda a las demandas concretas del cliente, que busca vías alternativas a la de la publicidad para distribuir contenidos sobre su marca.

La producción y difusión de contenidos corporativos es una vía inexplorada por EFE que se desarrolla ante la necesidad de buscar ingresos alternativos en un contexto marcado por la crisis económica. La actividad de EFE ha estado dirigida tradicionalmente a la labor informativa generalista, lo que le permite abarcar un amplio espectro de las demandas de los abonados, aunque no su totalidad. Por ello, la orientación generalista se combina con un enfoque individualizado a las necesidades concretas de cada cliente. La producción bajo demanda tiene, por tanto, como principal destinatario el ámbito privado para diseñar servicios de pago a medida con contenidos específicos para el cliente a partir de la base de toda la producción generalista de EFE. También a elaborar contenidos que una empresa solicite de forma puntual en un soporte concreto.

Como precedente de esta nueva unidad de negocio, la agencia habilita en 2009 en su página de visualización de los productos contratados (efeservicios.com) un apartado de libre descarga identificado como tal. Se articula como un espacio de acceso gratuito para los

medios, a los que se da la opción de descargar los contenidos financiados por las empresas. Puesto que buena parte de los medios de comunicación son abonados de EFE y acceden a sus contenidos por EFE Servicios, las empresas pueden encontrar en esta plataforma un espacio para que se visualicen sus comunicados o eventos.

La nueva vía de producción bajo demanda reporta varias ventajas. Por un lado, genera ingresos por las tareas que realiza y, por otro, sirve de pasarela de contacto y de escaparate con clientes que, en ocasiones, no tienen ninguna otra relación comercial con EFE y con los que puede entablar un vínculo que derive en la venta de otros productos. Se les ofrece un servicio de coberturas especiales bajo pedido. Además de entregarles el material demandado, se ofrece a los clientes la posibilidad de distribuirlos sin coste añadido y de manera segmentada entre los abonados de EFE.

Los Estatutos de la sociedad se modifican para posibilitar que pueda “extender su actividad a otros sectores o negocios que tengan relación con la actividad de información en general, la comunicación y la industria periodística”. Para el cumplimiento de tales fines podrá constituir “nuevas sociedades e, incluso, grupos de sociedades, al igual que podrá participar en otras entidades, sociedades o proyectos empresariales con objeto social directa o indirectamente relacionado con el mundo de la información”, se señala en el artículo 2. Es en noviembre de 2010 cuando se crea la Unidad de Gestión de Productos Bajo Demanda. Se articula como un departamento del área de gestión, dedicado a atender peticiones por encargo de diferentes clientes, principalmente empresas, partidos políticos, organismos públicos y privados, organizaciones sociales y particulares. Esta sección no informativa trabaja en coordinación con los equipos de Comercial y Mercadotecnia y, en muy menor medida, las secciones que elaboran información.

La tipología de servicios que EFE diseña a la carta es muy variada, en función de lo que demanda el cliente. Pueden ser servicios informativos para alimentar sus páginas webs en cualquier soporte; coberturas especiales multiformato; videocomunicados institucionales para sus actos corporativos o promocionales; vídeos para presentaciones y eventos; reportajes; microespacios de radio y fotovoces. También se ofrece la posibilidad de divulgar comunicados íntegros en los que las empresas dan a conocer sus novedades comerciales. En las diferentes variantes, se ofrece al abonado un aumento del reconocimiento de su imagen corporativa a través de una mayor visibilidad y repercusión mediática, una mejora del

posicionamiento de su perfil corporativo en los buscadores y un mayor tráfico en sus canales sociales y sitios web. El servicio incluye la asistencia técnica, producción, grabación y compactado del contenido, así como su distribución.

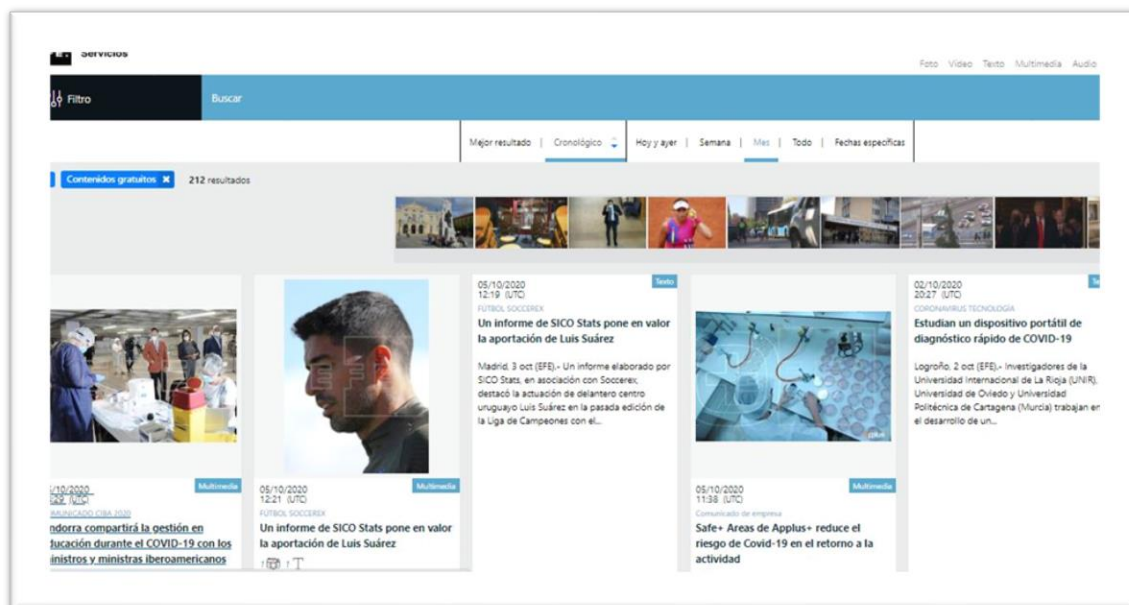
La producción bajo demanda se distribuye al margen de las líneas informativas de EFE, tanto para abonados como para no abonados, con mención clara de que se trata de productos patrocinados por cuenta de un tercero. Por tanto, EFE no garantiza la publicación de los mensajes a la carta en los medios de comunicación, aunque su capacidad de llegar a estos es un acicate para el cliente. La Agencia sí asegura la publicación en los soportes que dependen de ella, como Canal EFE, EFE YouTube, algunas de sus webs verticales y las redes de sindicación gratuita. También en la plataforma de libre descarga, el espacio habilitado en EFE Servicios y en www.efe.com, que se pone a disposición de los medios y de empresas que sean suscriptoras de manera gratuita para que puedan descargarlos si lo creen oportuno, con excepción de los vídeos institucionales.

Para que un contenido bajo demanda pueda depositarse en la zona de libre descarga de EFE, no puede ser publicitario, sino que esté asociados a una causa o a un interés que no sea comercial. La zona de libre descarga cuenta con herramientas de segmentación - geográficas y por tipología de los medios- para que cada cliente pueda acceder con más facilidad a los contenidos de su rama. A esta área también pueden acceder los periodistas de EFE de manera interna para evaluar si un determinado contenido tiene interés periodístico para ser publicado por el servicio ordinario. Las coberturas de encargo suelen ser multiformato sobre cualquier evento privado o público del cliente (congresos, ferias, seminarios...), que lo utiliza para ofrecerlo a los medios, incorporarlo a su web corporativa u obtener imágenes para usarlas con distintos fines. Esto incluye desde la cobertura de un acto interno de una empresa a la captura de una fotografía a un directivo de esta compañía en una recepción oficial.

Los videocomunicados son piezas audiovisuales de pocos minutos de duración en los que las empresas e instituciones dan a conocer algún aspecto de su actividad o un nuevo producto con el propósito de mostrarlas en actos y foros y publicarlas en sus canales de difusión y redes sociales. EFE ofrece también su asesoramiento a la hora de la elaboración del guión, la realización o la grabación para que el mensaje tenga la mayor calidad periodística posible.

Figura 47

Espacio de libre descarga de EFE Servicios



Fuente: <https://efs.efeservicios.com/contenidos-gratuitos/03>.

Estas piezas se distribuyen a todas las cadenas suscritas al servicio de televisión con el aviso de que se tratan de mensajes a demanda. Entre los clientes a los que dirige este producto, están empresas, instituciones, ciberpáginas, productoras o agencias de publicidad, es decir, todo aquel que demanda distribuir un mensaje divulgativo sobre un tema concreto a través de los distintos sistemas de difusión, como Internet, YouTube o en la zona de libre descarga de EFE Servicios. Estas grabaciones pueden incluir declaraciones de las personas escogidas por los clientes para reforzar el mensaje que el contenido de la marca. Este producto tiene como variante el videocomunicado 2.0, que se distribuye por las redes sociales, para lo cual, EFE se apoya en empresas especialistas en hacer circular los contenidos en Internet.

Otra rama del negocio es la fotovoz, consistente en una narración locutada, con o sin cortes de voz, compuesto de un carrusel de fotografías, de actualidad o históricas, que discurre sobre una base musical y editada en formato vídeo. Su fin es incorporarla a portales o dispositivos móviles, como teléfonos, consolas, MP4... La tarea de asesoramiento y diseño de un determinado proyecto por parte de los equipos de EFE es otra de las opciones de la

producción por encargo, al margen de que la realización la asuma el cliente. Además de la realización del trabajo, EFE ofrece alternativas de difusión al cliente con el fin de que tenga la mayor repercusión posible. Así, puede escoger de forma adicional si desea difusión y publicación en los soportes de la agencia o incluirlo en la zona de libre descarga para que sea visualizado por los medios españoles y extranjeros con acceso a este espacio.

Para generar la atracción del contratante, EFE asegura la publicación de la información en varias de sus plataformas, como Canal EFE, YouTube, Efeagro, y la distribución al resto de medios. Además, mantiene acuerdos con otros proveedores internacionales para que los mensajes lleguen en sitios donde EFE tiene menos capacidad de difusión. Otro de los alicientes para las empresas es que sus contenidos pueden ser divulgados por zonas geográficas o por tipo de medios (periódicos, revistas, radios, televisiones...) y en alguno de las webs temáticas de EFE.

Antes del lanzamiento de la Unidad de Bajo Demanda, los departamentos de Mercadotecnia y Comercial lanzan en 2006 un producto denominado *Comunicados*, dentro de la plataforma EFE Empresas, dirigido especialmente a adentrarse en el mercado de la empresa corporativa a nivel nacional. Lo que se ofrece a los clientes es emitir sus comunicaciones empresariales de forma íntegra a través de un cibercanal de difusión que llega directamente a los abonados de EFE, aunque independiente del servicio informativo.

“Les decimos a las empresas españolas que tenemos una red de 3.000 clientes. Nosotros llegamos a 3000 medios importantísimos de todo el mundo, ¿quiere usted llegar a ellos? Aquí tiene esta red. Nuestros servicios van por un canal y nuestra información profesional, trabajada por los periodistas de EFE que le dan a cualquier actividad de una empresa una dimensión mayor o menor y con sus propios criterios, contrastando la información, etc., pero si usted quiere llegar directamente con sus comunicados o videocomunicados, que cada vez se producen más, a estos clientes, nosotros le ofrecemos esta red. Obviamente, cobramos un precio por eso. La Agencia EFE es una empresa pública, pero, sobre todo, empresa. Primero, está la palabra empresa y luego, pública, así que tenemos que obtener nuestros propios ingresos (...) Estamos poniendo en valor la red de clientes de la Agencia EFE para las empresas españolas que quieran llegar directamente —nosotros ponemos la autopista— a 3000 clientes en todo el mundo a través de nuestros servicios, siempre separando lo que es el videocomunicado o el comunicado íntegro de cualquier empresa, de los servicios. Los clientes los perciben por dos líneas distintas, pero nosotros tenemos el canal para llegar a todos ellos. O sea, no hay confusión posible” (Grijelmo, 2011b: 12).

Durante la presidencia de José Antonio Vera, se potencia esta producción por encargo y a partir de 2013, los comunicados de empresa pasan a distribuirse también por algunos de los hilos informativos, aunque con avisos para distinguirlos de las noticias. La línea de productos bajo demanda genera algunas dudas entre los representantes sindicales de la plantilla y el Consejo de Redacción, el órgano interno encargado de defender la independencia de los periodistas de EFE y la gestión profesional de su servicio público. Ambas partes reclaman a la dirección que los servicios a demanda de empresas queden nítidamente separados de los hilos informativos y no se difundan con formato de noticia para evitar colisión de intereses y la vulneración del Estatuto de la Agencia EFE en el que se especifica que la información que se divulgue ha de ser “veraz, relevante, de calidad y fiable, no sometida a intereses particulares, ya sean estos de naturaleza políticas, económica o de cualquier otro tipo”. Los sindicatos sostienen que “armonizar rentabilidad y servicio público informativo es una tarea extremadamente difícil, porque la agencia pública de noticias no puede permitirse hacer concesiones al mercantilismo, ni buscar mercados fáciles que comprometan su calidad e independencia informativa” (Comité Intercentros, 2011). El Consejo de Redacción alega que la función de servicio público de EFE puede amparar contratos con instituciones públicas para determinados encargos a la carta, al representar el interés general, pero no con partidos ni empresas que tienen otros intereses. El órgano colegiado reivindica el derecho de los abonados a conocer qué informaciones son fruto de criterios periodísticos y cuáles de convenios comerciales.

El compromiso de la dirección es “no contaminar el hilo”, establecer criterios restrictivos y evitar contenidos que puedan generar situaciones conflictivas desde una perspectiva política, laboral o de otra índole, pero sin renunciar a transmitir por los canales informativos los contenidos bajo demanda (Intranet EFE, 2013). Según la dirección, EFE mantiene una total independencia en sus políticas de difusión, desarrolla su actividad de forma imparcial y al margen de cualquier influencia, puesto que son los redactores a los que compete la distribución de los contenidos por los hilos informativos. Para distinguir la noticia puramente periodística de las de encargo, la fórmula que se fija para distribuir ésta última por el hilo informativo es encabezarla con el rótulo “Comunicado de empresa (remitido)” y añadir a continuación: “Información remitida por la entidad que la firma:”. Al final del comunicado, se agrega el siguiente párrafo: “Agencia EFE S.A. no se hace responsable de la

información que contiene este mensaje y no asume responsabilidad alguna frente a terceros sobre su íntegro contenido, quedando igualmente exonerada de la responsabilidad de la entidad autora del mismo”.

Uno de los casos expuestos por el Consejo de Redacción ocurre en 2014, cuando denuncia la difusión de informaciones de una casa de apuestas a través del servicio de noticias de Deportes sobre los pronósticos de la empresa en distintas competiciones deportivas y los premios que se obtienen por los aciertos tras la firma de un acuerdo comercial entre EFE y esta compañía. Se transmiten noticias sobre encuentros deportivos que incluyen un faldón de publicidad, lo que se retira ante la queja del Consejo de Redacción. La dirección argumenta que estas informaciones responden al interés de los abonados.

6.7 Otras vías de negocio

La transformación que provoca Internet en la industria periodística y la consolidación de las redes sociales como nuevo canal de información para la ciudadanía hacen que las agencias no sólo se conviertan en proveedoras de servicios informativos multimedia para aumentar su competitividad, sino que son necesarias fuentes de ingresos alternativas para tratar de garantizar la rentabilidad y, por extensión, la subsistencia. EFE no es ajena a este proceso y despliega una línea de servicios alternativos a partir de su potencial informativo y del valor de su marca, los dos ejes en los que EFE basa su capacidad competitiva en el nuevo entorno. Los contenidos informativos siguen siendo la columna vertebral de la oferta comercial, pero los cambios en las demandas de servicios obligan a un reposicionamiento de la estrategia de ventas y de desarrollo de nuevos productos.

La etapa de Grijelmo es la que aporta un cambio de mentalidad a la hora de emprender iniciativas que EFE no había desarrollado hasta entonces, si bien es en el mandato de Gozalo cuando se inicia el desarrollo de los primeros proyectos no estrictamente informativos.

6.7.1 Organización de eventos

En paralelo a la explotación de salas y espacios, EFE apuesta por potenciar su perfil como organizadora de eventos, ya sean promovidos por la propia agencia o en colaboración con empresas, instituciones o entidades. La vocación de ser anfitriona de acontecimientos de

especial relevancia tiene su precedente en 1983, cuando se crean los Premios Rey de España de Periodismo para recoger la tarea informativa de periodistas y medios iberoamericanos en lengua española y portuguesa, en colaboración con la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (Aecid). A este galardón se une en 2004, coincidiendo con el IV centenario de la publicación del libro de Miguel de Cervantes, el Premio Don Quijote de Periodismo para los trabajos que enriquecen el idioma español. En 1991, exporta su idea al ámbito futbolístico con el primer Trofeo EFE al mejor futbolista iberoamericano de la Liga española.

En la era digital, la importancia de la marca como valor añadido para amplificar el mensaje en los medios de comunicación y, posteriormente, en las redes sociales se configura como la base para fomentar esta línea de negocio a través de la atracción de empresas patrocinadoras de esos eventos. Una tendencia comercial desarrollada por otros medios de comunicación y a la que EFE se adhiere atraída por las oportunidades de entablar sinergias con otras instituciones y captar patrocinios e ingresos. La primera experiencia se desarrolla en 2006 con la instauración del *Foro Iberoamérica*, más tarde llamado *Tribuna Iberoamericana*, que EFE lanza junto a la Casa América, un consorcio público en el que participa el Ministerio de Asuntos Exteriores y otras instituciones públicas para fomentar los lazos entre España y el continente americano, con especial incidencia en Latinoamérica. Se trata de un foro de debate y reflexión, en formato desayuno-coloquio y en la sede de la Casa América, con presencia de mandatarios y ministros y otros representantes institucionales de países iberoamericanos y personalidades del ámbito de la economía, la cultura y la sociedad civil que disertan sobre la actualidad de la región. Como en otros foros similares, asisten como invitados representantes de diferentes sectores como escuchantes, que, en muchos casos, son altos cargos públicos y directivos empresariales y a los que se les da la oportunidad de participar en el coloquio a través de preguntas. El protagonismo del interlocutor principal, la presencia de los asistentes, la canalización del mensaje a través de los hilos informativos de EFE y la atracción de patrocinios representan el potencial de este tipo de iniciativa. La *Tribuna Iberoamericana* tiene sus derivados, como la *Tribuna América Inversión*, organizada junto al Consejo Empresarial de América Latina Capítulo Ibérico (CEAL Ibérico), enfocada a la participación de empresarios iberoamericanos para reflexionar sobre la actualidad económica en la región y pensada para captar ingresos por patrocinio.

En 2014, EFE da un paso más con el lanzamiento de *EFE Eventos* como servicio de acontecimientos corporativos dirigido a dar mayor visibilidad en los medios a los clientes, socios y entidades colaboradoras. Ello se complementa con la puesta en marcha de dos formatos con sello propio esponsorizados por una o varias empresas, como son *Foro Líderes* y *EFE Fórum*, que tienen lugar en la sede central de la agencia. El primero es un ciclo de encuentros informativos con dirigentes institucionales, políticos o presidentes de empresa. El foro, habitualmente un desayuno informativo, reedita el formato de tribuna abierta a la prensa con presencia de invitados asistentes en la que protagonistas de primer nivel responden preguntas de la actualidad diaria que EFE difunde por sus canales informativos y cuentas de redes sociales para alcanzar la máxima difusión, citando la empresa que patrocina el evento.

EFE Fórum presenta un diseño similar, aunque tiene un carácter más temático, puesto que a la denominación troncal se une la materia concreta sobre la que gira la entrevista-coloquio: *EFE Fórum Salud, Deportes, Medio Ambiente...* Hay variantes ligadas a acontecimientos especiales, como es *EFE Fórum Elecciones*, al que se invitan a candidatos políticos. La rentabilidad de estos encuentros informativos hace que EFE los exporte a algunos países iberoamericanos, con un patrón común, aunque con denominaciones distintas. Es el caso de Brasil, donde el foro recibe el nombre de *EFE Café de Manhã*, o en Perú, donde se celebran los *Desayunos EFE*.

La celebración del 75 aniversario de la Agencia EFE en 2014 se conforma como una ocasión idónea para captar ingresos que palién la difícil coyuntura que afecta a la Agencia debido a la crisis económica. El eje central del programa conmemorativo es la organización de exposiciones fotográficas en España y América nutridas del extenso archivo de imágenes que permiten territorializar parte del catálogo para generar un mayor vínculo entre la selección de fotos y el lugar donde se exhiben. Cada exposición está respaldada por uno o varios patrocinadores, con lo que se genera rentabilidad, así como proyectar la imagen de EFE. Además del más de medio centenar de exposiciones, la agencia organiza alrededor de 80 eventos de diferente tipo y edita varios libros en los que colaboran representantes de distintos ámbitos españoles y extranjeros. Se calcula que unas 300.000 personas participan en los diferentes eventos tanto en España como en América. En palabras de José Antonio Vera, se trata de “la mayor campaña de acercamiento de EFE a la sociedad desde su fundación”.

Con el material de las distintas exposiciones fotográficas, EFE también va a optar por el aprovechamiento del material para inaugurar en marzo de 2016 el Museo EFE *Casa de las Noticias*, que se configura, asimismo, como otro polo para generar ingresos gracias a una treintena de patrocinadores que respaldan la puesta en marcha de la iniciativa, que apenas genera coste para la Agencia al instalarse en la misma sede central. De nuevo, otro ejemplo de optimización de los recursos. La particularidad del museo es que no está abierto al público en general, sino que se concibe para que haya visitas guiadas concertadas, principalmente, de escolares de los distintos niveles de enseñanza para que la Agencia EFE sea conocida por ese espectro de la sociedad. El museo hace un recorrido por la historia de la agencia desde su nacimiento y recoge una selección de su legado informativo visible a través de imágenes y vídeos.

A la vista del buen resultado de las exposiciones celebradas en numerosas ciudades con motivo del 75 aniversario y de la proyección que aportan a la marca EFE, la Agencia sigue explotando en los años siguientes el potencial de su archivo gráfico para ponerlo a disposición de instituciones y empresas con motivo de sus propias efemérides o eventos o para contribuir a colecciones temáticas que cubran otros segmentos de mercado. EFE oferta este producto con la filosofía “llave en mano”, al dar la opción de facilitar la selección, documentación, tratamiento de las imágenes, el montaje completo y la publicación del catálogo.

La producción editorial ha formado parte de la política de diversificación de la agencia pública, aunque con un peso decreciente por la pérdida de protagonismo del libro en papel ante la evolución de las nuevas tecnologías y de los formatos de lectura digital. Un ejemplo es el *Anuario Iberoamericano de EFE*, obra de referencia para el conocimiento de la región desde que la Agencia lanzó su primera edición en 1989 al recopilar los principales datos políticos, económicos y sociales de los países de América Latina, además de España, Portugal y Estados Unidos, con fuentes nacionales directas y de publicaciones de organismos internacionales. A partir de 1990, el anuario se edita en colaboración con la Agencia Española de Cooperación Internacional, a la que suceden otros patrocinadores en años posteriores, lo que reporta algunos beneficios. En 2011, el anuario se despide del papel y pasa a publicarse en formato digital, si bien al año siguiente es la última ocasión en la que sale a la luz por falta de rentabilidad.

6.7.2 Convenios académicos

Una de las líneas de obtención de ingresos que está al margen de la producción informativa es la organización de másteres universitarios, en los que EFE lleva participando desde comienzos del siglo XXI para poner en valor su marca de empresa en el ámbito de la formación. A través de la Fundación EFE, el máster *Periodismo de agencia*, el primero en esta materia en España, se pone en marcha en 2000 en colaboración con la Universidad Rey Juan Carlos con la idea de responder además a la vocación de EFE de servir de puente entre España e Iberoamérica a través de la participación de alumnos de diferentes países de esta región. EFE es uno de los primeros medios de comunicación en España en desarrollar un proyecto académico de postgrado para la formación de futuros periodistas. En su caso, cubre el hueco que había en el plano universitario en cuanto a la enseñanza del trabajo del periodista de agencia.

EFE hace valer su carácter multimedia a la hora de impartir conocimientos de todos los ámbitos del periodismo de agencia y para ejercer el periodismo en cualquier medio, ya sea prensa, televisión, radio o documentación, además de incorporar al programa materias ligadas a las nuevas tecnologías y a la evolución de Internet. Como otros másteres, incluye prácticas de los alumnos en la redacción central de EFE y en las delegaciones nacionales o internacionales, lo que se emplea como incentivo para participar en él. El máster supone, por tanto, una proyección de EFE hacia los futuros periodistas, la visualización de su marca en el ámbito académico y la vía para obtener ingresos a través de la colaboración con la Universidad u otras entidades culturales que aportan fondos al programa docente. El convenio del máster *Periodismo de agencia* se entabla en un primer momento con la Universidad Rey Juan Carlos de Móstoles (Madrid) y, a partir de 2018, el socio académico pasa a ser la Universidad Carlos III de Madrid.

En 2012, la agencia pública estrena el departamento EFE Escuela, que toma las riendas de la tarea de formación ejecutada por la Fundación EFE en los 15 años previos. Consolidado el primer máster, EFE promueve un segundo programa de postgrado a partir de 2013. En esta ocasión, en colaboración con la Universidad Nacional de Educación a Distancia (UNED), bajo el título *Periodismo internacional*, dirigido a alumnos hispanohablantes de todo el mundo que tienen como meta el aprendizaje de la profesión periodística especializada

online para su ejercicio en medios escritos y audiovisuales en el área internacional. En 2016, este máster se reorienta con el título *Periodismo transmedia* para centrarse en una rama comunicativa de mayor actualidad, que estudia cómo poner en práctica nuevas narraciones periodísticas de naturaleza digital integrando los distintos soportes informativos.

A estos dos másteres, se han ido incorporando convenios con numerosas universidades españolas, medios de comunicación y otras entidades públicas y privadas en países latinoamericanos y árabes para desarrollar becas y cursos que han consolidado un canal de ingresos alternativo, además de contar con jóvenes periodistas de prácticas en sus distintas redacciones. Los convenios con universidades de los países de América Latina persiguen además entablar un vínculo cultural y exportar la marca EFE a través de la visión de los futuros periodistas de los distintos países de la comunidad iberoamericana.

“Lo importante es tener presencia, y la tienes en la medida en que eres un agente activo en la vida del país. Si permites que jóvenes de Ecuador se formen en la Agencia EFE, estás facilitando que los estudiantes de periodismo nos consideren algo más que una mera agencia extranjera, que nos vean como una parte propia del país. Tratamos de hacer convenios asociados con universidades de todos los países de habla española, Estados Unidos y Brasil. Al margen de esto, está haciendo cantera. En numerosas ocasiones, hemos contratado a becarios que han estado trabajando con nosotros temporalmente. Ahora están en las delegaciones de EFE en muchas partes de América” (Vera, 2018b).

Las becas que EFE ofrece financiadas las entidades patrocinadoras tienen como propósito formar a jóvenes estudiantes de periodismo en colaboración con empresas destacadas mediante convenios con en los que éstas asumen la dotación económica para sufragar el aprendizaje teórico y práctico en la redacción central y en las delegaciones.

6.7.3 Alquiler de espacios y desarrollos tecnológicos

La estrategia de diversificación más allá de lo informativo se extiende al aprovechamiento de las instalaciones de EFE para generar ingresos por el alquiler de espacios y medios técnicos. La explotación de actividades complementarias a la rama de la comunicación es otro de los caminos que emprende la agencia pública. Esta senda alternativa arranca en la década de los 80 con la acogida en régimen de alquiler de diversos medios de comunicación, buena parte de ellos extranjeros, que aprovechan las instalaciones de EFE de su sede en la calle Espronceda como base para operar en España. El principal cliente es

Telemadrid, que, tras su nacimiento, firma un contrato con EFE en 1989 para ocupar parte de los locales y aprovechar sus recursos técnicos. Este convenio se rompe en 1997, lo que acarrea la marcha del canal autonómico madrileño y, por ende, el local donde operaba queda vacío. Esta situación empuja a EFE a buscar nuevos clientes con el fin de aprovechar el espacio liberado ante la pérdida de ingresos sufrida.

Durante unos años, esa parte de la sede queda inutilizada hasta que, a comienzos del siglo XXI, se impulsa una campaña de captación de nuevos canales de televisión para alquiler de los estudios y la provisión de contenidos y de servicios técnicos que frenen la caída de ingresos. La búsqueda de nuevos clientes deriva en la firma de convenios con Bloomberg y otros canales, como MTV, Vía Digital, Televisión Educativa y Cultural Iberoamericana (TEIb) o TMT, del Arzobispado de Madrid, para la prestación de servicios de grabación y montaje de productos televisivos y alquiler de estudios.

La comercialización de servicios alternativos, como el alquiler de espacios y de equipamiento, se apuntala durante los mandatos de Grijelmo y Vera. En el mandato de éste, se inaugura en febrero de 2014 la nueva sede de EFE, que sustituye al inmueble de la calle Espronceda. El edificio, de 15 plantas, se configura como una línea de negocio para el alquiler de servicios orientado en varias direcciones. Una de ellas es el arrendamiento de espacios para otras empresas, que ya no son solo medios de comunicación. Por otro lado, el nuevo edificio dispone de una sala polivalente, con capacidad para unas 200 personas sentadas y 500 de pie, planificada para la organización de eventos de diferente naturaleza. Entre ellos, la celebración de desayunos informativos, foros de debate, presentación, seminarios, cursos y entrega de premios.

A la cesión del espacio multiusos a empresas o entidades, EFE une la prestación de asistencia técnica en materia audiovisual. En el área de televisión, la oferta consiste en el alquiler de platós y de equipos ENG con el fin de poner a disposición del cliente un servicio de vídeo que pueda responder a cualquier demanda y por espacios de tiempo flexibles. Los equipos incluyen un operador y un cámara, aunque a ellos pueden añadirse un productor, un ayudante realizador... En la redacción central de Madrid, son dos los platós que cuentan con equipamiento técnico aptos para su alquiler. En el caso de la radio, EFE pone a disposición de los clientes o de potenciales usuarios sus estudios y locutorios en el edificio de Madrid para grabar todo tipo de programas, en directo o grabados, entrevistas, tertulias... Son

estudios dotados con líneas telefónicas y de RDSI y en los que se permite hacer grabaciones en diferentes formatos bajo la asistencia de los técnicos de EFE.

En paralelo a la oferta de material de producción informativa, EFE incorpora a su estrategia comercial a los departamentos tecnológicos de la agencia. Además de diseñar aplicaciones para el trabajo interno de la plantilla y elaborar nuevos productos para ser comercializados, el departamento de Desarrollo tiene entre sus funciones la de ponerse a disposición de aquellos potenciales clientes que buscan soluciones tecnológicas de diferentes características para aplicarlas a sus propios contenidos. Este cometido incluye el desarrollo de aplicaciones y la producción de sitios web de forma completa o parcial. También el diseño de modelos que permitan la integración de contenidos informativos en los proyectos del cliente.

6.7.4 Licitaciones

EFE incorpora a sus vías de captación de ingresos la de las licitaciones de concursos públicos relacionados con el ámbito de la comunicación. Se trata de poner los medios personales y materiales de la agencia, o de equipos subcontractados, a disposición de organismos públicos, empresas, consorcios u organizaciones sociales para su uso corporativo o para desarrollar un proyecto colaborativo. Este canal de negocio consiste en acudir a las licitaciones de los gabinetes de prensa de las instituciones públicas sobre servicios tradicionales de información. Ello se complementa con otras que tienen un objeto diferente, pero encuadrado en lo que es la actividad de EFE.

En una primera etapa, iniciada a principios del siglo XXI, esta colaboración tiene como principal destinatario la Administración del Estado y, posteriormente, se extiende a otro tipo de entidades. La primera experiencia de calado se sitúa a finales de 2001, cuando EFE es designada para colaborar en la elaboración de la página web de la Presidencia del Gobierno (www.la-moncloa.es) y también en la de la presidencia española rotatoria de la Unión Europea del primer semestre de 2002 (www.ue2002.es). En el caso del portal europeo, EFE ayuda a diseñar, mantener y volcar contenidos a las diferentes secciones que incluye la ciberpágina -actualidad, calendario, políticas de la UE, prensa, debates...- y a otros apartados, como el resumen semanal de las actividades de la presidencia o una revista de prensa europea diaria. La agencia es la encargada de nuevo de la gestión de contenidos de la

web de la presidencia española de la UE de 2010, un proyecto similar al de una década atrás que trae consigo la incorporación de algunos de los redactores de la plantilla de EFE al equipo que trabaja en coordinación con la Secretaría de Estado de Comunicación del Gobierno.

Las posibilidades que ofrece esta vía de negocio llevan a EFE a crear la Unidad de Proyectos Estratégicos y Licitaciones, en coordinación con el departamento jurídico, que se encarga de rastrear y localizar convocatorias de concursos por parte de nuevos adjudicatarios. La capacidad para elaborar contenidos sobre asuntos de actualidad y en formatos multimedia allana el camino a EFE para ser la adjudicataria de la página web del Parlamento Europeo para hacerse cargo de las informaciones relacionadas con la institución, sus actividades y su repercusión en Europa, en España y en el mundo. El proyecto es presentado por el departamento de Contenidos Digitales con el propósito de dar una explicación clara y atractiva del funcionamiento y finalidades de la Eurocámara para atraer la atención de la ciudadanía y, en particular, de la juventud (Efedata, 2011). En el proyecto, centralizado en la redacción de Contenidos Digitales, trabaja un equipo de seis personas de la plantilla de EFE que actualizan de forma constante la web, con texto, foto y vídeo, gracias al caudal informativo de sus hilos y a la documentación que le aportan desde el Parlamento Europeo. La adjudicación del proyecto incluye la realización de entrevistas a eurodiputados y el desarrollo de blogs y foros para fomentar la participación de los ciudadanos, además de difundir buena parte del material por las redes sociales y en las aplicaciones de iPhone y iPad.

EFE desarrolla otros programas dotados con financiación de la Unión Europea (UE) en materia medioambiental. En 2012, el portal EFEverde se adjudica un proyecto quinquenal financiado por la UE y otras administraciones públicas con 2,1 millones de euros y desarrollado junto a la Sociedad Española de Ornitología (SEO/BirdLife) para mejorar el conocimiento de la Red Natura 2000. Una mitad del fondo la aporta la Comisión Europea y la otra el Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medio Ambiente, la Junta de Extremadura y las Diputaciones Provinciales de Lleida y Girona. A este proyecto se une otro similar cofinanciado por la UE en el marco del proyecto Life+ Activa Red Natura 2000.

7. EFE, LAS REDES SOCIALES Y LOS BUSCADORES WEB

Hasta la irrupción de Internet, no había dudas sobre el indiscutible rol que las agencias de noticias ejercían en la cadena de suministro informativa. Eran la columna vertebral del sistema, en buena medida por ser la génesis de un volumen sustancial de la información de actualidad. Su consideración entre los medios de comunicación, su capacidad tecnológica, su amplia red de oficinas y su naturaleza innata para extender sus tentáculos con los que captar información en prácticamente cualquier rincón del mundo las hacían insustituibles.

La nueva era que instaura el ciberespacio en el mundo del periodismo tiene a las plataformas tecnológicas entre sus principales pilares y, a partir de 2010, a las redes sociales, que empiezan a propagarse favorecidas por la expansión de la telefonía móvil como principal herramienta de comunicación mundial. Hasta la aparición de estos nuevos canales de conexión con la ciudadanía, las agencias marcaban la pauta y el ritmo informativo en la red global, al depender de su abastecimiento muchos de los cibermedios y ediciones digitales de medios convencionales. La incapacidad por falta de recursos de muchos portales para alimentar los contenidos y mantenerlos actualizados con el fin de captar el interés del internauta los hacen depender de las agencias, que consolidan su posición de dominio.

A partir de 2007, la percepción comienza a cambiar y la European Alliance of News Agencies (EANA) ya vislumbra que la situación para las agencias de noticias “se hace cada vez más complicada debido a los desafíos que plantea el desarrollo de la sociedad de la información”¹⁴. Además de la competencia del periodismo ciudadano y de otras fuentes alternativas, como los blogs o los *wikis*, los contenidos gratuitos que circulan por Internet a través de los grandes buscadores, como Google o Yahoo, empiezan a menoscabar el negocio de las agencias ante la percepción de algunos medios que ven posible desprenderse de los servicios de suministro de pago al encontrar información suficiente en la red global.

Con los medios sociales y los buscadores de noticias, las agencias pasan a compartir protagonismo en la cadena de distribución informativa, como fuente y como escaparate de visualización de los contenidos. Compatibilizan su tarea de intermediaria junto a los medios de comunicación con la de amplificadores de mensajes noticiosos gracias a las redes sociales. Cualquier ciudadano pertrechado con un teléfono móvil u otro dispositivo que sea testigo de una noticia de alcance puede difundirla por sus propios medios y viralizarla en la red sin

¹⁴ Intervención del entonces presidente de la EANA, Wolfgang Vyslozil, en la conferencia de esta entidad en Atenas en mayo de 2007.

necesidad de que las agencias intervengan en ese proceso. Surgen, por tanto, competidores externos que amenazan el *statu quo* que hasta ahora tenían las agencias, que, aunque rivalizaban con las televisiones y las radios a la hora de anticipar informaciones, no se ponía en cuestión su papel central en el mecanismo periodístico y entablaban una relación de interdependencia.

El cambio de paradigma en la búsqueda, elaboración y divulgación de noticias, en el que las agencias dejan de tener la exclusividad de las informaciones, no es ajeno a EFE, que se ve obligada a adaptarse al nuevo contexto como otras grandes agencias y a convivir con las redes sociales y las plataformas tecnológicas para encontrar su propio hueco, no quedar rezagada como proveedora informativa e intentar sacar partido de ellas desde el punto de vista comercial y de visibilidad de marca. En 2014, el 38 por ciento de los internautas en España accedían a las noticias a través de las redes sociales, frente a un 46 por ciento que lo hacía directamente a través de los portales o las aplicaciones de los medios informativos, según el Reuters Institute Digital News Report correspondiente a ese año. El 30 por ciento leía las informaciones en Facebook, LinkedIn u otras redes, mientras que el 15 por ciento lo hacía en Twitter. Para la franja de edad de 18 a 24 años, las plataformas digitales eran la principal puerta para consumir información. El mismo informe de 2019 eleva al 53 por ciento el índice de ciudadanos que usan las redes para estar al tanto de la actualidad, por detrás de la televisión (72 por ciento) y las webs de los periódicos (44 por ciento).

Las redes y buscadores como Google, además de consolidarse como plataformas habituales de consumo informativo, amplían la variedad de fuentes informativas, al tiempo que dan amparo a otra realidad: la proliferación de noticias infundadas y carentes de rigor. Las redes no garantizan la veracidad de toda la información que circula, por lo que los medios de comunicación y, en particular, las agencias de noticias, reivindican su papel de filtros capaces de recabar, procesar, jerarquizar y distribuir información rigurosa, creíble y contrastada. En definitiva, de cribar lo que es noticioso de lo que no lo es. Entre tanto ruido que se genera en las plataformas sociales, las agencias alzan la voz para erigirse como abanderadas de la credibilidad y reclamar su protagonismo.

“Las fuentes necesitan a los medios ahora más que nunca, porque hay más competencia. Que todas tengan acceso a la audiencia final no es una garantía de nada. Cuanto más ruido escuchamos, más necesarios son los electores, los interpretadores, los mediadores en comunicación, que somos los

periodistas. Somos más necesarios que nunca, pero tenemos que adaptarnos a esta nueva realidad. Ya no somos el brujo de la tribu, ni el dueño de esa verdad esotérica, que era el acceso a la fuente. Ahora, debemos ser capaces de seleccionar y procesar bien esos mensajes a las fuentes” (Crespo, 2017).

Junto al rigor, las agencias han de trasladar su habitual velocidad de transmisión de las noticias a las redes sociales, donde la inmediatez se convierte también en una amenaza para ellas por cuanto no sólo otros medios, sino cualquier usuario de Twitter o Facebook que ejerce de *periodista*, desempeña el papel tradicional de las agencias de ser las primeras en hacer llegar la noticia.

7.1 Posicionamiento y estrategia de EFE en las redes sociales

La estrategia de EFE en las redes sociales ha estado condicionada desde un primer momento por su actividad comercial. Como proveedora de informaciones, la agencia pública las ha distribuido a aquellos clientes con los que tenía suscrito acuerdos, a los que les facilitaba el tipo de servicio contratado en cada caso. Con la puesta en marcha de la página web www.efe.com, EFE, de manera novedosa, entabla contacto directo con la audiencia, un esquema de relación que se da igualmente con las redes sociales. La agencia ya no necesita intermediarios y conecta su marca directamente con los usuarios de cada plataforma.

No obstante, al igual que en sus ciberpáginas, EFE ha mantenido de manera casi inalterada como guía de actuación en las redes sociales la limitación de contenidos con el fin de no perjudicar a sus suscriptores, ni de convertirse en competidores, sino de ofrecerles sólo a ellos el servicio informativo íntegro. Desde un inicio, las redes se perciben como un escenario complejo, en el que confluyen la obligación de no volcar en estas plataformas la información por la que pagan sus abonados y la necesidad de EFE de estar en ellas para hacerse visible y no quedar eclipsada frente a otros *rivales* en un momento en el que los medios de comunicación pierden el monopolio como altavoces de la información y las redes se convierten en puertas para acceder a la información.

“Las redes sociales es una iniciativa en la que estamos experimentando. Sin duda, es un terreno difícil. Para una empresa que vende sus contenidos, Internet es muy sensible, porque nosotros vendemos nuestros contenidos. Entrar en el mundo gratuito de Internet tiene sus contraindicaciones. Hemos hecho algunos estudios de mercado al respecto y, por el momento, vamos a ser muy prudentes.

Otros medios han adoptado decisiones distintas y luego las han cambiado, mientras que otros han hecho al revés. Estamos en un terreno muy pantanoso y nadie sabe muy bien lo que hay que hacer (...) Hay que tener en cuenta esa neutralidad, esa ausencia de línea ideológica de la Agencia EFE y saber que entrar en según qué debates y en según qué foros puede estar contraindicado” (Grijelmo, 2011b).

Desde la aparición de los medios sociales, EFE ha ido habilitando cuentas generales, temáticas, geográficas y de otra índole de manera progresiva, en algunos casos con diseños y rutinas de funcionamiento personalizadas. Tales perfiles están divididos en dos grupos de acuerdo a sus funciones:

1) Cuentas de publicación de información. Son aquellas que difunden noticias, principalmente titulares que al pinchar en ellos enlazan habitualmente con las webs con las que guardan relación. Están ligadas a áreas geográficas y especializadas (América, Brasil, Economía...) y no establecen conversación con los usuarios, al ser puramente informativas.

2) Cuentas de publicación de contenidos. Son aquellas que se hacen eco, además de titulares, de otras piezas informativas, como fotografías o vídeos. Su principal función es atraer audiencias, por lo que toleran cierta conversación con los usuarios y llamadas de atención para generar visibilidad.

La restricción de contenidos en sus distintas cuentas sociales supone una merma para la captación de seguidores en relación con otros medios de comunicación que sí ofrecen en abierto toda la información y que, por consiguiente, tienen más posibilidades de fidelizar a la audiencia. EFE ha procurado paliar este hándicap aportando titulares informativos de interés y contenidos audiovisuales llamativos con los que transmitir la imagen de una agencia de noticias atractiva, fiable y con información rigurosa de actualidad y llamar la atención para captar potenciales clientes. También se busca la viralización de contenidos para llegar al máximo número de usuarios, aunque anteponiendo la calidad y el servicio público para no caer en la banalización.

En su vocación de ser una distribuidora de contenidos que surte de información a clientes de distinta naturaleza editorial, EFE no fomenta la interacción con la audiencia, como sí buscan la mayoría de medios de comunicación. Eso comparta que no genera conversaciones, ni reenvía mensajes de otros usuarios y acota la utilización de etiquetas (*hashtags*) que puedan introducir elementos subjetivos o interpretativos.

“Somos casi un *antitwitter*, pero los usuarios quieren tener entre sus fuentes una agencia de noticias, y entiendo que es porque aportamos algo diferente al resto de conversaciones y de la información que se da en Twitter. La fiabilidad, el periodismo en el más tradicional sentido de la palabra, nos da un público, y demuestra que, también en los nuevos formatos, las audiencias buscan confianza (...) El papel de una agencia de noticias, en ese universo de la instantaneidad y universalidad informativa que ha definido la irrupción de las redes sociales con la fuerza de los últimos años, es el de una alternativa informativa de fiabilidad y calidad, hecha por periodistas. Somos un proveedor de contenidos” (Crespo, 2017).

La limitación de contenidos a la que está sometida EFE no es óbice para aspirar a que tengan el mayor eco posible, pero sin incurrir en prácticas comunes en algunos cibermedios encaminadas a incrementar el tráfico de usuarios aun a costa de la calidad, como pueda ser la técnica del *clicbait* (el anzuelo de clics) a través de titulares llamativos, pero con insuficiente carga informativa. La apuesta de la agencia pública por incrementar su presencia en Internet a través de portales especializados se traduce a su vez en la proliferación de diferentes perfiles ligados a aquéllos dirigidos a amplificar la marca en sectores determinados. Todos los verticales de la agencia pública disponen de perfiles y vínculos en las principales aplicaciones digitales, como Facebook, Twitter, Instagram o YouTube, con el objetivo de extender las vías de acceso y el número de receptores de los contenidos que EFE canaliza en sus portales verticales. Se las dota además de pestañas para que el internauta pueda reenviar la información a través de otras redes.

7.2 Los criterios de publicación en las redes sociales

Los recelos que EFE observa a la llegada de las redes sociales, unidos a las restricciones a la hora de publicar información que no entre en colisión con el material distribuido a los clientes, han condicionado la estrategia a la hora de ganar presencia en las redes sociales, lo que se ha tenido un impacto directo en las cifras de usuarios y de publicaciones. La difusión de información en las distintas plataformas sociales ha ido intensificándose de manera paulatina a medida que EFE ha ganado terreno en la publicación directa de contenidos, bien en sus webs, bien en las redes, sin que sus abonados percibieran una competencia irregular. No obstante, la falta de monetización y los recursos limitados de la unidad encargada de divulgar los contenidos en las redes han situado en un rol secundario

esta tarea en comparación con la generación de información de texto u audiovisual.

La presencia de EFE en las redes y plataformas sociales es un objetivo a partir de 2010, al ser consciente de la necesidad de difundir su imagen de marca y de proyectarse como un proveedor de contenidos para los medios de comunicación. La implantación de los portales temáticos desde 2011 implica un paso adelante, puesto que, además del departamento de Contenidos Digitales, son las redacciones encargadas de alimentar los verticales los que incrementan la presencia de EFE en las redes a través de sus cuentas especializadas, aunque sin una estrategia del todo unificada en cuanto a los criterios de publicación.

A partir de 2018, con la reordenación de los sitios temáticos, se diseña una nueva hoja de ruta en relación con las redes para incrementar el impacto de las noticias de EFE ante los cambios de hábitos de consumo de la información por parte de los ciudadanos. Asimismo, se da un mayor protagonismo al equipo multimedia y se refuerza la cooperación con otros departamentos implicados, como los editores, el de Tecnología o el responsable SEO.

“Había que modernizar la imagen de EFE en redes sociales para convertirla en el principal escaparate para lucir nuestros contenidos y lograr más eco de nuestras historias, tanto entre nuestros clientes, como en la ciudadanía en general (...) Se ha conseguido sacar a los redactores multimedia de la sombra y que se valore mucho más el enorme trabajo que hacen para EFE y que resulta vital en este contexto informativo en el que muchos ciudadanos se informan a través de las redes sociales y los medios digitales. Debíamos lograr que toda la agencia trabajase con esa mentalidad multimedia y digital, desde la concepción inicial de las coberturas hasta su publicación y difusión final. El departamento Multimedia ha abandonado el vagón de cola y ahora es uno de los motores de la agencia” (Cubero, 2020).

El principal criterio de publicación de las informaciones que EFE traslada a las redes es el de actualidad. En este bloque, se distinguen cuatro grandes tipos de contenidos (López, 2021):

- 1) Las noticias urgentes y de última hora o que tienen relevancia.
- 2) Asuntos que están más presentes en la agenda informativa diaria.
- 3) Retransmisiones en vivo de eventos y ruedas de prensa destacadas.
- 4) Temas propios de EFE (entrevistas, reportajes, crónicas...) que aportan un valor añadido respecto a otros medios.

Los titulares urgentes se difunden por las redes una vez que se han publicado por el hilo correspondiente de abono, aunque con poco retardo para tener el máximo eco posible entre el usuario final. A su vez, no todos los titulares sobre hechos urgentes se publican en las redes para mantener el equilibrio entre los contenidos que se canalizan por los servicios de pago y los que se vuelcan en las plataformas sociales. El criterio lo fija el responsable multimedia. En Twitter, las alertas llevan una serie de elementos que refuerzan su relevancia, como etiquetas (#UltimaHora, #EFEUrgente o #BreakingNews en el servicio en inglés...) y recursos gráficos específicos prediseñados.

Figura 48:

Tuit de @EFEnoticias con reclamo de noticia de última hora.



Fuente: Cuenta de Twitter de EFE.

El mensaje urgente se complementa con el segundo tuit una vez que se prepara un paquete multimedia y se publica en la web, con el fin de que genere un enlace que redirija a ésta. También se actualiza el titular con un texto explicativo para aportar algún detalle relevante nuevo. Para amplificar lo máximo posible el alcance del mensaje, han de incluir las palabras claves de esa información con el fin de posicionarlo mejor en las búsquedas de los usuarios.

Figura 49:

Tuit de @EFEnoticia con enlace a la web matriz de EFE.



Fuente: Cuenta de Twitter de EFE.

Las herramientas que las plataformas sociales introducen en sus respectivas aplicaciones se incorporan a su vez a las dinámicas de difusión de EFE, como es el caso de los hilos en Twitter, que facilitan el entrelazado entre los distintos mensajes que se publican de un mismo asunto, la búsqueda de informaciones previas o la narración de una cobertura especial. En cuanto a los vídeos y a la retransmisión de acontecimientos en vivo, existen distintos tipos de contenidos que tratan de dar variedad y dinamismo a lo difundido en las redes. La oferta incluye imágenes sobre informaciones de actualidad, resúmenes de un acontecimiento, enlaces al canal de EFE de YouTube o emisiones en directo, a los que acompañan elementos descriptivos (etiquetas, iconos...).

Figura 50

Tuits de @EFEnoticias con contenido audiovisual.



Fuente: Cuenta de Twitter de EFE.

Uno de los elementos informativos a los que EFE ha dado más relevancia a la hora de exponerlo en las redes es el de las exclusivas, entrevistas y reportajes de elaboración propia con los que aportar valor añadido. Las redes sirven de escaparate para mostrar un extracto de ese contenido en texto, foto y/o vídeo. Sólo está disponible en su integridad para los suscriptores, aunque pasadas 48 horas, se abre la opción a su lectura completa en www.efe.com. Al mismo tiempo, la tendencia es la de priorizar el vídeo como reclamo a la hora de colgar un contenido con el fin de potenciar el perfil multimedia de EFE.

Figura 51

Tuits de @EFEnoticias con reportajes multimedia.



Fuente: Cuenta de Twitter de EFE.

La divulgación diaria de noticias en las redes sociales no tiene límites en cuanto al número de publicaciones. La tendencia ha sido primar los *posts* que llevan foto o vídeo para darle el barniz multimedia y reducir el número de informaciones que no sean especialmente

relevantes para así no sobrecargar los hilos de los perfiles. Además de las palabras clave, EFE potencia los titulares dirigidos a suscitar viralidad y que contengan ideas atractivas, sin menoscabar la calidad periodística del mensaje (López, 2021). Ello afecta a las etiquetas, que han de respetar la neutralidad informativa, sin introducir elementos opinativos, partidistas, ofensivos o específicos de otros medios de comunicación o de empresas, y han de tener presente los *hashtags* de las tendencias informativas de las redes para amplificar la difusión.

Otro elemento que ha ganado presencia en los mensajes de EFE relativos a informaciones propias o fotografías de impacto es el de citar al periodista autor de la noticia para resaltar su protagonismo individual de los redactores y cámaras de la agencia.

Figura 52

Tuit de @EFENoticias con referencia al autor de la fotografía.



Fuente: Cuenta de Twitter de EFE.

El lenguaje empleado en los mensajes informativos que EFE exporta a las redes ha evolucionado hacia nuevas narrativas que buscan transmitir cercanía hacia el usuario, para lo que se emplea el tuteo y una redacción directa y sencilla, en la que EFE habla en primera persona del plural para dirigirse a la audiencia. Al mismo tiempo, se han añadido otros elementos cada vez más empleados en el lenguaje de las plataformas sociales, como son los emoticonos o los *gifs*.

Figura 53

Tuits de @EFENoticias con nuevos elementos narrativos.

EFE Noticias @EFENoticias · 16 abr. 2019

Aunque el incendio de #NotreDame ha destruido una parte importante del patrimonio arquitectónico, artístico y religioso de la catedral, te contamos los **elementos** que el trabajo de los bomberos ha salvado #NotreDameEnLlamas #NotreDamedeParis

Siempre XIX
El arquitecto Eugène Viollet-le-Duc fue el encargado del proyecto de restauración que comenzó en 1845 en el que se incluyó la nueva fecha y estatuas de cobre verde de los doce apóstoles y los símbolos de los cuatro evangelistas.

6 mil. de euros
Coste estimado de la restauración que estaba en marcha.

DONACIONES
Tras el incendio se han sucedido diferentes aportaciones que un día después son en millones de euros las siguientes:

Donante	Monto (millones de euros)
Ayuntamiento de París	10
Bouygues Telecomunicaciones	10
Colecta nacional (A 10 de abril)	14
Découx, Mobiliario urbano	20
La Région de Isla de Francia	50
Familia Arnault, Propietaria de LVMH	200
Familia Pinault, Accionistas del grupo Kering	200
Bettencourt-Meyers, Dueños de L'Oréal	200

Fuente: Notre-Dame, Google Maps y Agencia EFE. Miguel Molin / Agencia EFE.

EFE infografías

EFE Noticias @EFENoticias · 23 mar. 2020

#EFETV | Hermann sufre alzheimer, pero no olvida cómo tocar la armónica. Cuando la gente aplaude a los sanitarios desde sus balcones, él sale a tocar desde su ventana en Vigo y cree que todas esas personas le ovacionan

Ana Martínez te cuenta su historia efe.com/efe/espana/des...

0:49 86,4 mil reproducciones

48 987 2,2 mil

EFE Noticias @EFENoticias · 28 abr. 2019

Ya estamos #ENVIVO desde las sedes electorales de los partidos

Sigue el desenlace de las #elecciones del #28A a través de nuestra retransmisión en directo en **Twitter, Facebook y Youtube**

EFE Noticias @EFENoticias · 28 abr. 2019

#ENVIVO | Noche electoral 28 A pscp.tv/w/b5XgBzFtTUVQ...

1 6 12

[Mostrar este hilo](#)

Fuente: Cuenta de Twitter de EFE.

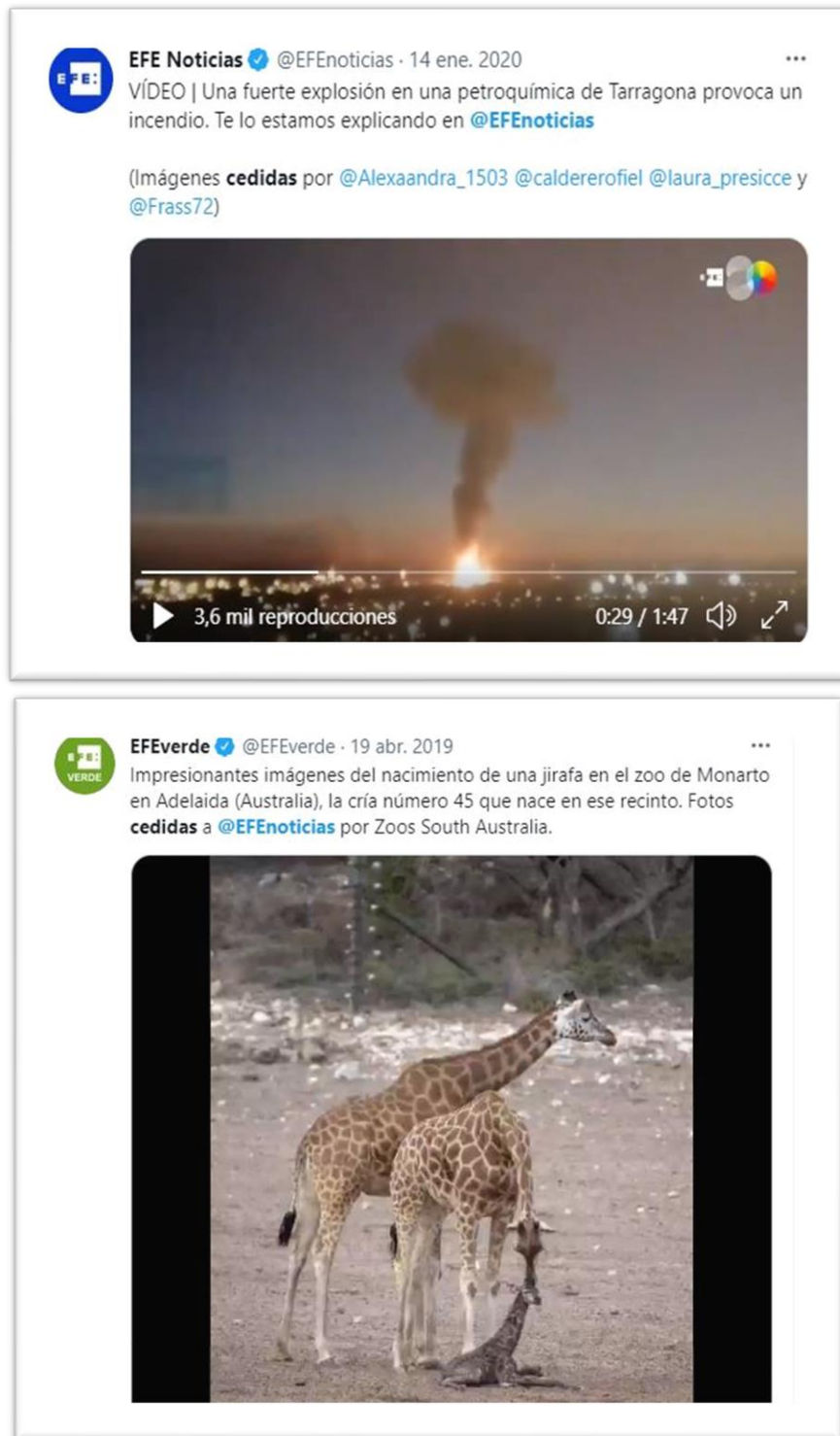
Las imágenes y vídeos publicados por EFE a través de sus perfiles en las redes sociales son, en la práctica totalidad, captados por los fotógrafos y cámaras de la Agencia, aunque en ocasiones se distribuyen fotos o grabaciones procedentes de entidades o ciudadanos particulares que sean especialmente relevantes desde el punto de vista informativo. El *Libro de Estilo* de EFE establece una serie de pautas para hacerse eco de estas imágenes ajenas a su propiedad, toda vez que tanto “los derechos fundamentales sobre el honor, la propia imagen y la protección de datos personales, como la legislación de propiedad intelectual afectan a los contenidos publicados en las redes sociales”, que reconocen a los internautas la propiedad de los mensajes, fotografías y vídeos que difunden, si bien se reservan derechos de uso sobre ellos.

No obstante, EFE considera una excepción aquel contenido que se considere como “hecho noticiable” y “cuya reproducción, distribución y comunicación pueda ampararse en el derecho a la libertad de información”. En cualquier caso, la regla para utilizar contenidos externos, bien sean informaciones o imágenes, requiere que tengan especial interés, que su autenticidad esté constatada y que se cite de forma expresa la fuente para respetar su procedencia. Al mismo tiempo, hechos noticiosos que se publican en la red cuyo origen está el periodismo ciudadano han de ser comprobados con fuentes fiables para corroborar su veracidad.

Para que EFE pueda exportar a sus perfiles contenidos de particulares alojados en las redes sociales, es preciso el beneplácito explícito de su autor para autorizar su uso, además de citar su origen para que quede clara cómo ha sido la obtención de ese recurso. En caso de imágenes que puedan despertar dudas sobre su procedencia y fecha o su método de captación es preciso verificar y contrastar las fuentes para evitar la publicación de contenidos descontextualizados o manipulados.

Figura 54

Tuits de @EFENoticias con contenido audiovisual cedido.



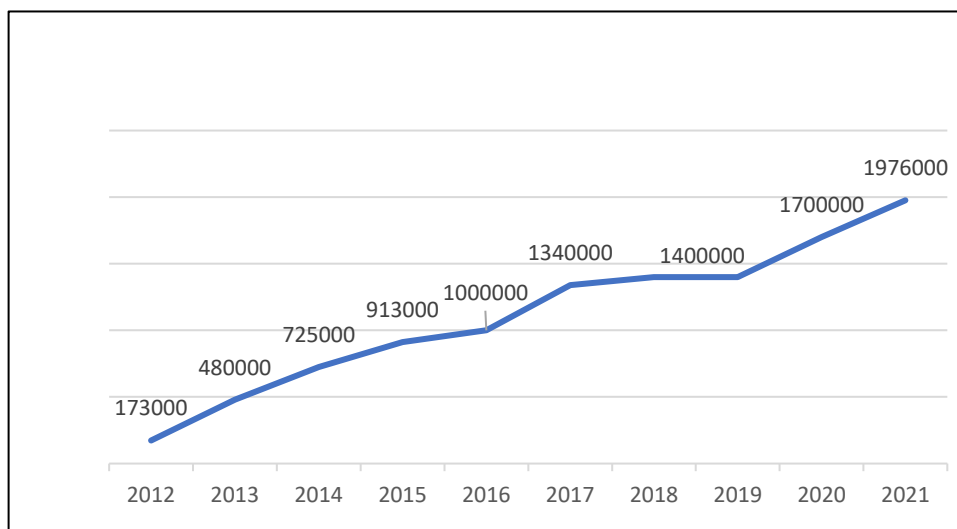
Fuente: Cuenta de Twitter de EFE.

7.2.1 Twitter

Creada en 2006, es la principal red social en la que EFE ha trabajado desde la aparición de estas plataformas con el propósito de amplificar la visibilidad de su marca. La cuenta matriz @EFEnoticias está activa desde enero de 2010, tres años después de estrenarse en YouTube. Es perfil que le reporta más seguidores, cuyo número ha ido ascendido progresivamente a lo largo de los años. En 2016, alcanzó el umbral del millón de usuarios y un lustro después, ha casi duplicado la cifra. A comienzos de 2022, alcanza 1,97 millones de seguidores, por delante de su competidora a nivel nacional, Europa Press, con 1,4 millones de personas que siguen su cuenta, y a gran distancia de otras agencias de menor peso en España, como Servimedia, con 18.000 usuarios, y Colpisa, con 13.200.

Gráfico 28

Número de seguidores de la cuenta de @EFEnoticias entre 2012 y 2021.



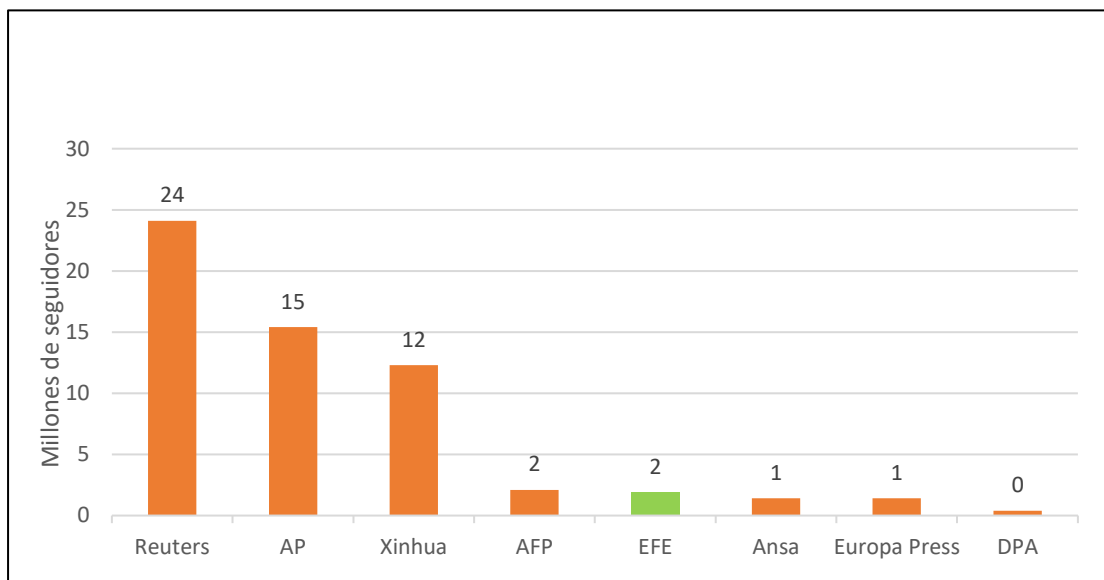
Fuente: Elaboración propia a partir de datos de la Dirección de Contenidos Digitales de EFE recogidos en la Intranet de EFE.

En comparación con las otras agencias internacionales, con las que compite en mercados como América Latina, sus cifras están en sintonía con France Presse, con 2,1 millones de seguidores (abierta en agosto de 2011), mientras que Reuters y AP están un escalón muy superior, con 24,1 y 15,4 millones de personas de audiencia, respectivamente,

seguidas de la china Xinhua, con 12,3 millones. La italiana ANSA suma casi 1,5 millones, mientras que la alemana DPA está en un escalón inferior al rozar los 400.000 seguidores.

Gráfico 29

Seguidores de Twitter de las principales agencias de noticias a 10 de enero de 2022.



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos recogidos en las cuentas oficiales de Twitter de Reuters, AP, Xinhua, AFP, EFE, Ansa, Europa Press y DPA.

EFE ha dado prioridad a Twitter a la hora de mostrarse a la audiencia al ser la red social más utilizada por los medios de comunicación y los actores políticos e institucionales y la que más contenidos periodísticos difunde, si bien Facebook tiene un público más numeroso. Además de la cuenta @EFEnoticias, dedicada a la distribución de información nacional e internacional, la agencia pública cuenta con numerosos perfiles ligados a diversas web y servicios informativos. En septiembre de 2012, había operativas algo más de una decena de cuentas, mientras que en 2021 son en torno a medio centenar. Entre ellas, están las temáticas vinculadas a determinados departamentos (Cultura, Economía, Deportes) o a páginas webs (EFEverde, EFESalud, EFetur, EFEestilo o EFEemprende). A ellas se unen las de consideración geográfica vinculadas a España y las delegaciones nacionales (EFE Andalucía, EFE Madrid, EFE Canarias...), las de América (EFE Usa, EFE Cono Sur, EFE Brasil...) y las de otras regiones (EFE Portugal, Euroefe, EFE Oriente Medio...). Otro bloque

serían las vinculadas con departamentos (EFE TV, EFE Radio...) y a otras secciones (Practica Español, Fundéu, Efedata...).

El funcionamiento de cada web especializada, bien por criterio temático, geográfico o de organigrama interno de EFE, depende de dicha área de manera autónoma, mientras que las generalistas, como EFEnoticias, son las que gestiona el departamento de Contenidos Digitales. Ello lleva al equipo de trabajo encargado en 2018 de reestructurar los métodos de trabajo y producción en EFE a plantear la necesidad de “definir un plan estratégico de presencia en redes sociales”, si bien, en un ecosistema tan variopinto como el de la agencia, aboga por que la gestión de los contenidos esté lo más cerca posible de donde se producían en vez de una administración centralizada. El método de publicación en Twitter ha ido variando. En un inicio, se trata sólo de un titular informativo, sin ningún enlace, y posteriormente, y a medida que las herramientas ofrecidas por Twitter son más variadas, se introducen elementos multimedia y, en el caso de noticias de última hora, con mensajes de aviso, lo que aumenta su atracción y favorece su visibilidad.

Figura 55

Tuits de @EFEnoticias publicados en 2010 y en 2021.



Fuente: Cuenta de Twitter de EFE.

La principal característica de la estrategia de EFE en las redes sociales es que no actúa como un proveedor con publicación propia, a diferencia de la amplia mayoría medios de comunicación. Además de servir de escaparate para dar visibilidad a EFE, su misión fundamental es la de ofrecer titulares informativos, acompañados de elementos multimedia, que enlazan con la página web generalista de EFE (www.efe.com) para alimentar tráfico en ella. El que el sitio web de referencia de la agencia atraiga a más internautas abre la puerta a captar más publicidad e ingresos. De igual modo, las redes sociales generan tráfico a las webs temáticas y regionales que EFE tiene desplegadas, que necesitan cuanta más audiencia mejor para tener un buen posicionamiento en el ecosistema digital y cobrar relevancia.

Otra de las funciones que EFE ha dado a las plataformas sociales es la de la autopromoción, al dar a conocer sus productos, lo que representa y los eventos que organiza. Es el caso de la conmemoración de su 75 aniversario en 2014, cuando crea una cuenta oficial específica para la ocasión con el propósito de centralizar la difusión de contenidos sobre la efeméride de forma coordinada con @EFEnoticias y los verticales. La consigna es que EFE da un número limitado de titulares al día en su cuenta principal de Twitter, que redireccionan a la noticia que está colgada en el portal matriz, donde el contenido también está limitado, al igual que ocurre en las otras redes. Ésta pauta ha sido una constante en la relación de EFE con las redes sociales, al considerar que no puede publicar contenidos completos para no perjudicar a los clientes que lo tienen contratado. Sólo se publica una parte y es a los abonados a los que se les facilita el conjunto de la información.

Al margen de enlazar con su página web generalista o temática para generar tráfico y visibilidad, la Agencia aprovecha en ocasiones sus tuits para hacer de pasarela de conexión con su plataforma comercial en línea de la agencia (EFE Servicios) en la que los clientes o los potenciales suscriptores pueden ver todo el catálogo de productos informativos y de contenidos que oferta.

Además de la limitación de contenidos, otro de los obstáculos que EFE ha tenido a nivel interno desde que opera en las redes sociales ha sido la falta de recursos humanos para poder tener un papel más activo en estas plataformas. Desde su inicio, la gestión de las cuentas matrices, así como de la web generalista, ha dependido del departamento de Contenidos Digitales para dar homogeneidad a las publicaciones distribuidas por los distintos canales. Contenidos Digitales ha trabajado habitualmente de manera separada respecto a las

principales redacciones informativas y con una plantilla más reducida en comparación con éstas, lo que ha reducido sus opciones de poder desarrollar un papel más activo en la proyección de la marca en las distintas redes.

Figura 56

Tuit de @EFEnoticias con referencia a la plataforma de EFE Servicios.



Fuente: Cuenta de Twitter de EFE.

La gran asignatura pendiente de EFE en su relación con las plataformas sociales es consolidar un modelo de negocio que permita convertir a estos canales en una vía directa para la obtención de ingresos, al margen de los que genera la web generalista mediante la publicidad. Con la excepción de Twitter, EFE no tiene aún una comunidad de seguidores en sus distintos perfiles lo suficientemente amplia como para generar monetización con sus contenidos audiovisuales, tampoco por las retransmisiones en directo que EFE ofrece de manera gratuita para ganar visibilidad. Ha habido algunos proyectos que han tenido un enfoque comercial. Entre ellos, un proyecto de comunicación encargado por la Unión

Europea en el ámbito medioambiental (el programa Life) que incluye el uso de redes sociales con contenidos propios de EFE y de terceros. También con Twitter se entabla un acuerdo para distribuir contenido relacionado con el Mundial de fútbol de Rusia de 2018, de los que la red social saca a su vez beneficio con patrocinios. Otras experiencias desde el punto de vista comercial son la emisión en vivo de eventos y ruedas de prensa a través de la cuenta oficial de EFE en YouTube o de cobertura de foros temáticos que son retransmitidos por las propias cuentas de los verticales, como EFEverde o EFESalud.

7.2.2 Facebook

En comparación con Twitter, la presencia de EFE en Facebook ha sido considerablemente más escasa, lo que se cristaliza en unas cifras de seguidores más reducidas en lo que respecta a su perfil matriz (75.100 seguidores en 2021), aunque existen ediciones temáticas o regionales al margen de la principal, algunas de ellas con audiencias que alcanzan los 184.000 seguidores, como el caso del portal Practica Español. El motivo principal de este desequilibrio es que, desde su puesta en marcha a finales de 2013, Facebook ha sido menos informativa que Twitter y no ha mirado tanto hacia los medios de comunicación.

Figura 57

Entrada en @AgenciaEFEnoticias publicada en 2013.

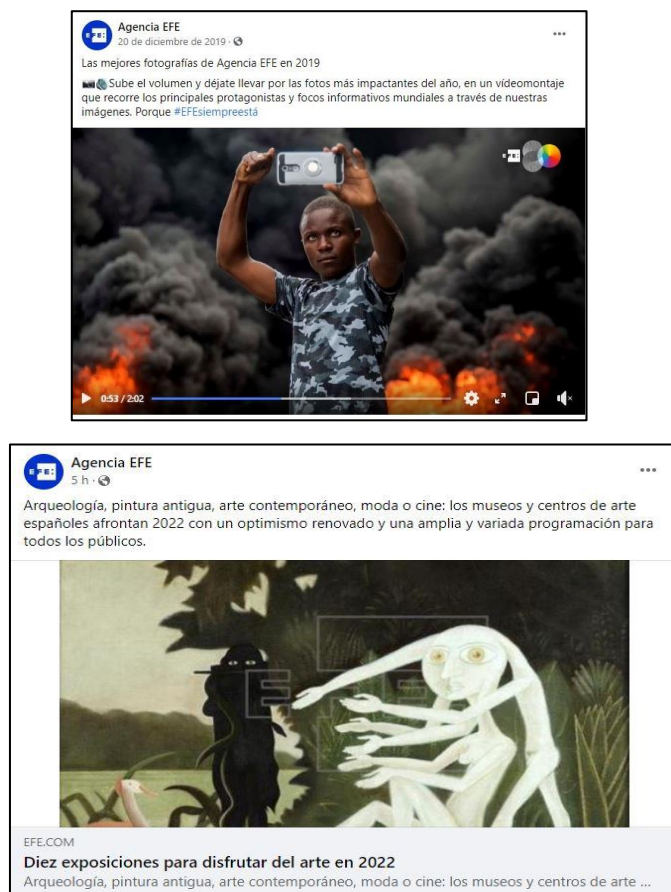


Fuente: Cuenta de Facebook de EFE.

La cuenta general y la de la mayoría los verticales y versiones en América y Brasil empiezan en Facebook como perfiles, si bien el gigante tecnológico obliga posteriormente a convertirlos en páginas. Sin embargo, lo que representaba un avance, ha supuesto una penalización por la política de Facebook de restringir la difusión de contenidos de páginas en el carrusel de los usuarios si no se invierte en publicidad, como es el caso de EFE (Agencia EFE, 2019). La estrategia de difusión de contenidos a través de la cuenta de Facebook ha sido similar a la de Twitter, al publicar informaciones con elementos multimedia que enlazan con la web generalista de EFE o alguno de sus verticales. La inserción de fotografías o vídeos busca una mayor penetración entre los usuarios con contenidos atractivos que no siempre están ligados a la actualidad diaria.

Figura 58

Entradas en @AgenciaEFE Noticias con contenido multimedia.



Fuente: Cuenta de Facebook de EFE.

La tendencia de la agencia pública ha sido la de dotar de más contenido a sus perfiles en Facebook, que, a partir de 2017, comienza a publicar informaciones de actualidad y a dar acceso a los medios en sus páginas, por lo que adquiere un rol más activo desde el punto de vista periodístico. Una de las premisas de EFE para potenciar esta presencia ha sido, al igual que en Twitter, la emisión en directo de eventos abiertos y no sujetos a derechos de emisión sobre distintos ámbitos, algunos de ellos en línea con el carácter de servicio público que tiene que cumplir EFE.

Figura 59

Entrada en @AgenciaEFEnoticias de una transmisión en vivo.



Fuente: Cuenta de EFE en Facebook.

Otro de los factores que lleva a incrementar su apuesta por Facebook a partir de 2018 es el hecho de que es una plataforma clave en lo que se refiere a la propagación de noticias falsas, por lo que EFE acentúa su presencia para destacar su vocación de medio de comunicación veraz, riguroso y creíble que combate la desinformación.

7.2.3 Instagram

La cuenta generalista de EFE en Instagram es gestionada por Contenidos Digitales, aunque buena parte del material es de Gráfica y, en menor medida, de Televisión, al

priorizarse la publicación de imágenes con amplia capacidad de atracción para dar visibilidad a la marca EFE en un canal cuyo rasgo más destacado es su poder visual. Ante el auge que cobra esta red social, EFE abre su cuenta en julio de 2017 y, desde entonces, ha ido otorgándola un carácter estratégico al ser la principal plataforma de conexión con las audiencias más jóvenes.

La estrategia de EFE en Instagram se basa principalmente en la divulgación de las mejores fotografías de cada jornada y de reportajes con vídeo rotulados. También pasa a ser un laboratorio de experimentación de nuevas narrativas más cercanas y simples destinadas a explicar noticias de relevancia o coberturas de acontecimientos especiales, como una campaña electoral. Al contrario que en Twitter, EFE no emplea Instagram para dar a conocer las noticias de última hora, sino, principalmente, fotografías de actualidad, pero con un enfoque más artístico y visual que informativo. Un repertorio alternativo más ajustado al perfil de esta red social y a la demanda de sus usuarios.

EFE convierte a Instagram en una plataforma para la narración de eventos en vivo a la vista de que es un formato que genera interés entre los usuarios. Su primera emisión en directo mediante Instagram Stories, con vídeos y fotografías, es la exhumación los restos de Francisco Franco en octubre de 2019.

Figura 60

Entrada en @efe_noticias de una transmisión en vivo

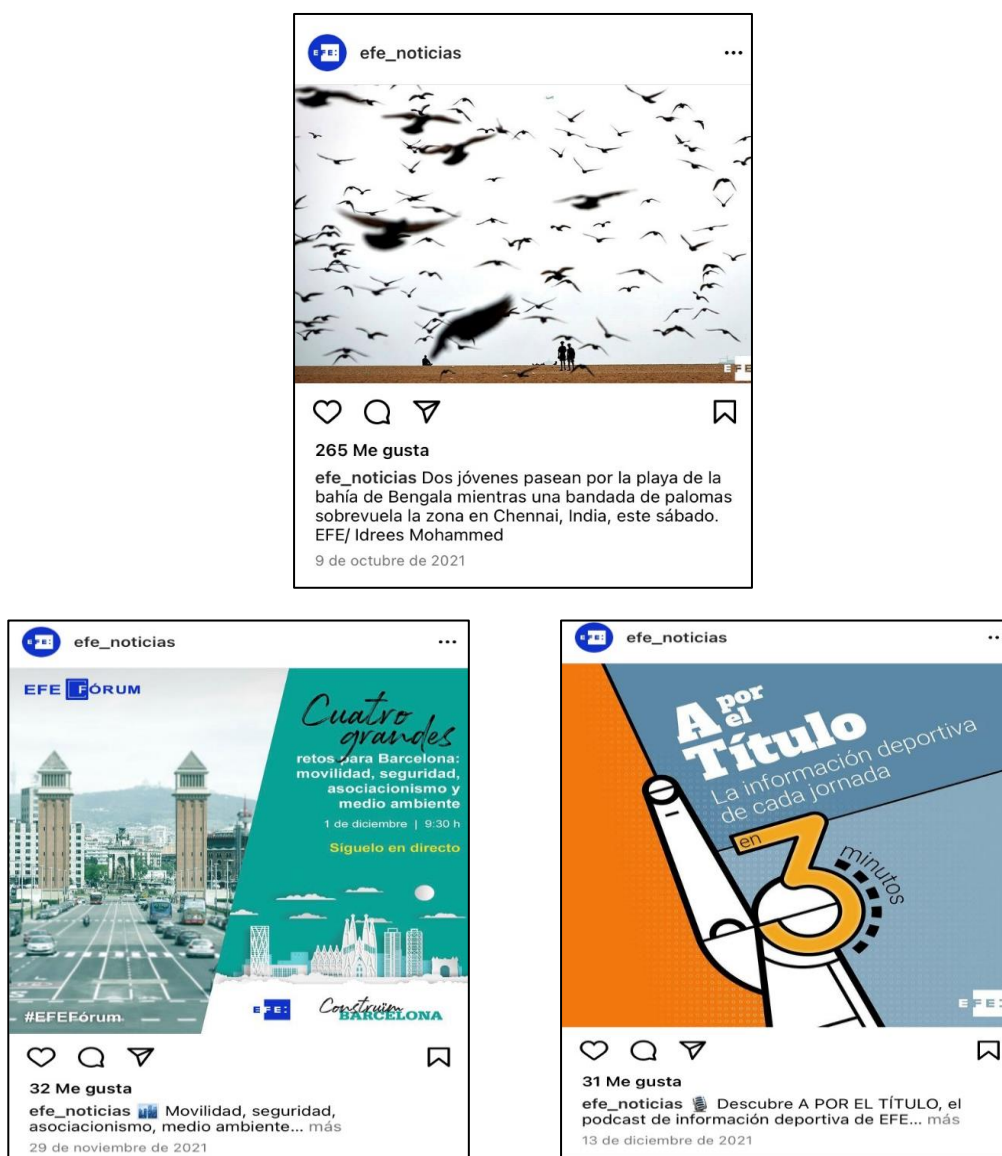


Fuente: Cuenta de EFE en Instagram.

La comunidad de seguidores de EFE desde la apertura de su perfil en Instagram es modesta, al situarse en 49.200 seguidores en 2021, si bien con un crecimiento rápido, puesto que a finales de 2019 eran en torno a 15.000. La cuenta está enfocada a una audiencia de carácter global y se alimenta de las informaciones publicadas en la web de EFE, así como de las ligadas a sus portales temáticos.

Figuras 61

Entradas en @efe_noticias sobre diferentes temáticas.



Fuente: Cuenta de EFE en Instagram.

7.2.4 YouTube

La primera plataforma digital en la que EFE accede es en YouTube, donde emite vídeos a través de su propio canal desde junio de 2007. Las redes sociales aún no han afluado, pero YouTube (surgido en febrero de 2005 y adquirido por Google en octubre de 2006) se erige como un canal para compartir contenidos audiovisuales como complemento a la apuesta de EFE por engrosar su oferta de vídeo destinada a Internet.

Figura 62

Captura de una imagen del canal de EFE en YouTube de 2008.



Fuente: Canal de EFE en YouTube.

Es, junto a Twitter, el canal donde EFE ha desarrollado una mayor actividad, que se refleja en la visualización de 542 millones de vídeos hasta junio de 2021 (230 millones en 2017) y en la captación de 665.000 suscriptores. “Somos la mayor agencia de noticias en español. Estamos aquí para contarte lo que sucede en el mundo”, es el lema del canal de EFE en la plataforma audiovisual, en la que el objetivo pasa por extender su marca, generar

ingresos y mostrar la calidad de sus productos para que puedan ser adquiridos por clientes. A diferencia de las otras redes sociales, la gestión del canal de YouTube la lleva desde un inicio EFE Televisión al ser el suministrador de los contenidos generados por sus cámaras y por las delegaciones nacionales e internacionales de diferente índole (nacional, internacional, economía, deportes, cultura...). Su principal misión es servir de pasarela para llegar a la audiencia final y obtener visibilidad como agencia suministradora de contenidos audiovisuales. El otro objetivo es sacar rendimiento económico por el número de visualizaciones y la publicidad que pueda llevar aparejada. Por ello, la línea de actuación de EFE es que los vídeos que se cuelgan en la web generalista de EFE y en los portales temáticos están vinculados a YouTube para incrementar el tráfico en esta plataforma.

EFE brinda especial valor a su canal en YouTube porque es un foco de atracción de suscriptores que compren algunos de los vídeos que han visualizado previamente en el canal. También reporta información para ayudar a conocer las tendencias de mercado al facilitar datos geográficos y demográficos. La Agencia habilita, asimismo, subcanales en YouTube para exhibir información audiovisual sobre determinados acontecimientos, como puedan ser unas elecciones generales, que dan pie a distribuir vídeos con noticias de la campaña, de los actos y de los programas políticos de los partidos para que los internautas puedan tener más elementos de juicio con contenidos fiables.

Figura 63

Imagen del canal de información sobre las elecciones generales de 2011 en España.



Fuente: Canal de EFE en YouTube.

Al igual que con las otras redes sociales, EFE cuenta, al margen de su perfil genérico, con diversas cuentas ligadas a los espacios temáticos, como EFEagro, EFESalud o EFEverde. En los últimos años, EFE ha potenciado en YouTube las emisiones en directo de acontecimientos que generan interés informativo para dar dinamismo y actualidad a su canal. Además de retransmitir el evento por otras redes, el canal de vídeo es el ámbito natural para esta emisión y donde EFE tiene un mayor alcance por su número de suscriptores.

Figura 64

Captura de una imagen del canal de YouTube de EFE con transmisiones en vivo.



Fuente: Canal de EFE en YouTube.

Figura 65

Insersión en la web del Diario de Sevilla de una transmisión en directo a través del canal de YouTube de EFE.



Fuente: www.diariodesevilla.es.

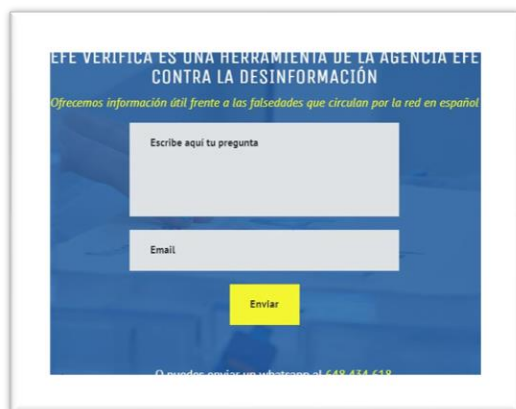
7.2.5 WhatsApp

La red de mensajería instantánea WhatsApp es uno de los canales que mayor alcance tiene entre la audiencia por su extendido uso social y diario. Ello ha llevado a que los medios hayan intentado explorar esta plataforma como altavoz de sus contenidos informativos, pero la compañía, propiedad de Facebook desde 2014, no autoriza el uso periodístico y lo limita a su función de intercambio privado de mensajes, fotos, audios y vídeos. Las restricciones para ser usado como canal de distribución de noticias, que pasan por la imposibilidad de hacer envíos masivos o gestionar grupos voluminosos de usuarios, hacen que EFE apenas haya integrado a WhatsApp en sus vías para difundir sus alertas informativas.

Como en otros medios, la función esencial que WhatsApp tiene para EFE es la de ser una de las herramientas de comunicación y trabajo internos por la inmediatez y la versatilidad que ofrece para el envío y recepción de mensajes a través de los dispositivos de telefonía móvil. Junto al correo electrónico y otras aplicaciones informáticas, la rapidez que permite WhatsApp ha contribuido a imprimir una mayor velocidad en la transmisión de elementos informativos para la construcción de la noticia. En lo que respecta a la comunicación con los usuarios, EFE utiliza WhatsApp como instrumento de la cadena de comprobación de la veracidad de las noticias del servicio de EFE Verifica. En la web de esta unidad, los usuarios disponen de un número telefónico al que enviar un wasap para avisar de un posible bulo, aportar información práctica para desmentir falsedades o cursar alguna consulta.

Figura 66

Imagen de la web de EFE Verifica con referencia a WhatsApp.

The image shows a screenshot of the EFE Verifica website. At the top, it says "EFE VERIFICA ES UNA HERRAMIENTA DE LA AGENCIA EFE CONTRA LA DESINFORMACIÓN". Below this, a yellow banner reads "Ofrecemos información útil frente a las falsedades que circulan por la red en español". The main part of the form has a large text input field labeled "Escribe aquí tu pregunta". Below that is an "Email" input field. At the bottom of the form is a yellow button labeled "Enviar". At the very bottom of the page, there is a small line of text: "O puedes ponerte en contacto al 649 434 649".

Fuente: www.verifica.efe.com.

EFE Verifica está acreditada por la International Fact-Checking Network (IFCN), del Instituto Poynter, lo que da la posibilidad a cualquier persona que utilice WhatsApp a tener acceso a las verificaciones de EFE a través de un *chatbot* (asistente que se comunica con el usuario mediante mensaje de texto) dirigido particularmente a combatir la desinformación en los asuntos relativos a la pandemia de la covid-19 (The International Fact-Checking Network, 2021). Al usar este asistente gratuito, los lectores pueden comprobar si un determinado contenido ha sido etiquetado como falso por alguno de los verificadores ligados a IFCN, tanto en inglés como en español, o poner en aviso noticias cuya fiabilidad está en duda.

Figura 67

Captura de la página web de WhatsApp sobre las organizaciones de verificación de datos.



Fuente: www.whatsapp.com.

La unidad de verificación de EFE ha desarrollado otras iniciativas, en coordinación con IFCN, en las que se apoya en WhatsApp como la vía de comunicación más práctica y directa con los usuarios. Es el caso del convenio firmado por la compañía de mensajería con

el consorcio internacional de comprobación informativa bajo el nombre de *Farmacheck*, por importe de 500.000 dólares (425.000 euros), en el que siete verificadores, entre ellos EFE, combaten la desinformación sobre las vacunas contra la covid-19.

Figura 68

Tuit de @EFEVerifica sobre la colaboración con WhatsApp.



Fuente: Cuenta de EFE Verifica de EFE.

Dentro de las restricciones que la compañía de mensajería estadounidense impone a los medios de comunicación, EFE ha recurrido a ella como vía para distribuir de manera individual su tarjeta de felicitación de Navidad de 2020, una fotografía en la que aparece un hombre en una residencia de ancianos abrazado a su hija durante la pandemia, adaptada por primera vez en pequeño formato para poder enviarla a través de WhatsApp. Una vía para imprimir visibilidad a EFE a través de elementos no informativos, pero fuertemente ligados a su marca.

7.2.6 Telegram

Otra de las redes donde EFE tiene presencia es en Telegram, el canal de mensajería que, al contrario que Whatsapp, admite una utilización menos restrictiva para el envío de contenidos informativos al no limitar el número de usuarios que pueden adherirse al canal, además de estar dotada de una mayor seguridad en sus comunicaciones. La agencia abre su cuenta de @efenoticias en Telegram en enero de 2016, si bien, al tratarse de una plataforma con menor implantación social, su número de seguidores es limitado (2.300 en junio de 2021).

La dinámica de funcionamiento de EFE en Telegram ha sido bastante continuista desde la apertura de su cuenta. Se trata de mensajes de noticias de actualidad enviados a las cuentas individuales de los usuarios, acompañados generalmente por una fotografía o un vídeo para captar la atención y reforzar el carácter multimedia de la agencia, y que al pinchar en ellos redirige a la web generalista (www.efe.com) o la cuenta de EFE en Twitter. Como en otras redes, no permite el acceso completo a la información, sino sólo a su encabezamiento y los dos primeros párrafos.

Figura 69

Mensajes en la cuenta de EFE Noticias en Telegram con enlace a www.efe.com.



Fuente: Cuenta de Telegram de EFE.

Otro uso que EFE ha dado a Telegram ha sido como canal interno entre su plantilla para difundir algunos de los asuntos más destacados de la jornada. “EFE en Twitter” se crea en febrero de 2020 para ampliar la difusión de los mensajes a través de las redes sociales de cada trabajador de manera voluntaria-, en particular, en Twitter, mediante retuits o compartiéndolo en su cuenta individual. También tiene como fin que los trabajadores de la agencia tengan un mayor conocimiento de la labor que la Unidad de Continuidad Digital lleva a cabo en las redes sociales.

7.2.7 TikTok

La última red social a la que EFE se ha incorporado ha sido TikTok, la plataforma china de vídeos cortos que se ha consolidado como canal de comunicación y entretenimiento, principalmente, entre los jóvenes y a la que los medios de comunicación dan cada vez mayor importancia para conectar con la audiencia juvenil. En noviembre de 2021, la agencia pública, a través de EFEverifica se estrena en el canal con un proyecto contra las noticias falsas. Bajo la etiqueta #FactFeed, se persigue enseñar a los usuarios a actuar contra los bulos más virales y la desinformación existente, en buena medida, en las redes sociales. Mediante vídeos cortos elaborados por el departamento de Televisión, se dan consejos a los *tiktokers* para que sepan discernir y actuar de manera responsable frente a los contenidos falsos, en particular, en ámbitos como la política, la inmigración, la ciencia o la tecnología. La idea es que los usuarios sepan manejar las herramientas básicas de verificación para poder usarlas por sí mismos. Este proyecto inicial de EFE en TikTok forma parte del programa de formación e intercambio entre medios de comunicación europeos y sus profesionales Stars4Media, titulado *Let's educate on TikTok*, cuyo fin es instruir a los jóvenes con un lenguaje cercano a ellos para consumir contenidos veraces e identificar los falsos (Intranet EFE, 2021).

La participación de EFE en este tipo de proyectos tiene como meta contribuir, en palabras de la actual presidenta de la agencia pública, a promover “la alfabetización mediática” de los jóvenes para asesorarles en el consumo de información veraz y a detectar los engaños, en un contexto marcado por la supremacía del algoritmo de las grandes redes sociales y la desconfianza hacia los medios tradicionales propiciada por el periodismo digital en los últimos años.

“Hoy es más difícil que nunca distinguir la verdad de la mentira (...) Resulta dramático comprobar cómo la verdad está hoy tan desacreditada, cómo una importante parte de la ciudadanía desprecia la verdad y abraza los bulos de manera acrítica. Paralelamente, sufrimos un exceso de información cuyas consecuencias son, en ocasiones, tan nefastas como los bulos (..) Las redes y los que las alimentan con fines ocultos han impuesto su ley. Se arrogan el uso de la verdad y provocan una desafección hacia los medios tradicionales, hacia los que realmente generamos los contenidos de manera veraz y contrastada” (Cañas, 2021).

Figura 70

Mensajes de la cuenta de TikTok de @efeverifica sobre herramientas de verificación.



Fuente: Cuenta de EFE Verifica de TikTok.

7.2.8 Otras redes sociales

EFE está operativa en otras redes sociales, como LinkedIn y Dailymotion, aunque con una presencia más secundaria en relación con las más populares. LinkedIn es el medio de difusión dirigido al ámbito profesional y empresarial y en la que la agencia pública tiene una cifra de seguidores modesta (35.425 seguidores en 2021). En un primer momento, al igual que en Facebook, EFE se inclina por publicar en LinkedIn comentarios institucionales para, posteriormente, además de esta información corporativa, dotar a su perfil de mayor contenido de actualidad con la aspiración de expandir su visibilidad como empresa periodística.

Figuras 71

Dos mensajes de la cuenta de EFE en LinkedIn sobre la organización de sus eventos.

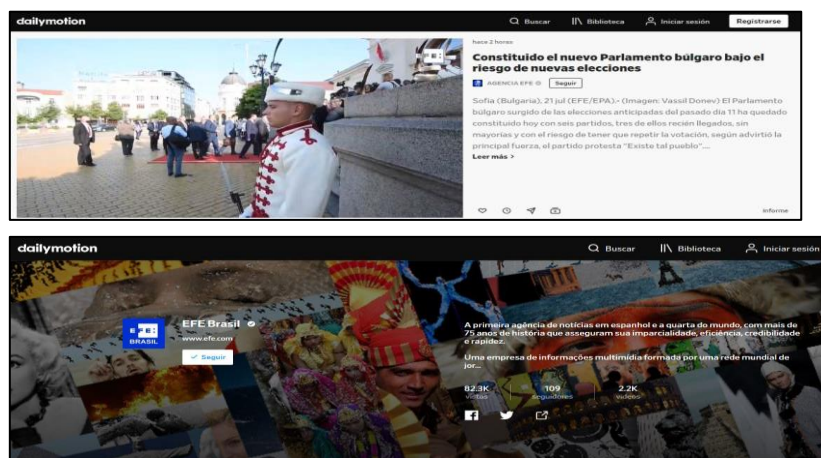


Fuente: Canal en LinkedIn de EFE.

Otra red social donde EFE tiene presencia es en la plataforma francesa Dailymotion, competidora de YouTube a menor escala y en la que los usuarios suben y comparten vídeos en internet. EFE la emplea para amplificar grabaciones de su web y de algunos de verticales, como EFESalud, EFEverde o EFEagro, o bien para algunos de sus servicios regionales, como EFE Internacional y EFE Brasil. Aunque permite monetizar contenidos, EFE cuenta con muy escasos seguidores (2.600 en 2021), por lo que sus vídeos tienen poca proyección.

Figura 72

Captura de dos mensajes de las cuentas de EFE y de EFE Brasil en Dailymotion.

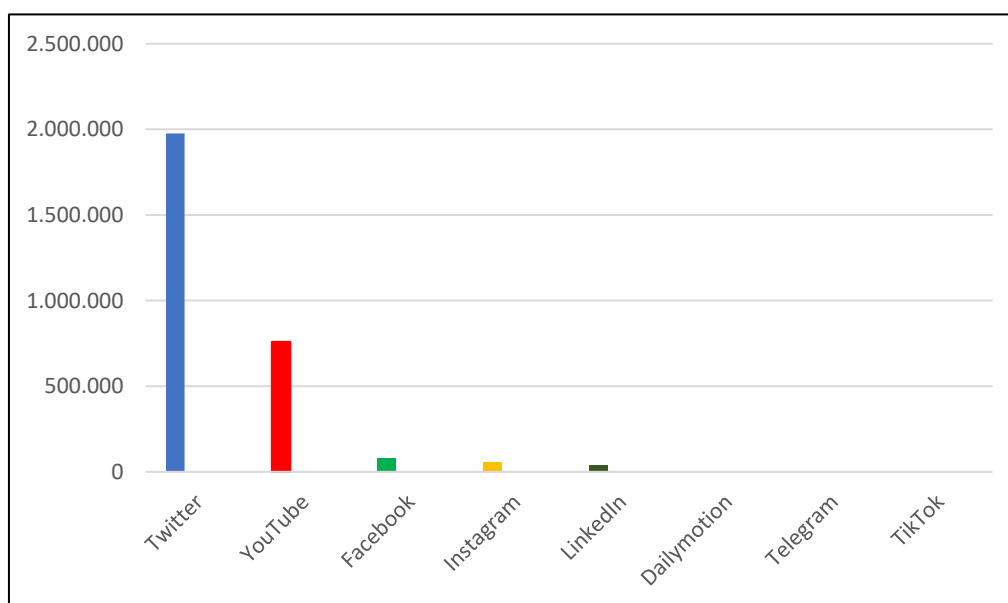


Fuente: Canal en Dailymotion de la Agencia EFE. Elaboración propia.

Restringir contenidos en las distintas cuentas sociales ha dificultado a EFE la captación de seguidores en relación con otros medios de comunicación que ofrecen en abierto toda la información y les permite fidelizar a la audiencia. Ello se ha traducido en que, con excepción de Twitter, el número de suscritos a sus distintas redes es modesto en comparación con otros medios y con el peso que EFE tiene en el escenario mediático nacional e internacional.

Gráfico 30

Seguidores de EFE por tipo de red social a 1 de enero de 2022.



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de la Dirección de Contenidos Digitales procedentes de la Intranet de EFE.

7.3 EFE Verifica

La norma de EFE de no divulgar contenidos íntegros en sus redes sociales, al menos hasta pasadas 48 horas, para proteger los intereses de sus suscriptores presenta algunas excepciones. Entre ellas, está la difusión de contenidos corporativos o de organización de eventos, patrocinados o no, con el fin de darles la máxima difusión y que sean vistos por el mayor número posible de usuarios. También se publica en abierto el contenido íntegro de las comprobaciones que hace la unidad EFE Verifica, creada en marzo de 2019 como servicio de análisis de la veracidad de las noticias como herramienta para combatir bulos que circulan,

principalmente, en redes sociales como Facebook y Whatsapp. El objetivo de esta unidad, como se explica en su web, es “ayudar a los ciudadanos y a los medios de comunicación a tomar decisiones fundamentadas, desmintiendo informaciones erróneas en declaraciones públicas, artículos de prensa o contenidos difundidos en redes sociales”.

Figura 73:

Mensajes de la cuenta de @efeverifica con enlace a su página web.



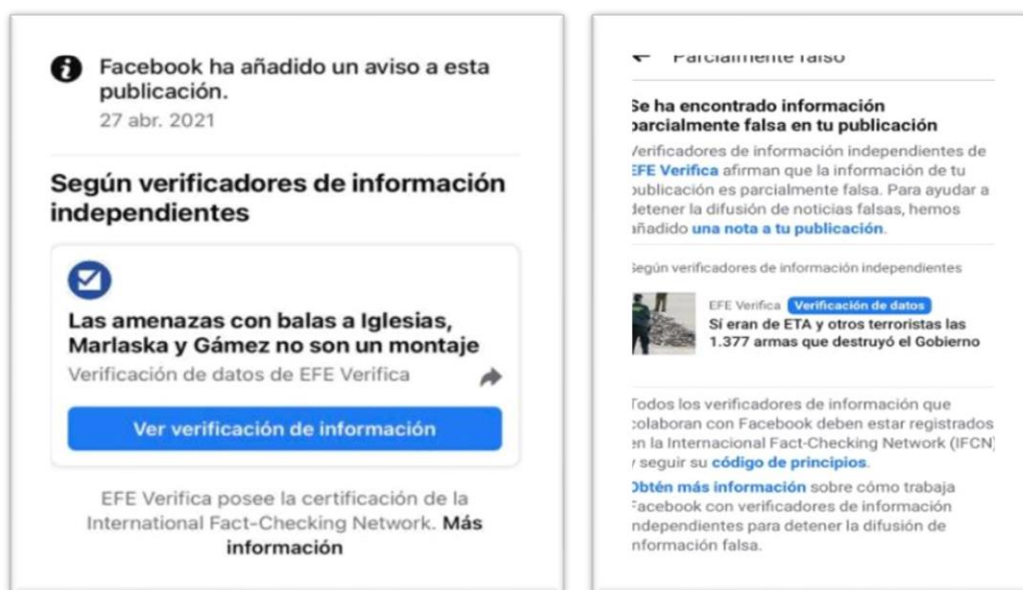
Fuente: Cuenta de Twitter de EFE Verifica.

Unida a la promoción de la tarea que desarrolla este departamento, la publicación del contenido íntegro de sus verificaciones responde a la labor de servicio público propia de EFE y la que se deriva del combate contra las noticias falsas. Para dar a conocer sus informaciones, EFE Verifica dispone de su propia web y de cuentas específicas en las principales redes sociales, en donde sus mensajes enlazan con el portal. Sus artículos se distribuyen en paralelo por el hilo informativo dirigido a los clientes. Con proyectos como la unidad de verificación, EFE aspira a consolidarse como una referencia del periodismo riguroso y de calidad y una apuesta contra la desinformación en un contexto en el que este fenómeno adquiere cada vez mayor relevancia.

Al margen de su función de contrastar posibles bulos y desmentirlos en sus canales de divulgación, EFE Verifica se convierte en una de las pocas fuentes de generación de ingresos procedentes de las redes sociales gracias a la firma de acuerdos con instituciones y empresas para perseguir la desinformación. Es el caso del acuerdo sellado con Facebook en España en mayo de 2020 para monitorizar e identificar mensajes falsos en esta red y en Instagram (propiedad de Facebook). El convenio de verificación, donde participan alrededor de 60 medios y organizaciones, consiste en que Facebook pone a disposición de EFE -miembro de la Internacional Fact-Checking Network (IFCN), el organismo que agrupa a los principales medios verificadores en todo el mundo- y a otros participantes una base de datos de artículos, fotografías y vídeos colgados en la red social en más de 50 idiomas y cuyo contenido resulta dudoso desde el punto de vista de la fiabilidad informativa.

Figura 74

Mensajes del convenio de colaboración entre Facebook y EFE Verifica.



Fuente: Facebook.

Facebook, con la colaboración de los usuarios, pone en aviso de posibles contenidos falsos a los verificadores, que los examinan en función de diversos criterios, como su viralidad. EFE es uno de los medios encargados del escrutinio de aquellos contenidos que considere y, una vez analizados, les asigna una etiqueta de comprobación. En caso de ser

falso, Facebook relega ese contenido para evitar su propagación, aunque sin eliminarlas, salvo casos extremos, y resalta el símbolo que le cataloga como engañoso.

7.4 El papel de la plantilla de EFE en la comunicación en las redes sociales

Al tiempo que se consolidan como un gran escaparate donde consumir información, las redes sociales se erigen como un canal de comunicación que los propios periodistas emplean para verter sus opiniones sobre asuntos de actualidad o personales y hacerse eco de sus informaciones mediante enlaces redirigidos a webs. La conveniencia de sentar unas bases que diferencien las cuentas profesionales de las personales lleva a EFE a publicar una primera guía de actuación en estos foros en diciembre de 2011, con lo que se convierte en uno de los primeros medios en España en hacerlo. EFE entiende que es importante tener un papel activo en las redes para contribuir a amplificar la notoriedad de la marca EFE.

La guía establece que “las cuentas profesionales de los empleados deberán de ser autorizadas por la empresa, mientras que las personales será responsabilidad exclusiva de sus titulares” (Agencia EFE, 2011a). Para los empleados que desean disponer de un perfil profesional en alguna de las redes, la cuenta ha de ser “oficial”, como si se tratara de una cuenta corporativa de correo electrónico. Tales perfiles están, por consiguiente, bajo el paraguas de EFE, aunque su titular sea un único empleado (“@EFEnombreapellido”) que ha de identificar su área de trabajo en su reseña. Se da la posibilidad de que aquellos trabajadores que dispongan de cuentas personales con fines profesionales en las que identifican su adscripción a EFE pueden migrarla a una profesional con el fin de mantener sus seguidores. No obstante, el logo de EFE queda reservado para las cuentas corporativas y se recomienda que en las personales se empleen una foto de cada titular.

La guía remarca que todo mensaje canalizado a través de una cuenta profesional en cualquier red social ha de cumplir los principios que fija el Estatuto de Redacción y en el Libro del Estilo Urgente de EFE y “respetará de forma especial la objetividad, imparcialidad y rigor que marcan las señas de identidad” de la agencia pública. Añade que EFE “confía en el buen juicio de sus empleados en las redes sociales y en que no divulgarán información confidencial de la empresa”.

Otras directrices que estipula el manual son:

- Se permite incluir enlaces a noticias de EFE recogidas en las diferentes ciberpáginas de EFE y cuentas corporativas en las redes sociales.

- Se anima a emplear la etiqueta #EFE para supervisar mejor los comentarios que susciten.

- Se prohíbe publicar en las cuentas profesionales alertas informativas de noticias en cualquier formato, cuya distribución queda limitada a las plataformas comerciales que la agencia reserva para sus abonados.

- Los empleados no pueden colgar en sus cuentas contenidos descargados de los servicios de EFE.

- Se permite relatar en los perfiles profesionales detalles o anécdotas que guarden relación con una cobertura y que no se haya incluido en la información.

- A la hora de compartir un enlace que no esté vinculado a EFE, se pide ser cuidadoso ante el riesgo de que se interprete como un apoyo de la Agencia o del titular de la cuenta a su contenido, lo que supondría un daño reputacional y pondría en tela de juicio la independencia de la empresa a la que está obligada.

- Extremar la atención sobre las informaciones recabadas en las redes sociales, en particular, en las cuentas no oficiales o de identidad incierta.

- No hacer comentarios personales acerca del titular de la cuenta.

- El diálogo en las redes sociales con las fuentes y seguidores debe basarse en el respeto y la buena educación, puesto que los insultos y descalificaciones podrán ser objeto de amonestación o falta disciplinaria.

En cuanto a los perfiles personales, EFE no se responsabiliza de sus contenidos si no han sido previamente autorizados. Recuerda a los empleados que la participación en las redes sociales “entraña riesgos”, por lo que se les insta a establecer “una clara diferencia” con las cuentas profesionales y no identificarse como trabajadores de EFE para “evitar cualquier tipo de confusión o riesgo” para la Agencia.

Ante la posibilidad de que puedan hacerse comentarios que revelen “apoyo o filiación de cualquier tipo”, ya sea político o de otro signo, la dirección recomienda, en especial a los redactores, actuar con cautela para no afectar a la imagen de EFE o pone en entredicho su imparcialidad. En caso de que haya empleados que cuelguen en sus perfiles privados contenidos de la agencia, EFE se reserva el derecho de actuar judicialmente contra ellos. La

dificultad de gestionar una cuenta personal de Twitter o Facebook como si se tratara de un correo electrónico de empresa impide llevar a la práctica esta posibilidad y sólo recogen el nombre de EFE las cuentas corporativas con el fin de evitar situaciones comprometidas que puedan afectar al prestigio de la Agencia.

Los condicionantes para implementar las directrices sobre el uso de las redes sociales desde el punto de vista profesional, unido al cambio en la dirección de la empresa en 2012, dejan sin aplicar las recomendaciones de la guía, sin que haya habido un nuevo protocolo de actuación que sirva de referencia a los trabajadores. En la etapa de Fernando Garea al frente de EFE, se hace un nuevo intento de culminar un manual de recomendaciones para la utilización de las redes sociales en cuentas personales de sus periodistas con el fin de estimularles en el uso periodístico de estas plataformas y dar visibilidad a sus noticias, pero tal proyecto sigue inconcluso.

7.5 El impacto de los buscadores de contenidos en EFE

Internet representa una gran puerta que da acceso a millones de portales donde la información se mueve y se difunde de manera desregulada. Una de las consecuencias que tiene esta libre accesibilidad a los contenidos es el perjuicio que implica para las agencias la publicación de sus contenidos por parte de cybermedios que los hacen suyos sin mediar una relación comercial. La repercusión que los grandes buscadores han tenido en el modelo de negocio de las empresas periodísticas y la generalización del consumo de contenidos de manera gratuita en Internet también han tenido un impacto negativo en las agencias de noticias, aunque de una manera más indirecta. Las plataformas de búsqueda se hacen eco de informaciones que las agencias ofrecen a través de sus páginas webs, aunque principalmente reproducen contenidos de los medios de comunicación que son clientes de aquéllas, lo que no altera la relación comercial.

El consumo mayoritario de la información a través de la red ha hecho que ésta haya ido perdiendo valor debido a la facilidad de acceso que hay en el ciberespacio y la ha convertido en una *commodity* (Salaverría, 2019). Esta circunstancia ha determinado que cada vez haya sido más difícil la obtención de ingresos por parte de los medios de comunicación, en especial los procedentes de la publicidad, que han sido acaparados por las grandes tecnológicas, principalmente, Google y Facebook. Las agencias no tienen en la publicidad su

principal vía de beneficios, pero su reducción redundaría en la suficiencia financiera de los medios e, indirectamente, en su relación comercial con las agencias. La gratuidad de contenidos también lleva a que algunos suscriptores se desprendan de los servicios de agencia, reducirlos o renegociarlos a la baja, con el efecto subsiguiente en su contabilidad.

No obstante, como conclusión de fondo, la dirección tanto de la etapa de Grijelmo como la de Vera determinan que el impacto que los buscadores han tenido en la agencia ha sido limitado, por cuanto, como proveedor de noticias, sus contenidos se publican habitualmente a través de otros medios de comunicación que ya pagan a EFE por su uso, por lo que estos no aceptarían compartir una eventual compensación por su difusión en caso de que Google hubiera aceptado concederla (Vera, 2021). Esto supone que el problema con los motores de búsqueda lo tienen los clientes de las agencias y no éstas (L. Álvarez, 2021).

EFE actúa como medio que conecta directamente con el público a través de sus páginas webs, donde los buscadores sí se benefician de sus contenidos a la hora de ponerlos a disposición de la audiencia y por lo que EFE no ha recibido contraprestación económica hasta ahora, si bien los enlaces a informaciones que se publican en sus portales no tienen demasiado peso (Crespo, 2021). La gran fortaleza que EFE encuentra en los motores de búsqueda es la visibilidad que estas plataformas aportan a su actividad y el escaparate que representan para que su marca obtenga un mayor reconocimiento, tanto por parte de los medios de comunicación, como de entidades ajenas al sector periodístico. Los motores de búsqueda son herramientas que conectan a EFE con el público y con potenciales clientes, aportando visibilidad, tráfico y oportunidades comerciales.

Si bien el cierre de Google News en España debido a la aplicación de la normativa sobre propiedad intelectual aprobada en 2014, que imponía un canon a la tecnológica por distribuir contenidos periodísticos, lleva a EFE a buscar otros canales para llegar a la audiencia al margen de su web generalista. El responsable SEO y de Social Media de la Agencia, Carlos Monedero, hace un balance positivo sobre el impacto que la plataforma líder de búsquedas en Internet ha tenido para EFE. “Sin visibilidad, hoy no hay negocio”, resume Monedero en la entrevista mantenida para esta tesis, en la que destaca el fortalecimiento experimentado por la marca EFE en la red en los últimos años y su posicionamiento como un medio creíble y riguroso.

Uno de los aspectos que ha condicionado la presencia de las informaciones de EFE

en Google y en otros buscadores ha sido el relativo a la extensión de sus noticias. El hecho de que en su web generalista sólo se publiquen dos párrafos de texto para no dañar a los clientes y únicamente se ofrezca una parte minoritaria del servicio que se vende a estos ha hecho que las informaciones con menos de 300 palabras sean peor posicionadas por Google como regla general, al primar a los textos más largos. Sin embargo, otros contenidos no dirigidos a suscriptores, como los de las webs temáticas, sí se muestran completos en los buscadores con el fin de posicionarse mejor.

Además de la notoriedad, otro rasgo relevante es que Google y los otros motores de búsqueda representan, en buena medida, la puerta de acceso a los contenidos de EFE en el ciberespacio, en torno a un 70 por ciento en el conjunto de sus portales (Monedero, 2021). Esto incrementa el tráfico hacia su web generalista y a las temáticas y, de paso, el conocimiento de esos portales. Al mismo tiempo, EFE no ha sido ajena a los cambios periódicos de algoritmos por parte de Google y otras plataformas, lo que ha acarreado modificar de manera frecuente las formas de mostrar la información, tanto a nivel editorial como técnico, para no ser penalizadas por aquéllas. En el plano del estilo de las noticias, la información trasladada a los abonados no ha sufrido apenas cambios, pero sí los contenidos de los portales sectoriales en abierto, que han tenido que buscar fórmulas para resultar atractivos para los buscadores.

EFE instauro el puesto de Search Engine Optimization (SEO) en febrero de 2017 para emprender una estrategia enfocada a mejorar el posicionamiento de los contenidos de EFE en los principales motores de búsqueda y dotarlos de la máxima visibilidad. El puesto de SEO en la Agencia se configura como un elemento transversal, por cuanto ejerce de bisagra en la coordinación del trabajo con las redacciones de la web generalista y de los verticales y con los responsables de las redes sociales para concretar las pautas técnicas y de redacción de los textos que facilitan el posicionamiento de los buscadores. El SEO en EFE también fija estrategias con la dirección de Comercial y analiza cómo resolver cuestiones técnicas con la unidad de Tecnología y la de Desarrollo.

Con Google, EFE no ha obtenido ninguna vía de monetización por el enlace de sus informaciones. En cambio, con otros buscadores sí se han entablado relación comercial, como ha sido el caso de otras grandes plataformas de consulta, como Yahoo o MSN, que han contratado los servicios informativos para su difusión por sus respectivos canales.

7.5.1 La defensa de la propiedad intelectual frente a los buscadores y las redes sociales

Junto a las redes sociales, los otros actores que alteran el modelo periodístico tradicional en la era digital son los llamados agregadores de contenidos y motores de búsqueda, que pasan a ser una de las principales puertas de acceso a la información. Hasta los primeros años del siglo XXI, los medios *controlaban* el flujo de las noticias y eran ellos los que la ponían a disposición de los lectores y oyentes. La llegada de Google, Yahoo, MSN y otras plataformas de búsqueda rompe el *statu quo*, libera la circulación de contenidos y la intermediación entre los medios y los usuarios, cuyo acceso es principalmente gratuito, y estas plataformas se apropian en buena medida de la función de cribado e intermediación que habían ejercido los medios. El que estos dejen desde un inicio la distribución de sus noticias en Internet en manos de las grandes plataformas y en las redes sociales causa en los usuarios un cambio en los hábitos de consumo que se ha consolidado en los últimos años con la proliferación de los dispositivos móviles.

Junto a la pérdida de protagonismo de las agencias en la distribución de las noticias, el uso de sus informaciones en los motores de búsqueda y las redes ha ocasionado un problema de propiedad intelectual, por cuanto se exponen a que haya una apropiación indebida de esos contenidos ante la desregularización que hay en Internet (Badillo y Gracia, 2015). La protección de los derechos de sus contenidos de las agencias frente a los buscadores supone una preocupación para ellas desde mediados de la primera década del siglo XXI. Han sido varios los pleitos e intentos por resolver la pugna con el fin de que los buscadores asuman un canon por los ingresos que recaudan a partir de la distribución de los contenidos de aquéllas. La primera que plantea un pulso es la francesa AFP, que demanda a Google ante un tribunal de Estados Unidos en marzo de 2005 por vulnerar la protección del *copyright* de sus contenidos (Paterson, 2007). Como indemnización, solicita 17,5 millones de dólares y la prohibición de reproducir sus noticias y fotografías si no cuenta con autorización. El caso se solventa dos años después con un acuerdo sobre el uso de la licencia informativa de la agencia francesa por parte del megaportal de búsqueda para publicar sus textos y fotos en Google News y en otros de sus servicios a cambio de una remuneración económica. Un convenio similar lo selló el año antes Associated Press y en los meses siguientes, la británica Press

Association y la canadiense Canadian Press. Se abre camino hacia la colaboración con el motor de búsqueda para suministrarle contenidos para proteger los derechos de propiedad intelectual y cobrar por el uso de contenidos.

La estrategia de las agencias de buscar sinergias con la tecnológica estadounidense para facilitar la difusión de los contenidos se extiende a la European Pressphoto Agency (EPA) en 2009. Gracias a este concierto, los usuarios pueden visualizar en Google News los contenidos escritos y fotográficos de las ocho agencias asociadas en aquel momento al consorcio europeo, entre ellas, EFE, ofrecidas en paquetes multimedia para su consumo en la red. Un método de visualización novedoso en aquel momento que, en opinión del entonces director gerente de EPA, Jörg Schierenbeck, reconoce a las agencias los contenidos que han elaborado y les abre la puerta a captar nuevos ingresos publicitarios compartidos con Google.

“EPA, las agencias participantes y Google se beneficiarán de la capitalización de nuestros artículos y fotografías originales, que aparecerán en el buscador. Por su parte, los usuarios aprovecharán la mayor comodidad que supone esta manera de mostrar el contenido de las agencias de prensa. Anteriormente, Google News mostraba diversas copias de los artículos y fotografías de una misma agencia mediante varios vínculos a diferentes sitios. Gracias al acuerdo alcanzado con EPA, ahora Google News podrá llevarnos directamente al artículo original en una página albergada por el mismo Google” (Intranet EFE, 2009b).

Desde la activación de Google News, se visualizaban textos e imágenes de una agencia a través de enlaces a diferentes portales, en vez de en los propios servicios digitales. El concierto con EPA mantiene la opción de ver las webs que han recogido esos artículos, pero se da prioridad en la búsqueda a los resultados de los contenidos originales de las respectivas agencias para su publicación en Google News con el fin de dar valor a su tarea de proveedores de información. El otro aspecto positivo para los socios de EPA es que Google comparte los ingresos publicitarios que se generaran por las notas publicadas en su plataforma informativa.

La crisis financiera iniciada en 2008 deteriora la situación de las agencias de prensa en general y afianza el modelo de consumo informativo liderado por los agregadores de noticias y las redes sociales, en detrimento del negocio de los suministradores de información tradicionales. La relación de colaboración sellada por algunas agencias con Google deja paso a una nueva fase marcada por la reclamación a la multinacional tecnológica para compartir

sus crecientes ingresos al acaparar el mercado publicitario frente a los medios, cada vez menos decisivos a la hora de controlar la difusión de los contenidos periodísticos en el entorno digital. Ante el fuerte impacto, sobre todo económico, causado por estas grandes plataformas, buena parte de los medios, liderados por la Asociación de Editores de Diarios Españoles (AEDE)¹⁵, reclaman el pago de un canon por aquellas informaciones indexadas en sus páginas. La demanda de la industria periodística en España encuentra respuesta en 2014 en la reforma de la Ley 21/2014 de Propiedad Intelectual, que estipula que los motores de búsqueda deben remunerar a los propietarios de los derechos de autor, entre ellos, los editores de prensa, por los enlaces de sus informaciones recogidas en Internet de forma gratuita. La norma sostiene que están extrayendo un beneficio económico gracias a los contenidos de los medios al quedarse con la mayor parte de los ingresos obtenidos por la publicidad, lo que daña sus finanzas. Máxime en un contexto económico adverso alentado por la crisis económica de 2008 y, en paralelo, a la del modelo de negocio periodístico, traducido en la merma de ingresos, mientras las grandes tecnológicas veían engordar sus beneficios año tras año. El que la mayoría de productos sean gratuitos en Internet crea un modelo en el que la información se deprecia en detrimento de los medios y, por ende, de las agencias de noticias.

La inclusión de la tasa a las empresas tecnológicas por enlazar noticias que los medios publican en sus portales, gestionada por el Centro Español de Derechos Reprográficos (Cedro), bloquea el tráfico a los editores de noticias, lo que suscita el malestar de Google, que, contraria a este mecanismo compensatorio, decide clausurar su plataforma Google News, creada en 2002 y dedicada a la lectura de informaciones que remitían a sus sitios webs. Los artículos de los medios siguen apareciendo en las búsquedas, pero no en la aplicación específica dedicada a alojar noticias, por lo que las empresas periodísticas no pueden emplear este escaparate como vía de proyección, ni obtener ingresos publicitarios.

Prueba de esta disconformidad, EFE se suma a otras ocho agencias europeas, entre ellas, AFP, Ansa, DPA, la británica PA, la sueca TT, la austríaca APA, la holandesa ANP y la belga Belga, para solicitar a la Unión Europea (UE) la aprobación de una directiva que obligue a las grandes plataformas digitales a remunerar a estas empresas periodísticas por la

¹⁵ La Asociación de Editores de Diarios Españoles (AEDE) se refundó el 18 de mayo de 2017 y pasó a denominarse Asociación de Medios de Información (AMI) para abrirse a todo tipo de medios informativos, también los digitales, gratuitos o de pago. La Agencia EFE pasó a ser miembro de AMI en febrero de 2018.

publicación gratis de sus contenidos en la red. Tal demanda se plantea a través de una tribuna publicada en el diario francés Le Monde el 13 de diciembre de 2017 bajo el título de *En materia de información, la gratuidad es un mito*, en la que las promotoras de la iniciativa reclaman a la UE reconocer los llamados “derechos conexos” sobre el contenido de las noticias y que sean las multinacionales tecnológicas, y no los ciudadanos, los que asuman el coste de la compensación. De este modo, se corregiría el desequilibrio ocasionado por los agregadores de noticias en detrimento de los medios y se daría un balón de oxígeno a la información fiable y rigurosa que proporcionan las empresas periodísticas y, en particular, las agencias, a las que se compromete su futuro por la falta de recursos que le genera el no recibir parte de los ingresos generados por su publicación en Internet. Éstas sostienen que no es posible la gratuidad de los contenidos por cuanto su producción tiene un coste y que Google y Facebook han de compensar por los elevados ingresos publicitarios que obtienen al hacerlos llegar a los internautas:

“Facebook repite que su objetivo es convertirse en el mayor medio de comunicación del mundo. Pero ni Facebook, ni Google, tienen redacciones. No tienen periodistas en Siria que arriesguen sus vidas, ni una oficina en Zimbabue que investigue la marcha de Mugabe, ni editores que comprueben y verifiquen la información enviada por los reporteros sobre el terreno (...) Si no hay un reequilibrio, la historia está escrita. Los medios de comunicación seguirán desapareciendo. El ciudadano ya no podrá ser informado convenientemente o, en algunos países, el Estado deberá paliar la falta de recursos de los medios (...) El acceso a la información gratuita es, supuestamente, uno de las grandes victorias de Internet. Pero eso es un mito. En un extremo de la cadena, informar al público cuesta mucho dinero. En el otro extremo, el consumidor de esa información vale su peso en oro para quienes valoran a la audiencia por sus ingresos publicitarios. Entre los dos, algunos han ganado y otros han perdido mucho” (Le Monde, 2017).

El pulso con los gigantes tecnológicos se mantiene durante más de un lustro y es a partir de la directiva sobre derechos de autor en el mercado único digital aprobada por la Unión Europea en octubre de 2019 cuando se abre un nuevo escenario tendente más al acuerdo que al enfrentamiento. La norma comunitaria establece que Google y otras grandes plataformas digitales han de alcanzar convenios, bien de manera individual o colectiva con los editores de prensa y otros creadores de contenidos para que éstos puedan exhibirse en Internet a cambio de una contraprestación económica a modo de licencia de *copyright*.

Como reacción a la regulación europea y de algunos países del club comunitario,

Google impulsa en octubre de 2020 su plataforma News Showcase, una versión actualizada de Google News como escaparate para acceder a las noticias más relevantes elaboradas y seleccionadas por los medios. La tecnológica presenta esta plataforma como algo beneficioso tanto para las compañías periodísticas como para los usuarios. Una de las novedades es que supedita la adhesión a la plataforma a acuerdos individuales con cada compañía periodística, en vez de gestionarse de modo colectivo, como establecía en España la Ley de Propiedad Intelectual de 2014, de la que nace el llamado “canon Google”.

En España, la batalla regulatoria con los agregadores de contenidos y con redes como Facebook está en vías de resolverse una vez transpuesta la directiva de la UE. La nueva legislación española habilita a las empresas informativas, entre ellas, las agencias de noticias, negociar con las grandes plataformas tecnológicas de manera separada la compensación por vincular sus informaciones y que aparezcan en las búsquedas. Ya no es preciso que la negociación se canalice a través de una entidad de gestión colectiva, sino que cada medio tiene potestad para hacerlo por separado. La revocación del “canon Google” y la posibilidad de llegar a acuerdos de manera bilateral con cada medio de comunicación abren la puerta a la reapertura de Google News en España tras su clausura en 2014 a raíz de la anterior normativa.

7.5.2 La Unidad Antipiratería de EFE

La controversia sobre la propiedad de las noticias ha involucrado desde hace décadas a las agencias, que veían manejar sus contenidos sin atribuirles la firma correspondiente con la que identificar el origen de la información. La mala praxis de muchos periódicos y medios impresos de no atribuir a sus autoras las informaciones publicadas en sus páginas o camuflarlas en el genérico “Agencias” era una cuestión que seguía sin resolverse cuando Internet irrumpió para abrir otro frente sobre la identificación de los contenidos informativos con su autor. Una práctica justificada en ocasiones en que la contratación de la mercancía informativa no obliga a que vaya acompañada por la atribución del crédito correspondiente y en que se trata más de un aspecto más ético que legal. La implantación de Internet genera otro conflicto de intereses en un mercado dominado por el papel, sobre todo en España. Los periódicos, al desdoblarse en la red, pretenden usar los productos contratados a las agencias en sus páginas webs sin abonar ningún complemento. Un pulso en el que los periódicos

delegan la negociación en la Asociación de Editores de Diarios Españoles (AEDE), que se resuelve al interpretarse que la edición digital de un medio debe abonar una compensación si emplea contenidos similares provenientes de las agencias (Castro Savoie, 2005). La AEDE accede primero a que los periódicos paguen una cantidad por usar el material de agencia en sus versiones digitales, más barata que el coste de la contratación de los servicios para el papel, o con una tarifa reducida para los que tienen suscritos más servicios (Crespo, 2021). En América, en cambio, la filosofía es distinta y los medios con versión digital adoptan una postura más flexible, lo que da pie a un nuevo universo de clientes medios y pequeños.

Con Internet y los medios sociales, la práctica *antiperiodística* de no reconocer la fuente primaria se agrava aún más por el apoderamiento ilegal del propio contenido. Los servicios de agencias, que hasta entonces tenían como destinatario a los medios, por lo que su uso estaba ceñido a los suscriptores, pasan a tener una mayor visibilidad (Castro Savoie, 2007) y a estar accesibles para quienes no han pagado por ellos, por lo que pasan a ser fuentes primarias también para el público en general. En el nuevo ecosistema digital, no sólo se trata de que los clientes citen en sus informaciones a la agencia con su denominación como reconocimiento a su tarea como fuente primaria, tanto en los textos como en el material audiovisual. También es objetivo prioritario evitar que medios, blogs, webs o cualquier otro soporte se apropien de contenidos sin mediar relación contractual. Para las agencias, tanto antes como en la era digital, es esencial que su tarea de suministradora se vea reconocida para que los usuarios la identifiquen con un producto informativo creíble y su marca tenga visibilidad en la red.

El *copyright* es la regla básica en el mercado de la noticia (Dueñas, Burillo y Ruiz Revuelta, 2005), por lo que las agencias pugnan por que se haga respetar al ser el núcleo de su modelo de negocio. Lola Álvarez habla de la piratería y el plagio como las “sombras” de la modernización tecnológica. EFE considera que el reconocimiento de la autoría de sus contenidos supone proteger su actividad y su prestigio, además de ser un elemento estratégico en el lanzamiento de nuevos productos. Es preciso “dar valor al producto” en un entorno más abierto que nunca (Gutiérrez Bueno, 2006) y proteger su procedencia para evitar su devaluación.

La defensa de los derechos de propiedad intelectual empuja a las agencias a crear herramientas de seguimiento de publicaciones para protegerse de quienes hacen suyos sus

contenidos sin pagar ninguna compensación. Si antes de Internet las agencias contaban con unidades de rastreo de las informaciones que publicaban los medios para ver si estaban adecuadamente acreditadas y así evaluar su peso como proveedor de noticias, el nuevo escenario obliga a crear departamentos para vigilar el uso legal de sus contenidos. En el caso de EFE, esta postura desemboca en la creación en octubre de 2006 de la Unidad Antipiratería, una iniciativa pionera cuya misión es poner coto a la utilización indebida de sus contenidos informativos en cualquier formato en medios impresos o digitales, defender su autoría y preservar la imagen de su marca y sus derechos de autor. La consigna es actuar en el ámbito de los portales cibernéticos y en los medios de comunicación que se adueñan de sus noticias por vías irregulares para proteger los bienes que elabora la Agencia.

Aunque el equipo de control queda asignado al departamento Comercial y al grupo de Gestión de Clientes, la empresa sostiene que la persecución de las acciones de pirateo y la defensa del uso adecuado de la marca EFE han de ser una tarea común de toda la plantilla y las delegaciones, que han de implicarse para detectar publicaciones fraudulentas y ponerlas en conocimiento de la unidad y, en su caso, de no lograr una rectificación por vía verbal, plantear una demanda a través de un bufete de abogados. EFE considera improcedente omitir la fuente o los autores de los textos y los gráficos; no mencionar su marca, en ocasiones oculta bajo la referencia genérica de “agencias” y apropiarse de sus contenidos cuando no están suscritos a ellos.

Al margen de denunciar los casos de plagio o de uso inadecuado de la marca, en la Unidad Antipiratería recae el cometido de objetivo obtener ingresos de la resolución de los casos por vía judicial o bien persuadir a los medios fraudulentos que no son suscriptores de EFE para que lo sean, evitando así la acción legal y generando oportunidades de negocio. Al mismo tiempo, consiguen en ocasiones convencer a los que sí son clientes que acrediten de manera correcta a EFE como fuente. El escrutinio de informaciones no acreditadas adecuadamente es una labor ingente para la que se recurre a aplicaciones complementarias con las que acotar búsquedas en medio de la inmensidad de portales y sitios webs donde se pueden alojar informaciones que infringen la propiedad intelectual de las noticias de agencia. En el caso de EFE y al igual que hacen las otras tres grandes agencias internacionales, contrata en 2008 los servicios de una herramienta informática de la compañía estadounidense Attributor para hacer un seguimiento en Internet de la información generada por la agencia

en España, Iberoamérica y el mercado hispano y detectar posibles irregularidades en aquellas que no se ajusten a las licencias contratadas. El rastreador comprueba en tiempo real el nivel de palabras copiadas por noticia respecto al texto original de EFE y del porcentaje de coincidencia se extrae la conclusión de si está plagiada, así como si está convenientemente acreditada o si se ha vinculado con publicidad. Otra de las funciones del *software* es que dirige notificaciones a los sitios web que publican contenidos de EFE sin licencia para advertirles de las consecuencias de mantener este uso ilícito. A modo de ejemplo, en un periodo de cuatro meses a lo largo de 2011, la búsqueda automática de contenidos de noticias de texto y vídeo a través de Attributor detecta más de 23.000 ciberpáginas que divulgan contenidos sin respetar el *copyright* de EFE (Intranet EFE, 2011b).

La preocupación por el uso inapropiado de los créditos de las informaciones publicadas por los medios ha sido una constante en los últimos años, aunque la crisis económica hace que no se prolongue la colaboración con la compañía estadounidense. Es en 2021 cuando se vuelve a impulsar una estrategia de control de marca para combatir la incorrecta acreditación de noticias, fotografías y vídeos de EFE, de nuevo coordinada por la Dirección de Márketing y Comercial.

7.5.3 La colaboración entre EFE y Google

A la espera de resolverse definitivamente la disputa entre Google y los medios de comunicación por el coste que ha de tener la publicación de sus contenidos en la tecnológica, en los últimos años, más buscando el acuerdo que el litigio, las agencias y las plataformas tecnológicas han entablado un periodo de colaboración a partir de la creación de unidades de verificación de noticias para combatir la desinformación. Tanto Google como Facebook han creado plataformas -Google News e Instant Articles, respectivamente- para que las noticias de los medios se consuman en estas filiales, en lugar de en la web de los medios, a cambio de compartir parte de la publicidad, si bien en España está pendiente a la eventual reapertura de Google News tras el cese de su actividad en 2014 como protesta por la reforma de la Ley de Propiedad Intelectual que le conminaba a pagar por agregar información.

Con las nuevas normativas, al blindarse los derechos de propiedad intelectual de las agencias y los medios por parte de los tribunales de algunos países, se han encadenado relaciones contractuales con la multinacional tecnológica consciente de que ha de cooperar

con las industrias periodísticas para consolidar su liderazgo como gran escaparate de consumo informativo. El objetivo del buscador estadounidense es, según su vicepresidente de Gestión de Productos y Noticias, Brad Bender, ayudarles a “monetizar su contenido a través de mejores formas de creación y distribución de noticias” (ABC, 2020) a cambio de que puedan visualizarse de manera gratuita en sus portales informativos. Se pretende que los usuarios puedan acceder a noticias que hasta ahora estaban ligadas a suscripción, lo que amplía la visibilidad de los medios.

Además de potenciar sus espacios informativos mediante la compensación a los medios, a partir de 2018, Google y Facebook justifican esta estrategia en su compromiso de colaborar para potenciar la innovación periodística en el entorno digital y para que la información que llegue a los usuarios sea fiable, rigurosa y verídica, ante el creciente flujo de noticias falsas, que han encontrado en los agregadores y en las redes sociales espacios de propagación. Ambas compañías se comprometen a invertir 1.000 millones de dólares -850 millones de euros- (Efedata, 2021) para trenzar esta *alianza* con los medios y restaurar la confianza y la comprensión mutuas perdidas durante los últimos años bajo la premisa de que “el futuro de la noticia gira sobre la colaboración, no sobre la legislación” (Efedata, 2018b), según la postura del director de Relaciones Estratégicas con los Medios de Google, Madhav Chinnappa.

En el caso del buscador, a este objetivo responde Google News Initiative, lanzada en 2018 con un presupuesto de 300 millones de dólares (255 millones de euros) canalizado a través de concursos a los que concurren los medios. Sus objetivos son crear productos para apoyar al negocio de los editores, colaborar en la transformación digital y promover iniciativas a favor de la innovación en la industria periodística, de contenidos de calidad y de lucha contra la desinformación. Facebook, por su parte, apuesta en 2015 por Instant Articles, ideada para que las noticias de los medios se consuman en la propia red, sin enlazar con las webs de los medios, lo que les resta tráfico en sus portales, aunque la tecnológica comparte la publicidad generada al acceder al contenido. Una iniciativa pensada en atraer a grandes medios internacionales y a la que se une Facebook Live, un canal de vídeo en directo en colaboración también con empresas informativas. En 2019, Instant Articles se renueva y pasa a denominarse Facebook News, que además de a las grandes compañías periodísticas estadounidenses, tanto cabeceras como televisiones, tiene en cuenta a medios locales.

La postura de EFE en relación con el pulso abierto en los últimos años entre los creadores de contenidos con las plataformas que los agregan en Internet ha oscilado, como ha sido el caso de otras agencias internacionales, entre la colaboración y la exigencia de recibir también una contraprestación económica con la que respetar la propiedad intelectual de los contenidos periodísticos al compartirlos con el motor de búsqueda. Tras la crisis económica de 2008, EFE se ha sumado a las iniciativas impulsadas junto a otras agencias y medios, tanto nacionales como europeos, y asociaciones de editores a favor de que Google y otros buscadores compartan sus beneficios con quienes crean los contenidos que ellos exhiben. Pero al mismo tiempo, ha entablado diversos acuerdos de colaboración con el gigante tecnológico estadounidense con los que EFE ha ganado visibilidad y, al mismo tiempo, ha aprovechado su conocimiento tecnológico y los fondos puestos a disposición de los medios de comunicación para desarrollar proyectos sobre periodismo digital y luchar contra la desinformación. A falta de ver si es viable un acuerdo económico estable, se trata de generar una relación de *win win* con el fin de que ambas partes se beneficien: para los agregadores, porque crece su audiencia; para las agencias de noticias, porque ven incrementados sus ingresos, y para la sociedad, porque recibe información verificada y de calidad (Villanueva, 2015).

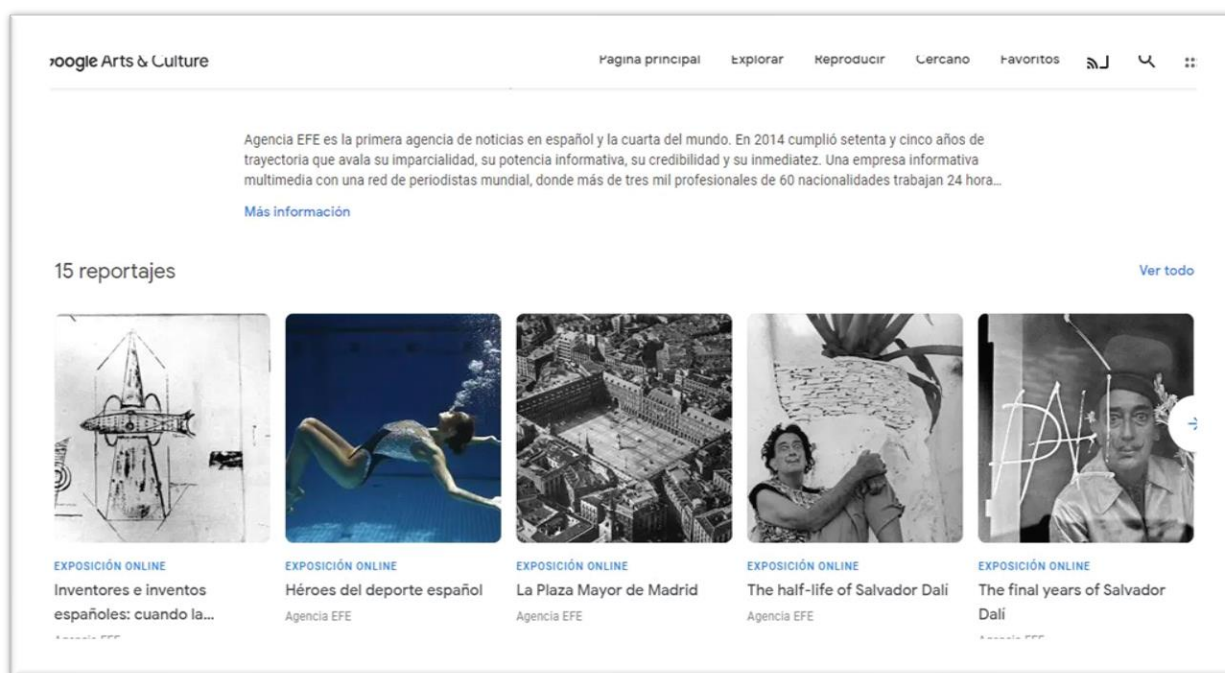
Uno de los principales programas de cooperación entre EFE y Google se establece en enero de 2016, cuando la agencia pasa a formar parte del proyecto Google Arts & Culture (creado en 2011 como Google Art Project por el Instituto Cultural de Google), una iniciativa que agrupa a numerosas entidades culturales que ponen sus colecciones a disposición del buscador para que los internautas puedan observarlas en el expositor de Google. EFE pasa a formar parte de este catálogo digital a través de su amplio archivo gráfico, compuesto por 18 millones de imágenes, con el fin de darlo a conocer a través de distintas exposiciones temáticas (Efedata, 2016). Al margen de compartirlo con los usuarios de manera virtual, EFE lo emplea como reclamo comercial con el propósito de captar nuevos clientes interesados en adquirir sus fotos.

El comienzo de esta colaboración tiene su reflejo en la visualización virtual de tres colecciones fotográficas, compuestas por un centenar de imágenes. La primera se titula *Héroes del deporte español*, centrada en deportistas relevantes como el tenista Rafael Nadal, el jugador de baloncesto Pau Gasol y el piloto de Fórmula 1 Fernando Alonso. La segunda,

Madrid en guerra. Imágenes de la Guerra Civil española, recoge fotografías sobre la vida cotidiana en Madrid durante el conflicto bélico, y se completan con una tercera, *Salvador Dalí en España*, sobre la última fase de la vida del célebre pintor cuando regresó a España.

Figura 75

Colecciones de la Agencia EFE publicadas en la web de Google Arts & Culture.



Fuente: <https://artsandculture.google.com/partner/agencia-efe>.

Google, a entender de su analista sénior de Políticas Públicas de Google España, Antonio Vargas, considera un “hito” la cooperación con EFE por el objetivo compartido de “democratizar el acceso a la información y a la cultura desde cualquier lugar del planeta” gracias a sus millones de usuarios y de páginas webs que pueden visitarse.

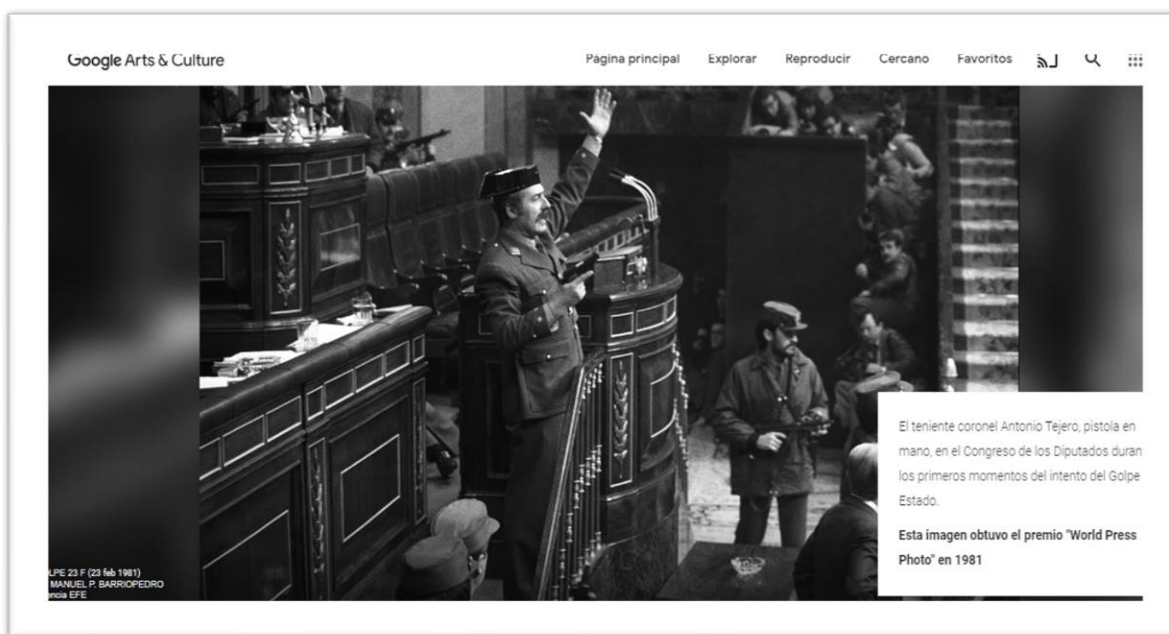
"Con sus más de 75 años a la espalda, hay pocos medios que hayan sido como EFE testigos de excepción de la evolución de España a lo largo de su historia (...) EFE es uno de los principales depósitos históricos del mundo y observador privilegiado de la historia de España" (Intranet EFE, 2016).

En total, EFE publica 15 galerías fotográficas en el espacio cultural de Google sobre asuntos variados hasta 2015. Algunas de carácter histórico, como las icónicas imágenes que

los fotógrafos de la agencia captaron sobre la intentona golpista del 23 de febrero de 1981 o los más conocidos inventos e inventores españoles, como el submarino de Isaac Peral, el autogiro de Juan de la Cierva, el futbolín de Alejandro Finisterre o el chupa chups de Enric Bernat; otras de carácter cultural, como la celebración del cuarto centenario del fallecimiento del escritor Miguel de Cervantes, los cuatro siglos de historia de la Plaza Mayor de Madrid o Andalucía como destino de cine.

Figura 76

Imagen de la colección de la Agencia EFE 23-F: El intento de golpe de Estado en España publicada en la web de Google Arts & Culture.



Fuente: <https://artsandculture.google.com/story/DAUhL99EpxTNLA>.

Amén de formar parte de lo expuesto en Google Arts & Culture, la colección virtual sobre el 23F se expone a su vez durante las jornadas de puertas abiertas del Congreso de los Diputados en diciembre de 2017, dentro de una exposición interactiva de la compañía tecnológica en la Cámara Baja, en un ejemplo de optimización de un mismo producto.

EFE ha presentado proyectos para participar en el programa Iniciativa Digital de Medios (DNI, en sus siglas en inglés), lanzado por Google en 2015 con una financiación de 150 millones de euros para apoyar a los medios de comunicación europeos a implementar

nuevos modelos de negocio y un periodismo digital de calidad basado en la tecnología y la innovación. En 2019, se establece otro marco de colaboración con el gigante tecnológico para fomentar la innovación y la transformación digital. Ello incluye formación proporcionada por Google News Lab a la plantilla de EFE para el manejo de herramientas tecnológicas para combatir las noticias falsas, de nuevos formatos y de nuevos mecanismos de distribución de los contenidos. De igual modo, la instrucción a los profesionales de la Agencia abarca el periodismo de datos y de la utilización de narrativas informativas más visuales.

El proyecto de cooperación con Google Arts & Culture se potencia con el fin de avanzar en la digitalización de los archivos históricos de EFE. Su entonces presidente, Fernando Garea, antepone la cooperación para que haya un beneficio mutuo entre el gran motor de búsquedas y las empresas periodísticas como EFE comprometidas con la información veraz.

“La alianza con Google es clave (...). Los motores de búsqueda son fundamentales para facilitar que los medios sean vistos y leídos y redirigir a fuentes de información verdaderas y fiables (...). El trabajo conjunto en el entorno digital entre agregadores y agencias de noticias es el mejor antídoto contra las noticias falsas y la desinformación, donde la colaboración, sin duda, es mejor que la regulación” (Efedata, 2019a).

CONCLUSIONES

Si cada salto tecnológico de envergadura ha supuesto un punto de inflexión para las agencias de noticias, la era digital y las constantes innovaciones que la caracterizan han representado, más si cabe, un antes y un después en su concepción multimedia de la información, en el método de trabajo, en el modelo de negocio, en la relación con los diferentes tipos de clientes, en la visibilidad de la marca o en su papel como fuente primaria y referente de la información urgente y continua dentro de la cadena informativa.

Analizar toda esa transformación en un medio emblemático como la Agencia EFE durante el periodo 2003-2018, el cual ha marcado su devenir como empresa proveedora de servicios multimedia, ha sido el eje en torno al que ha girado la presente investigación, que deja las siguientes conclusiones a partir de las hipótesis y preguntas planteadas como bases del estudio.

C1.- El texto ha sido el alma de EFE durante buena parte de sus algo más de 80 años de vida y el que propició que alcanzara un estatus de liderazgo entre las principales agencias de noticias. Con él, convivió desde sus inicios la fotografía, que fue adquiriendo una importancia creciente, y a partir de los años 70 se añadió el vídeo y el audio para ir moldeando el carácter multifuncional de EFE. No obstante, es a partir de la llegada de Internet cuando esos servicios, hasta entonces segregados, empiezan a integrarse para generar productos que aúnan varios soportes y dotar a EFE de un verdadero perfil multimedia en su actividad.

La agencia pública ha sido uno de los medios de comunicación que ha estado desde un inicio a la vanguardia a la hora de crear estructuras y productos con perspectiva multimedia. Su página web generalista, la puesta en funcionamiento de su primera redacción multisoporte y de un departamento de Nuevos Productos o la elaboración del portal multitemático de la presidencia de España de la UE en 2002 fueron algunos de los ejemplos en la primera etapa de Internet. También lo fue la creación de la Unidad de Coordinación Multimedia (UCM) en 2003, que supone la base del desarrollo de EFE en la era cibernética y de la nueva cultura multimedia de la Agencia, dirigida a gestionar la actividad informativa desde una perspectiva global. La UCM se puso en marcha casi a la par que el servicio internacional de fotografía, un hito que reforzó la competitividad digital de la Agencia y que representa otro pilar de su nuevo rumbo multimedia y de su crecimiento internacional.

La UCM es la antesala del departamento de Contenidos Digitales, donde se consolida como método de trabajo el empaquetamiento de las noticias en sus distintos soportes. Es

además la sala de máquinas de la primera generación de productos multimedia impulsados en la etapa de Grijelmo, como el Canal EFE, la Agenda Digital Mundial o el servicio de alertas a móviles. Estos servicios permiten pasar de una producción ceñida a suministrar contenidos para portales cibernéticos a ampliar la oferta comercial y avanzar en la diversificación de clientes, también minoristas. Se da prioridad, por tanto, a la integración y distribución de contenidos en vez de a formatos separados gracias a las posibilidades que ofrece la tecnología. Uno de los hándicaps que ha tenido que afrontar EFE en su desarrollo multimedia es que su producción informativa en vídeo, como en audio, ha sido inferior respecto a la de texto y fotografía, por lo que no todos los empaquetamientos han podido aunar contenido audiovisual completo. De igual modo, la unidad de Contenidos Digitales ha ido perdiendo peso en cuestión de medios y recursos humanos, por lo que ha ocupado un papel secundario en la estructura de EFE respecto a otras áreas, como las de texto y fotografía.

Ante la premisa de que la producción informativa ha de concebirse como multisoporte, EFE se dotado de instrumentos dirigidos a avanzar hacia esa meta, como la red de mesas de edición multimedia -Madrid, Bogotá, El Cairo, Río de Janeiro y Bangkok-, donde se gestiona toda la información que reciben de las delegaciones y que se han afianzado como un mecanismo eficaz de coordinación. También ha desarrollado una única plataforma de trabajo multimedia (PMU) en la que almacena toda la producción informativa y que permite la creación, tratamiento y edición de las noticias y productos, así como su transmisión. Uno de los problemas en la puesta en funcionamiento de esta aplicación ha sido que, por su complejidad técnica, ha tardado casi una década en estar plenamente operativa en la sede central y en las delegaciones nacionales e internacionales, lo que ha prolongado demasiado la convivencia con el gestor de noticias anterior y ha ralentizado que toda la plantilla tenga una visión multimedia de trabajo integral.

C2.- En la transformación multimedia experimentada por EFE, uno de los aspectos clave ha sido el desarrollo de nuevos productos multisoporte y ligados a Internet dirigidos a responder a los nuevos patrones de consumo de la información y a las demandas de los clientes, así como a reforzar la oferta de los servicios tradicionales para no depender tanto de ellos.

Gracias a los avances tecnológicos, EFE ha diseñado por sí misma nuevos servicios con los que ha ampliado su gama de productos generalistas, personalizados y segmentados.

Ha habilitado además el envío de encargos informativos especializados a suscriptores minoristas adaptados a sus preferencias, incorporando a este nicho de mercado a la cartera de abonados que han recibido tradicionalmente los contenidos al por mayor.

La tecnología ha facultado a EFE a potenciar su capacidad de producir más servicios en distintos soportes, empaquetarlos de forma diferente de manera automática mediante aplicaciones de recuperación de la información, servirlos por dispositivos y canales variados y ensanchar el mercado para captar a más perfiles de clientes. La misión de la agencia pública ha sido durante años erigirse como fuente principal de los medios tradicionales y en la era cibernética ha pretendido serlo de igual manera de los digitales.

Una de las trabas que EFE ha debido vencer para proyectarse como proveedor de contenidos ha sido el desconocimiento de su marca después de años a la sombra como intermediario de la información que hacía llegar a los medios. La web generalista fue el primer servicio que conectó directamente con el usuario, aunque con la particularidad de limitar la extensión de sus contenidos para no perjudicar a los clientes que pagan por tener acceso a su integridad, una práctica que se ha mantenido hasta la actualidad. Esta restricción y la consecuente merma de visibilidad se han traducido en un menor crecimiento de la audiencia y de la notoriedad de la marca EFE, lo que ha restado capacidad de obtener más ingresos a través de la publicidad del portal.

Uno de los rasgos novedosos de los nuevos servicios es que han estado dirigidos a llegar al usuario final sin intermediarios mediante procesos de segmentación y publicación directa. En un contexto de crisis económica que no ha ayudado a contar con más recursos materiales y humanos, EFE ha tenido que extraer el máximo aprovechamiento a sus contenidos para poder elaborar nuevos productos con los mismos medios e identificar fuentes alternativas de ingresos.

La filtración del flujo informativo para multiplicar la cartera comercial ha supuesto en paralelo una contención de los costes de producción al poder elaborar nuevos servicios a partir de informaciones elaboradas por un determinado departamento. De paso, un cambio de mentalidad en el redactor, que además de elaborar la noticia, debe encasillarla en su correspondiente temática para facilitar luego su selección.

Prototipos de productos de optimización informativa han sido el Canal EFE, las alertas a móviles, las narraciones en vivo o las coberturas de grandes eventos. Del conjunto

del material de actualidad que recopila la Agencia a diario, se selecciona en función de criterios temáticos, geográficos o de otra índole para dar forma a unos productos u otros de manera automatizada. Otro ejemplo lo ha encarnado la Agenda Digital Mundial, que ha servido de herramienta de trabajo interna y, a su vez, se ha comercializado como un repositorio de convocatorias a un año vista.

Han sido también exponentes de esta línea de actuación los portales especializados y las ediciones web regionales e internacionales de acceso gratuito con menos limitaciones que la generalista, por lo que han pasado a competir con las de los propios abonados de EFE. Estas webs han hecho posible ampliar la audiencia y visibilidad de la marca de la agencia, así como abrir la puerta a monetizar contenidos por audiencia directa, publicidad y patrocinios.

Los vaivenes en las demandas del mercado digital han estimulado a EFE a una constante renovación de su árbol de productos y a practicar la cultura de la experimentación, si bien en ocasiones algunos proyectos no han cuajado o han estado marcados por la discontinuidad, como el servicio multimedia en inglés, el servicio en árabe o algunas alianzas audiovisuales.

C3.- Los medios de comunicación han sido los clientes de referencia de EFE durante años, a los que suministraba información al por mayor para que aquéllos la pusieran a disposición de la audiencia como intermediarios. Internet abrió la puerta a EFE a trabajar no sólo con los medios, sino también con las audiencias de manera directa a través de sus webs, los teléfonos móviles u otros dispositivos. Este hecho ha desencadenado una renovación del modelo de negocio de EFE que, aunque ha seguido dependiendo en gran medida de los servicios tradicionales, ha acometido un proceso de diversificación de sus productos informativos para, por un lado, adaptarlos a cualquier usuario, cliente, soporte y formato y dar respuesta así a las formas de consumo que afloran con la revolución digital y, por otro, tratar de generar más ingresos para contrarrestar el impacto de la crisis financiera y de la periodística. La producción multimedia y segmentada ha pasado a ser el núcleo de la estrategia comercial de EFE en la era digital, dirigido a encontrar vías alternativas con las que obtener ingresos y abrirse a nuevos mercados para captar a suscriptores no ligados a la industria periodística, principalmente empresas, instituciones, clientes digitales y público final.

Al agotamiento del mercado nacional como terreno de captación de clientes, al que EFE ha abastecido con sus hilos informativos tradicionales, se ha agregado la pérdida de abonados arrastrados por la crisis y la negociación a la baja de las tarifas de sus servicios. Mediante la estrategia de segmentación y diversificación comercial, EFE ha extendido su naturaleza de agencia de noticias para proyectarse como una productora de contenidos informativos en diferentes soportes enfocados a la demanda de los usuarios finales, a lo que ha añadido la producción bajo demanda destinada a empresas.

La amplitud de productos multimedia, informativos y corporativos que ha conllevado la segmentación ha hecho posible que EFE haya aumentado, no tanto el número de suscriptores, pero sí su variedad, al atraer no sólo a los medios digitales, sino a instituciones y empresas de distintos ámbitos. A pesar de la ramificación de las líneas de negocio, EFE, como buena parte de los medios de comunicación, ha padecido notables dificultades para dar con un modelo sostenible a medio y largo plazo por su dependencia del mercado periodístico y por la dificultad de penetrar más en otros nichos, como los clientes digitales o las empresas.

EFE ha acompañado la puesta en marcha de su nuevo modelo productivo con la potenciación de su labor comercial, para lo que ha tomado medidas positivas como la creación del área de mercadotecnia y la puesta en marcha de la plataforma de comercialización en Internet (EFE Servicios) con el propósito de vender mejor los nuevos productos, fomentar una mayor cercanía a los mercados e identificar potenciales ventanas de negocio. La nueva cultura comercial ha tenido algunas carencias, como el bajo posicionamiento de marca y la limitada oferta de contenidos para el mercado hispano de Estados Unidos, el portugués y el de lengua inglesa y la escasa presencia en regiones Europa, Asia y África.

C4.- La potenciación del perfil multimedia de EFE ha requerido una mayor producción audiovisual para compensar el carácter textocrático que la ha caracterizado tradicionalmente. El lanzamiento del servicio internacional de fotografía en 2003 representa un paso decisivo en esa meta. Con Internet, EFE comienza a vislumbrar la viabilidad de su aspiración de replicarlo a nivel de vídeo. El lanzamiento de TVEFE, la plataforma de videonoticias *online*, es un primer paso en esa dirección para aumentar la producción en España y América. Posteriormente, EFE ha tratado de reeditar en el ámbito audiovisual su alianza con el consorcio European Press Agency (EPA), donde EFE es accionista

mayoritario, si bien el proyecto, debido a su elevado coste en un contexto de reducción de ingresos, ha tardado más de una década en ver la luz y no ha alcanzado el potencial del fotográfico en cuanto a volumen y expansión hacia mercados distintos al de América. Esta asimetría ha derivado en que EFE ha quedado rezagada como gran productora de noticias en vídeo a escala global en comparación con las grandes agencias mundiales y ha lastrado sus posibilidades de desarrollar un mayor potencial como proveedor de contenidos multimedia.

A la espera de poder dotarse de un servicio global de suministro de vídeo más competitivo, la última apuesta de EFE como alternativa para disponer de más material audiovisual ha sido el periodismo móvil (*MoJo*, en sus siglas en inglés), un nuevo intento de involucrar más a los redactores y fotógrafos en la generación de vídeo y de aumentar la oferta de narraciones en vivo de acontecimientos relevantes para conectar mejor con las redes sociales. Se trata de una vía complementaria a la implantación de un servicio internacional, con menos coste, y que busca contribuir a generar más contenido audiovisual y multimedia sumándose a las otras vías de captación de imagen -cámaras *broadcast* de EFE Televisión, minicámaras y las cámaras de foto que también graban vídeo-, si bien su implementación es aún incipiente y por ahora no ha dado los resultados esperados.

C5.- El proceso de digitalización abordado por EFE ha coincidido con una etapa marcada por el notable descenso en la plantilla -de 1.300 empleados en 2011 a 1.106 en 2020, un 15 por ciento menos- y la disminución de personal en los departamentos informativos en Madrid, amortiguado en parte con el aumento de contratación de empleados locales en las oficinas de EFE en el extranjero.

Al descenso de la plantilla han contribuido dos hechos relevantes. Por un lado, el ERE ejecutado entre 2012 y 2016 con el fin de reducir gastos para hacer frente al impacto de la crisis económica y que representó la salida progresiva de 306 personas entre prejubilaciones y bajas voluntarias e indemnizadas, además de rebajar en un 25 por ciento la jornada laboral a una buena parte de la plantilla. En segundo lugar, el plan de ajuste laboral acarreó durante ese periodo y en los siguientes años la imposibilidad de contratar nuevo personal por el veto de la SEPI, justificado en la necesidad de que EFE no incurriese en un incremento de gasto que acrecentara su mala situación financiera. Además de menguar el número de empleados, en especial en los departamentos informativos, las medidas de índole laboral han tenido importantes repercusiones. Por un lado, el envejecimiento progresivo de la plantilla, con una

media de edad de 46,3 años en 2018, que se incrementa a 50,8 años en el caso de los trabajadores en España. En paralelo, EFE no ha podido incorporar a periodistas jóvenes, imprescindibles para aportar sus habilidades como nativos digitales en el manejo de nuevas herramientas, un elemento clave para avanzar en la polivalencia profesional y en el desarrollo de nuevas narrativas en la producción de contenidos informativos y en los dirigidos a las redes sociales.

Estos datos ponen de relieve que el proceso de adaptación de EFE para ser un medio con un perfil más multimedia se ha desarrollado coincidiendo con una disminución de la plantilla que ha afectado a todos los departamentos informativos, en medio de un ambiente de inestabilidad laboral y sin posibilidad de contratar gente joven con nuevos perfiles más adaptados al periodismo digital.

El equipo de Grijelmo planteó que los redactores y fotógrafos se capacitaran para hacer también vídeo en las coberturas informativas equipados con minicámaras. La apuesta por potenciar el papel del periodista multidisciplinar chocó con la resistencia de los sindicatos de la empresa y de una gran parte de la plantilla, por lo que, a pesar de la formación impartida para el uso de las cámaras de pequeño tamaño, la implementación de tal modelo multimedia ha sido incompleta, se ha desarrollado de manera asimétrica e intermitente y, por consiguiente, no ha cumplido plenamente los objetivos fijados, puesto que no todos los periodistas de EFE disponen de cualidades para captar y procesar información en cualquier soporte.

El uso de diversas herramientas multimedia por los redactores y fotógrafos se ha consolidado como método de trabajo en las delegaciones internacionales y, en menor medida, en las nacionales, mientras que en la redacción central los reporteros han operado, por regla general, con mentalidad monosoporte y cada departamento -texto, foto, vídeo- ha actuado de manera autónoma y compartimentada en las coberturas informativas. El que haya habido diferentes grados de polivalencia en el manejo de instrumentos multimedia por parte de los periodistas de EFE, así como la falta de actualización de los perfiles profesionales, han impedido una mayor capacidad de producción audiovisual y ha resentido la estrategia multimedia en cierto modo.

La reticencia al uso de minicámaras en una parte de la redacción de EFE se ha tratado de paliar en la última etapa en EFE con la puesta en marcha de la estrategia *MoJo* para

extender la utilización del teléfono móvil entre los redactores y fotógrafos como vía para incrementar la información audiovisual y la polivalencia periodística; crear nuevos formatos y narrativas más adaptados a las redes sociales y lograr una mayor transversalidad entre los distintos departamentos a la hora de organizar las coberturas.

Internet y las redes sociales han favorecido que la información circule a una mayor velocidad y con un ritmo casi constante de actualización, por lo que EFE ha tenido que adaptar sus herramientas de redacción y de transmisión para no perder competitividad en la difusión de noticias. En su adaptación al periodismo digital, EFE ha potenciado los géneros periodísticos de inmediatez, como los urgentes, los avances y la narración en vivo de acontecimientos relevantes. Ha apostado por formatos más creativos y atractivos - reportajes, crónicas o análisis-, y contextuales -piezas explicativas, claves, documentación...- que han aportado variedad, valor añadido y una mayor capacidad de publicación directa a cargo del cliente digital.

C6.- La organización de la redacción central de EFE es uno de los aspectos donde no ha habido continuidad en las acciones emprendidas durante las etapas de Grijelmo y Vera, que han abogado por filosofías y enfoques distintos, lo que no ha favorecido que haya un proyecto uniforme y consolidado en cuanto a las áreas de producción.

La convergencia multimedia por la que apostó Grijelmo implicaba una reestructuración por contenidos en vez de por soportes, de tal modo que cualquier departamento informativo tuviera competencias a la hora de generar producción multimedia. Este modelo de redacciones integradas comenzó a aplicarse en la anterior sede de la calle Espronceda a partir de 2009 en algunas áreas a modo experimental, con la idea de extenderlo a la nueva sede proyectada en el barrio de Vallecas.

El esquema horizontal de la redacción central tenía como fin romper el modelo tradicional de compartimentos y crear un espacio diáfano en el que convivieran todos los departamentos informativos. Pasar de una estructura vertical dividida por soportes -texto, foto, vídeo, audio, multimedia- a una en rueda ordenada por contenidos, en la que cada sección trabajase de manera transversal y se convirtiese en sí misma en una redacción multimedia. Un plan que buscaba a su vez cambiar la mentalidad de los periodistas para que fueran conscientes de la necesidad de trabajar de manera más integrada entre redactores, fotógrafos y cámaras. El objetivo era replicar este modelo en las delegaciones nacionales y

en las del extranjero para hacer uniforme el nuevo sistema de trabajo.

El rechazo de la plantilla al cambio de sede y el relevo en la presidencia de EFE enterraron el proyecto de Grijelmo de crear una redacción central en un edificio de planta diáfana para favorecer la integración de las secciones. La nueva sede, por su estructura física de gran altura y plantas alargadas, ha impuesto de nuevo el esquema vertical y de secciones segregadas según soportes. La nueva dirección consideró que en la redacción central primaba la especialización por soportes y temáticas, por lo que no era precisa la aportación multimedia de los redactores, como sí lo era en las delegaciones nacionales e internacionales, donde han dispuesto de menos recursos. Ello ha llevado a que en EFE se haya consolidado una estructura informativa con un modelo de redacciones de varias velocidades en cuanto a la integración digital y la visión multimedia. En las oficinas periféricas, en especial en las del exterior y en las de menor tamaño en España, se ha extendido la cultura de la redacción integrada y multidisciplinar, mientras que en la central se ha mantenido la organización por departamentos y las secciones textocéntricas al no haber tanta polivalencia.

Al no fomentarse la integración de las áreas con la organización vertical, la de Contenidos Digitales ha seguido actuando de manera independiente de las otras secciones informativas, en las que sólo se ha integrado la figura del editor para facilitar y agilizar los empaquetamientos de noticias conformadas por texto y material audiovisual.

C7.- EFE ha sido una empresa periodística que sistemáticamente ha registrado pérdidas en sus balances de negocio. Las distintas direcciones de la Agencia han achacado esta cronificación del déficit, principalmente, a la insuficiente dotación económica recibida de las arcas del Estado para hacer frente a los cometidos que le encomienda cada año mediante el Contrato de Servicios con el Estado (CSE), así como al coste que implica mantener una red tan extensa de oficinas tanto en España como en el extranjero.

Internet y la digitalización han generado nuevos mercados y clientes que han contribuido a que EFE haya ampliado la comercialización de productos más allá de los servicios de texto y fotografía, los grandes pilares sobre los que ha construido su posición entre las grandes agencias internacionales durante los años 80 y 90.

La fortaleza de los servicios tradicionales, la puesta en funcionamiento del hilo internacional de fotografía en 2003 y el lanzamiento de una línea de nuevos productos audiovisuales y digitales -Canal EFE, Agenda Digital Mundial o la plataforma de vídeo por

internet TVEFE- llevaron a romper su tendencia histórica de pérdidas para lograr por primera vez beneficios en su cifra de negocios en 2006, 2007 y 2008.

Esta gama de nuevos productos multimedia actuó como punta de lanza para penetrar en los medios digitales y atraer a suscriptores no vinculados a los medios de comunicación, en particular, empresas de distintos ámbitos, además de ayudar a diversificar los ingresos en soportes distintos al texto. Sin embargo, la tendencia positiva en materia de ingresos se frenó en seco a partir de 2009 con la doble crisis de la que EFE, como el conjunto de los medios, ha sido víctima: la financiera y la del modelo de negocio de la industria de la comunicación por el auge de las redes sociales y los motores de búsqueda, que han provocado una alteración en los hábitos de consumo informativo de la audiencia. Ambas crisis no han frenado la transformación multimedia de EFE, aunque la han condicionado notablemente por la fuerte caída de ingresos registrada en su contabilidad.

Desde 2009, EFE ha visto mermar su cifra de negocios de manera progresiva, desde los 98,7 millones de euros de 2008 a los 77,1 millones en 2017, un 21,9 por ciento menos. La drástica caída de los servicios tradicionales - un 47,3 por ciento menos hasta 2018-, sobre todo de texto -de 31,7 millones en 2008 a 17,7 millones en 2019-, ha sido el principal motivo de la pérdida de negocio, al sufrir la baja, principalmente, de medios impresos e institucionales. Para una agencia tradicionalmente textocéntrica, la dependencia de este soporte ha tenido un impacto mayor ante los efectos de la doble crisis económica y periodística.

Los contenidos digitales de EFE han enriquecido su oferta con nuevos productos adaptados a la evolución del mercado periodístico, entre ellos, los portales temáticos, como EFEverde, EFESalud o EFETur, que han complementado la acción de la web generalista (www.efe.com) como escaparates para mostrar su producción informativa en distintos formatos, ampliar audiencia y captar ingresos a través de vías poco explotadas como la publicidad y los patrocinios. Sin embargo, no han ayudado lo suficiente a compensar el resultado económico negativo de la empresa, ni el retroceso de los servicios monomedia de texto y foto. Su cuota en el conjunto de las ventas de la Agencia no ha superado el 3,4 por ciento del total que alcanzó en 2009 (3,2 millones de euros), lo que pone de relieve que el negocio multimedia de EFE no ha experimentado un salto a la altura de su aspiración de ser una agencia global multisoporte.

Lo mismo ha ocurrido con el vídeo, donde la falta de un servicio sólido internacional como el fotográfico ha restado capacidad de expansión y de facturación y su cifra de ingresos tampoco ha superado el 4 por ciento, en línea con los de contenidos digitales y los de documentación y archivo.

Para amortiguar las consecuencias negativas de la coyuntura financiera y periodística, EFE reorientó su estrategia de producción para apostar por una mayor diversificación, basada, además de en nuevos productos segmentados y en formato multimedia, en servicios como la organización de eventos o la producción bajo demanda destinada principalmente a empresas. No obstante, esta línea comercial alternativa tampoco ha terminado de ejercer de contrapeso y los ingresos obtenidos han sido modestos en comparación con la cifra global. El pico se alcanzó en 2014, coincidiendo con el 75 aniversario de EFE, en el que recaudó 4,5 millones de euros, sobre todo en patrocinios (1,6 millones).

C8.- Los distintos presidentes que ha tenido la agencia en los últimos 40 años han coincidido en que la compensación que EFE recibe cada año de las arcas públicas ha sido deficiente y no ha cubierto el coste que la Agencia ha tenido que hacer frente para cumplir el contrato firmado con el Estado. Esta situación se ha agravado durante los años que ha durado la crisis de 2008, en los que el CSE se vio recortado o congelado por las medidas de austeridad adoptadas por los respectivos Gobiernos para reducir el gasto público. La merma en la cuantía del CSE se agudizó en 2013, con 35,3 millones de euros, la cifra más baja desde 1998.

La disminución de la dotación estatal ha tenido un indudable impacto en el desarrollo del modelo de negocio de EFE y en la transformación tecnológica requerida para potenciar su perfil multimedia, al no poder invertir lo necesario en la modernización de equipos y aplicaciones. Al mismo tiempo, ha frenado la renovación de plantilla y su formación digital y ha dificultado el desarrollo de algunos proyectos clave, como la puesta en marcha de un servicio internacional de vídeo o un servicio multimedia en inglés más competitivo.

Uno de los planes para esquivar los efectos de la crisis económica durante la etapa de Vera fue potenciar los distintos servicios multimedia, si bien la limitación presupuestaria del Estado hizo inviable dotarlos de los recursos humanos y tecnológicos suficientes. Por consiguiente, la insuficiente financiación pública ha sido un factor clave en la ralentización del proceso para incrementar la producción multimedia, lo que ha limitado la capacidad de

competir con las otras grandes agencias y de aumentar su proyección internacional, también en América Latina.

Esta deficiente dotación se ha subsanado en buena medida por el reconocimiento de EFE como Servicio Económico de Interés General (SIEG) por parte de la Comisión Europea de EFE desde 2017, lo que le ha concedido un marco jurídico y financiero que aporta estabilidad a la empresa a medio y largo plazo. Con el SIEG, la Agencia ha pasado de recibir 39 millones de euros en 2017, año de su reconocimiento, a 51 millones al ejercicio siguiente. Este aumento ha permitido relanzar proyectos que habían quedado a un lado o cuyo desarrollo había sido más lento de lo planeado, encaminados a fortalecer los contenidos multisoporte y empezar a renovar la plantilla con nuevos perfiles profesionales.

El aspecto ‘negativo’ de la aplicación del nuevo método para fijar el monto del CSE derivado del SIEG es que EFE ha visto agrandar su dependencia de la financiación del Estado. En 2017, ésta supuso el 50,5 por ciento de los ingresos totales, mientras que en los dos ejercicios siguientes ha pasado a ser del 57,6 y el 61,3 por ciento, respectivamente, unos porcentajes que no se alcanzaban desde la década de los 80.

La estructura empresarial de EFE ha sido otra traba a la hora de gestionar con agilidad proyectos encaminados a mejorar su competitividad y a adaptarse a las demandas del entorno digital. Al estar adscrita a la Sociedad Estatal de Participaciones Industriales (SEPI) por tratarse de una empresa con un déficit crónico, la matriz es la encargada de autorizar las inversiones que entrañan un incremento elevado de gasto o un reforzamiento de la plantilla. La dependencia orgánica de un conglomerado estatal ajeno al sector de los medios de comunicación ha conllevado una excesiva burocratización y una lentitud en la ejecución de planes estratégicos, que, al contrario que sus competidores, han impedido a EFE en buena medida responder con eficacia a los retos informativos y comerciales que las agencias han tenido que abordar en el nuevo escenario periodístico marcado por la digitalización.

C9.- Desde su entrada en YouTube en 2007, EFE ha apostado por participar en las plataformas sociales más relevantes para proyectar su marca de medio finalista y su carácter de agencia global. Al igual que su web generalista y sus portales temáticos, las redes sociales se han convertido para EFE en una pasarela para obtener visibilidad ante la audiencia, dar a conocer sus productos y servir de polo de atracción de nuevos clientes. Han aunado una función informativa, comercial y de reconocimiento de marca periodística, además de ser un

elemento complementario de su estrategia de transformación multimedia.

Como ocurre con su ciberpágina generalista, la actividad de EFE en las distintas plataformas ha estado condicionada desde un inicio por la premisa de no perjudicar su relación comercial con sus abonados. Ello ha condicionado de forma considerable los contenidos que ha volcado en ellas, que han sido limitados para reservar su integridad a los suscriptores que pagan por ese material informativo. Las redes son para EFE un escaparate de su marca digital, más que de contenidos, con el fin de no hacer la competencia a sus propios clientes.

De igual modo, su naturaleza como medio público ha llevado a EFE a no promover la interacción con los usuarios, a evitar elementos valorativos u opinativos y a huir de mecanismos de generación de audiencia que se alejen de su vocación de ser canal de información imparcial. Su comportamiento en las redes, por consiguiente, ha supuesto en parte un freno para aumentar el número de sus seguidores en las distintas plataformas y generar viralización con sus contenidos.

Para ganar relevancia, EFE se ha inclinado por acentuar su potencial informativo mediante la difusión de noticias de última hora, de contenidos audiovisuales llamativos que sirvan de reclamo al usuario, de transmisiones en vivo de eventos relevantes y de otros elementos que han pretendido identificar a la Agencia como un medio de comunicación que apuesta por la información fiable.

El posicionamiento en las distintas plataformas sociales ha sido dispar en cuanto a presencia y al tipo de contenidos que ha vertido en cada una de ellas. Twitter y YouTube han sido los canales donde su participación ha sido más relevante, lo que se ha reflejado en un mayor número de seguidores. En Facebook, donde ha apostado por las narraciones en directo, e Instagram, donde prima un contenido principalmente fotográfico, el rol de EFE es secundario. Lo mismo ocurre en TikTok, la última red a la que EFE se ha incorporado, lo que resta proyección entre el público más joven. Al margen de conseguir notoriedad para su identidad periodística, la presencia de EFE en las redes ha derivado tráfico a sus sitios web por los enlaces que incluye. Sin embargo, uno de los retos pendientes es avanzar hacia un modelo de negocio que intente convertir a estos canales en una vía directa para la obtención de ingresos por los contenidos audiovisuales que publica en sus entradas o por sus narraciones en vivo que no colisione con sus abonados.

Aunque la agencia pública ha concedido una importancia cada vez mayor a su rol en los medios sociales, los recursos humanos con los que ha contado para desarrollar esta tarea no han guardado proporción con el peso que tienen otros departamentos informativos, como los encargados de generar el texto, la foto o el vídeo. Este déficit de personal ha sido uno de los motivos de la desigual atención que EFE ha prestado a las distintas redes sociales al no tener capacidad para desplegar una estrategia más ambiciosa que le permita tener una mayor presencia.

Como en el caso de las demás agencias de noticias, uno de los aspectos negativos que las redes sociales y los motores de búsqueda han acarreado a EFE ha sido la apropiación de sus contenidos que circulan en estas plataformas por publicación directa en sus webs o cuentas o a través de las de medios abonados. Una usurpación de la que EFE no ha extraído ninguna compensación al no reconocerse su autoría o por ser víctima de prácticas de pirateo de la propiedad intelectual.

A pesar de la falta de monetización por su presencia en las redes sociales, EFE se ha consolidado ante ellas como un actor destacado en el proceso de verificación de informaciones falsas, lo que le ha llevado a entablar diversos acuerdos de colaboración con aquéllas. Algunos de ellos a través de EFE Verifica, uno de los portales que mejor se ha adaptado para interaccionar en las plataformas sociales a la hora de combatir la propagación de bulos, con convenios como los entablados con Facebook y WhatsApp para incluirle entre sus agentes de verificación.

C10.- A pesar de que el proceso de transformación llevado a cabo por EFE en los últimos años para convertirse en una gran empresa periodística multimedia de contenidos ha estado fuertemente condicionado por diversos factores económicos, organizativos y sociolaborales, la agencia pública ha conseguido mantener una posición de liderazgo en el mercado nacional y latinoamericano y se ha consolidado como la multinacional española de información de referencia en el mundo por su extensa red de oficinas.

A tenor de la evolución de las cifras de negocio en América, EFE ha perdido peso en la región en comparación con la década de los 90 ante la fuerte competencia de las grandes agencias internacionales, si bien sigue considerándose como la primera agencia de noticias en español por ser vertebradora de la información en este idioma y primar la visión latina en sus informaciones.

EFE ha ganado visibilidad en el nuevo escenario digital al haber desplegado una línea de productos multisoporte dirigidos directamente al usuario final sin perturbar su relación con los clientes de sus servicios y por su participación en diversas redes sociales. En paralelo a la comercialización de servicios tradicionales y digitales, EFE ha dado pasos para tratar de dotarse de un servicio de vídeo internacional más competitivo y ha reforzado su papel como proveedor de contenidos dirigidos a clientes ajenos a los medios de comunicación, en especial, empresas e instituciones, sin desnaturalizar su rol de agencia de noticias y de medio público.

Su diversificación ha incluido servicios no informativos, organización de eventos, publicidad, patrocinios y producción a la carta con el propósito de tener vías alternativas de negocio que ayuden a equilibrar su crónica inestabilidad financiera, a ser más pujante y global y a no depender tanto de los productos tradicionales y de la financiación del Estado.

La presente investigación académica no cierra el análisis sobre la repercusión que Internet y la digitalización han tenido en EFE. Tal proceso sigue en marcha y aún no se logra atisbar cuál va a ser el horizonte que puede permitir a una agencia de carácter internacional como la española afianzar su modelo de negocio y de producción informativa y ser más global en un entorno periodístico cada vez más competitivo y condicionado por los avances tecnológicos. Renovar la capacidad de atracción de los servicios tradicionales y multimedia; generar nuevos productos innovadores que respondan a las cambiantes demandas de consumo de la información; profundizar en la diversificación de las vías de negocio y en la búsqueda de nuevos clientes y mercados o analizar el papel que la inteligencia artificial y la automatización pueden tener en la actividad de una agencia de noticias son algunos de los retos que sobrevuelan sobre el futuro de EFE y, por extensión, de las agencias de noticias.

REFERENCIAS DE CONSULTA

Referencias bibliográficas

- Agencia EFE (1989). *Efemérides 1939-1989*. Agencia EFE.
- Agencia EFE (1999). *España: La mirada del tiempo. EFE 60 años: 1939-1999*. Agencia EFE.
- Agencia EFE (2011a). *Guía para empleados de EFE en redes sociales*.
https://es.scribd.com/fullscreen/77171798?access_key=key-1vdnglsorj4jf84ctqmg
- Agencia EFE (2011b). *Libro del estilo urgente de EFE, Agencia EFE*. Galaxia Gutemberg.
- Aguado, G. (2017). El modelo de negocio de las empresas informativas. En *Empresa informativa XXI: Planificación estratégica* (pp. 71–88). Editorial Síntesis.
- Aguado, G., Galán, J., Fernández Beaumont, J. y García, J. L. (2008). *Organización y gestión de la empresa informativa*. Editorial Síntesis.
- Aguiar, P. (2016). News agencies, development, and the State: Models of the BRICS Countries. *Brazilian Journalism Research*, 12(1), 34.
<https://doi.org/10.25200/bjr.v12n1.2016.937>
- Alleyne, M. y Wagner, J. (1993). *Stability and change at the “Big fives” news agencies*. *Journalism Quarterly*, 70(1), 40–50.
https://www.researchgate.net/publication/241655336_Stability_and_Change_at_the_Big_Five_News_Agencies
- Álvarez, L. (28 de abril de 2021). Entrevista incorporada en el anexo 1 de la tesis.
- Álvarez, S. (28 junio 2021). Red.es. #SPAINMWC21–Agencia EFE [Vídeo]. YouTube.
<https://www.youtube.com/watch?v=HCUGzDGxYsQ>
- Armentia, J.I., Caminos, J.M., Elexgaray, J., Marín, F. y Merchán, I (2000). *El diario digital. Análisis de los contenidos textuales, aspectos formales y publicitarios*. Editorial Bosch.
- Arnedo Orbañanos, M. A. (2005). *La situación financiera de RTVE a comienzos de 2004*. Consejo para la Reforma de los Medios de Comunicación de Titularidad del Estado. RMCE/2004/7, 2005.
- Artero, J. P. y Moraes, R. (2008). Opciones estratégicas de las agencias de noticias europeas: Reuters, France Presse y EFE. *Comunicación y Sociedad*, 21(1), 53–79.
https://www.researchgate.net/publication/287778990_Opciones_estrategicas_de_las_agencias_de_noticias_europeas_Reuters_France_Presse_y_EFE

- Artuch, M. J. (2010). Señas de identidad de las agencias de noticias en la era digital. *Cuaderno de Periodistas*, 20, 28–30.
https://www.cuadernosdeperiodistas.com/pdf/Cuadernos_de_Periodistas_20.pdf
- Asociación de la Prensa de Madrid (2015). *Informe Anual de la Profesión Periodística 2015*. Asociación de la Prensa de Madrid.
- Asociación de Medios de Información (AMI) (2017). La información en la era digital: el periodista como principal creador de contenidos. *AMI # Tendencias*, 6, 1–5.
https://www.ami.info/wp-content/uploads/2017/10/AMItendencias_octubre2017.pdf
- Asociación de Medios de Información (AMI) (2018). *La Agencia EFE se incorpora como nuevo miembro de AMI*. <https://www.ami.info/agencia-efe-nuevo-miembro-ami.html>
- Badillo, Á. y Gracia, M. (2015). Midiendo la presencia blanda: el caso de las agencias de noticias. *Informe Elcano de presencia global 2015*. Real Instituto Elcano.
https://www.globalpresence.realinstitutoelcano.org/es/data/Presencia_Global_2015.pdf
- Ballesteros, J. A. (2015). *Gestión de los contenidos gráficos generados por las agencias internacionales de información: caso del servicio gráfico de la Agencia EFE*. [Tesis doctoral, Universidad Complutense de Madrid]. E-Prints Complutense.
<https://eprints.ucm.es/id/eprint/33001/1/T36343.pdf>
- Barrera, C. y Apezarena, J. (2013). In democracy as in dictatorship: Government pressures on the Spanish private news agency Europa Press. *International Journal of Press/Politics*, 18(2), 188–207. <https://doi.org/10.1177/1940161212474306>
- Bastenier, M. Á. (2001). *El blanco móvil. Curso de periodismo. Con la experiencia de la escuela de El País*. Santillana.
- Becker, J. (1995). Tendencias globales en la comunicación. *Comunicación Social 1995/Tendencias*, 189–198. Fundesco.
- Beneyto, J. (1979). La política de comunicación en España durante el franquismo. *Revista de Estudios Políticos*, 11, 157–170.
<https://recyt.fecyt.es/index.php/RevEsPol/article/view/48230/29686>

- Berganza, R. y San Román, J. C. (2005). *Investigar en Comunicación. Guía práctica de métodos y técnicas de investigación social en comunicación*. Editorial McGraw-Hill.
- Bielsa, E. (2008). *The pivotal role of news agencies in the context of globalization: A historical approach*. *Global Networks*, 8(3), 347–366.
<https://doi.org/10.1111/j.1471-0374.2008.00199.x>
- Borges, M. de los Á. y Arcia, G. (2014). *Siguiendo la ruta de las agencias en el siglo XXI: mediaciones y producción periodística*. Actas del VI Congreso Internacional Latina de Comunicación Social. Universidad de La Laguna.
- Botto, M. (2012). *Historia de las agencias de noticias*. Academia Nacional de Periodismo.
<https://studylib.es/doc/5116366/historia-de-las-agencias-de-noticias--por-marcelo-botto>
- Boumans, J., Trilling, D., Vliegthart, R. y Boomgaarden, H. (2018). The agency makes the (online) news world go round: The impact of news agency content on print and online news. *International Journal of Communication*, 12, 1768–1789.
<https://ijoc.org/index.php/ijoc/article/view/7109/2330>
- Boyd-Barrett, O. (1980). *The international news agencies*. Constable.
- Boyd-Barrett, O. (2000). *National and international news agencies: Issues of crisis and realignment*. *Gazette*, 62(1), 5–18. <https://doi.org/10.1177/0016549200062001001>
- Boyd-Barrett, O. (2011). Rethinking news agencies, national development and information imperialism. *Economic and Political Weekly*, 46(13), 85–94.
<https://www.epw.in/author/oliver-boyd-barrett>
- Boyd-Barrett, O. (ed.). (2010). *News agencies in the turbulent era of the internet*. Generalitat de Catalunya.
- Boyd-Barrett, O. y Palmer, M. (1981). *Le trafic des nouvelles. Les agences mondiales de l'information*. Éditions Alain Moreau.
- Boyd-Barrett, O. y Rantanen, T. (1998). *The globalization of news*. Sage Publications.
- Boyd-Barrett, O. y Rantanen, T. (2000). *European national news*. *Journalism*, 1(1), 86–105. <https://doi.org/10.1016/j.clsr.2012.10.002>
- Boyer, D. (2011). *News agency and news mediation in the digital era*. En *Social Anthropology*, 19(1), 6–22. <https://doi.org/10.1111/j.1469-8676.2010.00135.x>

- Bullido, E. (20 de abril de 2016). *Los retos de las agencias de noticias en la era digital*. Enrique Bullido. <https://enriquebullido.com/retos-agencias-de-noticias-era-digital/>
- Bustamante, E. (1982). *Los amos de la información en España*. Akal.
- Caballo, D. (coord.), Maroto, P., Caballo, D. y Ocaña, V. (2014). *¡Extra! ¡Extra! Noticias y fotos insólitas de la Agencia EFE*. Editorial Universitas.
- Cabrera, M. Á. (2004). Periodismo digital y nuevas tecnologías. En *Historia del periodismo universal* (pp. 393–416). Ariel.
- Cabrera, M. Á. (2010). *Evolución tecnológica y cibermedios*. Comunicación Social.
- Calduch, R. (2014). *Métodos y técnicas de investigación internacional*. Curso de Doctorado. Universidad Complutense de Madrid. <https://www.ucm.es/data/cont/media/www/pag-55163/2Metodos.pdf>
- Cañas, G. (22 de noviembre de 2021). *La presidenta de EFE defiende la alfabetización mediática frente a los bulos*. Agencia EFE. <https://agenciaefe.es/la-presidenta-de-efe-defiende-la-alfabetizacion-mediatica-frente-a-los-bulos/>
- Caro, F. J. (2017). Cómo se constituye una empresa. En J. Galán (coord.), *Empresa informativa XXI. Planificación estratégica* (pp. 165–176). Editorial Síntesis.
- Castañares, R. (18 de junio de 2020). “*Los agencieros somos anónimos*”. Gorka Zumeta. <https://www.gorkazumeta.com/2020/06/roberto-castanares-efe-radio-los.html>
- Castro Savoie, J. Á. (1995). *Las agencias transnacionales de prensa al final del siglo XX*. [Tesis doctoral, Universidad Complutense de Madrid]. E-Prints Complutense. <https://eprints.ucm.es/id/eprint/1809/>
- Castro Savoie, J. Á. (2005). Las agencias y la profesión. En *Informe anual de la profesión periodística 2005* (pp. 323–330). Asociación de la Prensa de Madrid. <https://www.apmadrid.es/wp-content/uploads/2009/02/Informe%20APM%202005.pdf>
- Castro Savoie, J. Á. (2006). Un estatuto y un libro. En *Informe anual de la profesión periodística 2006* (pp. 349–356). Asociación de la Prensa de Madrid. <https://www.apmadrid.es/wp-content/uploads/2009/02/Informe APM 2006.pdf>
- Castro Savoie, J. Á. (2007). *Agencias y periódicos, de la mano para proteger sus derechos*. En *Informe anual de la profesión periodística 2007* (pp. 341–346). Asociación de la

- Prensa de Madrid. <https://www.apmadrid.es/wp-content/uploads/2022/07/InformeAnual2007.pdf>
- Castro Savoie, J. Á. (2011). Los géneros periodísticos en las agencias de prensa: de la noticia al análisis. En M.L. Sánchez Calero, *Géneros y discurso periodístico* (pp. 75–102). Fragua.
- Cebrián, M. (director). (2010). *Desarrollos del periodismo en internet*. Comunicación Social.
- Cerezo, J. M. y Zafra, J. M. (2003). El impacto de internet en la prensa. *Cuadernos de la Sociedad de la Información*, 3, 1–28. Fundación Auna.
http://www.geocities.ws/bit_central/documentos/impactointernetprensa.pdf
- Cerezo, J. y Cerezo, P. (2013). El nuevo mapa de los medios. *Cuadernos de Comunicación Evoca*, 10, 11–15. <https://evocaimagen.com/cuadernos/cuadernos10.pdf>
- Cervantes, I. (2007). EFE y el Cervantes comparten un canal de noticias en español. *Revista del Instituto Cervantes*, 16, 8. Instituto Cervantes.
https://www.cervantes.es/sobre_instituto_cervantes/prensa/revistas/numero_16.htm
- Comisión Europea (25 de julio de 2016). *Ayuda estatal a la agencia de noticias EFE*. Documento interno disponible con fines informativos.
https://ec.europa.eu/competition/state_aid/cases/258793/258793_2039442_247_3.pdf
- Consejo para la Reforma de los Medios de Comunicación de Titularidad del Estado (2005). *Informe para la reforma de los medios de comunicación de titularidad del Estado*.
- Consejo Superior de Investigaciones Científicas (2002). *Guía de Internet para periodistas*.
<http://digital.csic.es/bitstream/10261/26361/3/Guia%20internet%20para%20Periodistas.pdf>
- Cortes Generales (1985). *Diario de Sesiones del Congreso de los Diputados*, 110, de 14 de octubre de 1985, 7003–7004.
- Coto, R. (2019). *Funcionamiento interno de la Agencia EFE. Hacia una agencia multimedia*. [Trabajo de fin de grado, Universidad Complutense de Madrid].
https://eprints.ucm.es/56333/1/trabajo_de_grado_1.pdf
- Crespo, E. (30 de enero de 2017). “*El buen periodismo se refugia en los valores profesionales de las agencias*”. Conversaciones con...

- <http://conversacionescon.es/emilio-crespo/>
- Crespo, E. (29 de agosto de 2021). Entrevista incorporada en el anexo 3 de la tesis.
- Cruz-Mendoza, E. (2019). Apuntes sobre el origen y la actualidad de las agencias de noticias. *Perspectivas Revista de Ciencias Sociales*, 8, 287–300.
<https://doi.org/10.35305/prcs.v0i8.62>
- Del Rey, J. L. (2001). Utilización de redes VSAT. *BIT*, 127, 84–87.
<https://www.coit.es/archivo-bit/mayo-junio-2001/utilizacion-de-redes-vsats>
- Del Rey, J. L. (2006). De las palomas mensajeras a la Sociedad del Conocimiento. *BIT*, 158, 42–45. <https://www.coit.es/archivo-bit/agosto-septiembre-2006/de-las-palomas-mensajeras-la-sociedad-del-conocimiento>
- Di Bello, H. y Sapegno, M. (2003). 30 líneas. Una guía para pensar y escribir en las agencias de noticias. *Journal of Chemical Information and Modeling*, 53.
<https://issuu.com/matiassapegno/docs/30lineaspdf>
- Díaz Arias, R. (2010). Agencias versus portales de información: la batalla por la distribución de la información en el ciberespacio. En: M. Cebrián, *Desarrollos del periodismo en internet* (pp. 187-218). Comunicación Social Ediciones y Publicaciones.
- Díaz Noci, J. (2005). Historia de los cybermedios. En R. Salaverría (coord.), *Cibermedios, El impacto de internet en los medios de comunicación en España* (pp. 21–38). Comunicación Social Ediciones y Publicaciones.
- Díaz Noci, J. (2005). Orígenes y desarrollo del cyberperiodismo en España: balance de una década. *Informe anual de la profesión periodística 2006* (pp. 307–319). Asociación de la Prensa de Madrid. <https://www.apmadrid.es/wp-content/uploads/2009/02/Informe%20APM%202006.pdf>
- Diezhandino, M. P. (coord.) (2007). *Periodismo en la era de Internet. Claves para entender la situación actual de la información periodística en España*. Fundación Telefónica. Ariel. https://www.uc3m.es/grupos-investigacion/media/grupos-investigacion/doc/archivo/doc_periodismo-en-la-era-internet/diezhandino_periodismo_era_internet1.pdf
- Diezhandino, M. P. (coord.) (2012). *El periodista en la encrucijada*. Cuaderno 35. Ariel. Fundación Telefónica. Ariel.

- Dircomfidencial (21 de febrero de 2018). Infodaex estima que los ingresos de Google y Facebook superaron el año pasado los 800 millones de euros en España.
Dircomfidencial. <https://dircomfidencial.com/marketing/infoadex-estima-que-los-ingresos-de-google-y-facebook-superaron-el-ano-pasado-los-800-millones-de-euros-en-espana-20180221-0405/>
- Dorrigan, G. (n.d.). *News Agencies in the 21 st Century*.
- Dueñas, J. C., Burillo, V. y Ruiz Revuelta, J. L. (2005). *Perfiles Profesionales TIC para la implantación de servicios y contenidos digitales*.
<https://ametic.es/sites/default/files//470add01.pdf>
- Edo, C. (2002). *Del papel a la pantalla: la prensa en Internet*. Comunicación Social.
- El País (17 enero 1986). *La Agencia EFE estrena logotipo para hacer frente a su nueva etapa*. El País.
https://elpais.com/diario/1986/01/17/sociedad/506300404_850215.html
- ElDiario.es (7 de abril de 2016). *EFE y EPA lanzan desde Bangkok un servicio multimedia en inglés*. https://www.eldiario.es/cultura/efe-lanzan-bangkok-servicio-multimedia_1_4067240.html
- Estudio de Comunicación y Servimedia. (2016). *Los medios y su público : ¿Las redes sociales propician el diálogo?* https://www.estudiodecomunicacion.com/wp-content/uploads/2018/01/3-160425ISO-ESTUDIO-Medios_RRSociales_Servimdia-V3.pdf
- Europa Press (19 octubre 2006). *Los presidentes de Europa Press y EFE apuestan por un nuevo lenguaje periodístico interactivo y personalizado*.
<https://www.europapress.es/sociedad/noticia-presidentes-europa-press-efe-apuestan-nuevo-lenguaje-periodistico-interactivo-personalizado-20061019150513.html>
- European Press Photo (2021) [@EPA_Images]. (1 de febrero de 2021). *@epa launches global video service in partnership with Agencia EFE* [Tuit]. Twitter.
https://mobile.twitter.com/EPA_Images/status/1356329509797158917
- Farias García, P. y Farias Batlle, P. (1994). *En torno a la libertad de empresa informativa*. Editorial Complutense.
- Flores Vivar, J. M. (director). (2011). *Reinventar el periodismo y los medios*. Fragua.

- Flores Vivar, J. M. y Guadalupe Aguado, G. (2005). *Modelos de negocio en el ciberperiodismo*. Fragua.
- Freixa, P., Ribas J. I. y Codina, L. (2014). *Análisis comparativo de aplicaciones para la web móvil de las principales agencias de noticias internacionales: estado de la cuestión y resultados preliminares* (pp. 143–162).
https://www.academia.edu/7389375/Análisis_comparativo_de_aplicaciones_para_la_web_móvil_de_las_principales_agencias_de_noticias_internacionales_estado_de_la_cuestión_y321-324_resultados_preliminares
- Fundación Príncipe de Asturias (21 de abril de 1995). *Premio Príncipe de Asturias de Comunicación y Humanidades 1995*. <https://www.fpa.es/es/premios-princesa-de-asturias/premiados/1995-agencia-efe-y-jose-luis-lopez-aranguren.html?texto=acta&especifica=0>
- Galán, J. (2008). Las agencias de información periodística. En G. Aguado, J. Galán, J. Fernández Beaumont y J. L. García, *Organización y gestión de la empresa informativa* (pp. 241–245). Editorial Síntesis.
- Galán, J. (2017). El concepto y la naturaleza de la empresa periodística. En J. Galán (coord.), *Empresa informativa XXI. Planificación estratégica*, 29–45. Editorial Síntesis.
- Galán, J. (2017). La responsabilidad social de las empresas informativas. *Empresa informativa XXI: Planificación estratégica*, 211–224. Editorial Síntesis.
- García de Torres E. y Pou, M. J. (2003). Características de la comunicación digital. En J. Díaz Noci y R. Salaverría, *Manual de redacción ciberperiodística*, 49–80. Ariel.
- García de Torres, E. y Castaños, Á. (1997). *Impacto de la Agencia EFE en la prensa diaria española*. CEU San Pablo. Documento no publicado.
- García Domínguez, P. y Gómez Font, A. (comps) (1990). *El idioma español en las agencias de prensa*. Compilación de Fundación Germán Sánchez Ruipérez y Agencia EFE. Fundación Germán Sánchez Ruipérez.
- García Gómez, J. C. (2001). Portales de internet: concepto, tipología básica y desarrollo. *El Profesional de la información*, 10(7–8), 4–13. <http://eprints.rclis.org/14481/>
- García, J. L. (2008). Comercialización del producto de la empresa informativa. En G. Aguado, J. Galán, J. Fernández Beaumont y J. L. García, *Organización y gestión de*

- la empresa informativa* (pp. 95–108). Madrid: Editorial Síntesis.
- García-Alonso, P. (2011). Empresa informativa y periodismo digital. En J.M. Flores, *Reinventar el periodismo y los medios* (pp. 167–172). Fragua.
- García-Alonso, P. (2014). La empresa informativa busca nuevos modelos de negocio. *Historia y Comunicación Social*, 19, 729–741.
https://doi.org/10.5209/rev_HICS.2014.v19.45173
- Garea, F. (2019). *Diario de Sesiones del Congreso de los Diputados*, 705, de 31 de enero de 2019, 34–43.
- Gelado, R. (2009a). El papel de las agencias de prensa españolas dentro del panorama mediático nacional. *Comunicación y Pluralismo*, 8, 97–114.
<https://summa.upsa.es/pdf.vm?id=0000029191&page=1&search=&lang=es>
- Gelado, R. (2009b). La dependencia de la prensa española hacia las agencias de noticias. *Comunicación y Sociedad*, 22(2), 243–275.
<https://revistas.unav.edu/index.php/communication-and-society/article/view/36262/30739>
- Gobierno (2009). *Respuesta del Gobierno a pregunta escrita*, de 16 de noviembre de 2009. Boletín Oficial de las Cortes Generales. Congreso de los Diputados, de 21 de diciembre de 2009, 314, 26.
https://www.congreso.es/public_oficiales/L9/CONG/BOCG/D/D_314.PDF
- Gobierno (2011). *Respuesta del Gobierno a pregunta escrita*, de 2 de marzo de 2011. Boletín Oficial de las Cortes Generales. Congreso de los Diputados, de 21 de marzo de 2011, 544, 228-231.
https://www.congreso.es/public_oficiales/L9/CONG/BOCG/D/D_544.PDF
- Gobierno (2017). *Respuesta del Gobierno a pregunta escrita*, de 5 de mayo de 2017. Congreso de los Diputados.
https://www.congreso.es/entradap/l12p/e3/e_0033119_n_000.pdf
- Gobierno (2018). *Respuesta del Gobierno a pregunta escrita*, de 26 de octubre de 2018. Congreso de los Diputados.
https://www.congreso.es/entradap/l12p/e10/e_0109722_n_000.pdf
- Golderos, A. (1995). Las tecnologías multimedia en la comunicación social. En *Comunicación Social 1995. Tendencias globales en la comunicación* (pp. 175–178).

Fundesco.

- Gómez Font, A. (1998). El Manual de Español Urgente de EFE. *Chasqui, Revista Iberoamericana de Comunicación*, 62, 48–52.
https://webs.ucm.es/info/especulo/ele/g_font.html [21/0/2019]
- Gómez Font, A. (2009). Los manuales de estilo en las agencias de prensa: el caso de la Agencia EFE. En S. Alcoba (coord.), *Lengua, comunicación y libros de estilo*. Universitat Autònoma de Barcelona.
- Gómez-Mascaraque, M. Á. (2006). Redacción multimedia en una agencia de noticias. *Manual Formativo de ACTA*, 40, 67–78.
https://www.acta.es/medios/articulos/disenno_y_multimedia/040067.pdf
- González Alba, J. A. (2017). ¿Qué papel juegan Google y Facebook en el futuro del periodismo? *Cuadernos de Periodistas*, 35, 56–70.
- González Aldea, P. (2014). *El periodismo internacional en la era digital*. Ediciones Idea.
- González Clavero, M. V. (2016). Agencias de noticias, su constante reinención como estrategia para enfrentar la competencia. *Estudios sobre el Mensaje Periodístico*, 22(1), 329–341. <https://revistas.ucm.es/index.php/ESMP/article/view/52599/48352>
- González Reigosa, C. (1993). El idioma español y las agencias de prensa. *Telos*, 33. Fundación Telefónica. <https://telos.fundaciontelefonica.com/archivo/numero033/el-idioma-espanol-y-las-agencias-de-prensa/?output=pdf>
- González Reigosa, C. (1995a). Las agencias internacionales de prensa en el mundo hispano. En A. Sobrado Palomares y C. González Reigosa (dirs.), *La información internacional en el mundo hispanohablante*, 33–51. Editorial Complutense.
- González Reigosa, C. (1995b). Agencias de prensa y nuevas tecnologías: un divorcio imposible. *Comunicación Social 1995. Tendencias*, 181–182. Fundesco.
- González Reigosa, C. (1995c). La expansión de EFE en Iberoamérica. *Telos*, 41. Fundación Telefónica. <https://telos.fundaciontelefonica.com/archivo/numero041/la-expansion-de-efe-en-iberoamerica/?output=pdf>
- González Reigosa, C. (1997). *El periodista en su circunstancia*. Alianza Editorial.
- González Reigosa, C. (2007). La actualidad contra el periodismo. *Cuadernos de Periodistas*, 9, 19–28.
http://www.cuadernosdeperiodistas.com/pdf/Cuadernos_de_Periodistas_9.pdf

- González, E. (2017a). La información en la era digital: el periodista como principal creador de contenidos. *AMI # Tendencias*, 6, 1–5. https://www.ami.info/wp-content/uploads/2017/10/AMItendencias_octubre2017.pdf
- González, E. (2017b). Prólogo. En J. Galán (coord.), *Empresa informativa XXI. Planificación estratégica*, 11–12. Editorial Síntesis.
- González, M.V. (2016). Agencias de noticias, su constante reinención como estrategia para enfrentar la competencia. *Estudios sobre el Mensaje Periodístico*. 22(1), 329–341.
- Gozalo, M.Á. (1995). *Diario de Sesiones del Congreso de los Diputados*, 598, de 23 de octubre de 1995, 18189–18201.
- Gozalo, M.Á. (1996). *Diario de Sesiones del Congreso de los Diputados*, 88, de 17 de octubre de 1996, 2181–2184.
- Gozalo, M.Á. (1997). *Diario de Sesiones del Congreso de los Diputados*, 299, de 15 de octubre de 1997, 8808–8818.
- Gozalo, M. Á. (1997). En defensa de la libertad. En *España, 20 años de democracia*. Agencia EFE.
- Gozalo, M. Á. (1998a). *Diario de Sesiones del Congreso de los Diputados*, 533, de 13 de octubre de 1998, 15359–15367.
- Gozalo, M. Á. (1998b). *Diario de Sesiones del Senado*, 288, de 18 de mayo de 1998, 15–23.
- Gozalo, M. Á. (2001). *Diario de Sesiones del Congreso de los Diputados*, 324, de 9 de octubre de 2001, 10192–10204.
- Gozalo, M. Á. (2002). *Diario de Sesiones del Congreso de los Diputados*, 429, de 20 de febrero de 2002, 13860–13880.
- Gozalo, M. Á. (2003). *Diario de Sesiones del Congreso de los Diputados*, 850, de 9 de octubre de 2003, 26856–26867.
- Gozalo, M. Á. (2004). *Diario de Sesiones del Congreso de los Diputados*, 98, de 13 de octubre de 2004, 58–64.
- Gozalo, M. Á. (2013). ¿Qué futuro tiene el periodismo de papel? *Nueva Revista*, 145, 128–139. <https://www.nuevarevista.net/destacados/que-futuro-tiene-el-periodismo-de-papel-de-hinchar-el-perro-exprimir-el-limon/>

- Griessner, C. (2012). News agencies and social media: a relationship with a future? *Reuters Institute for the Study of Journalism*, 38.
<https://reutersinstitute.politics.ox.ac.uk/sites/default/files/research/files/NEWS%2520AGENCIES%2520AND%2520SOCIAL%2520MEDIA%2520-%2520A%2520RELATIONSHIP%2520WITH%2520A%2520FUTURE.pdf>
- Grijelmo, A. (2006a). *Fórum Europa*. 6 de noviembre de 2006. Nueva Economía Fórum.
- Grijelmo, A. (2006b). *BIT*, 158, 93–96.
<https://www.coit.es/sites/default/files/archivobit/pdf/93-96.pdf>
- Grijelmo, A. (17 de marzo, 2006c). *Álex Grijelmo: “Medios digitales no existirían sin agencias”*. *La Nación*. <https://www.nacion.com/archivo/alex-grijelmo-medios-digitales-no-existirian-sin-agencias/ZTTHYDQFUJBYNEQKYENB5OEYEI/story/>
- Grijelmo, A. (2007). EFE: un éxito que viene de lejos. *Cuadernos de Periodistas*, 9, 58–63.
<https://www.apmadrid.es/wp-content/uploads/images/stories/doc/vapm20100527174648.pdf>
- Grijelmo, Á. (2011a). *Diario de Sesiones del Congreso de los Diputados*, 714, de 23 de febrero de 2011, 2–14.
- Grijelmo, Á. (2011b). *Diario de Sesiones del Senado*, 478, de 24 de febrero de 2011, 2–13.
- Gutiérrez Bueno, E. (2006). La convergencia: peligros y oportunidades para los medios. *Bit*, 158, 30–33. <https://www.coit.es/archivo-bit/agosto-septiembre-2006/la-convergencia-peligros-y-oportunidades-para-los-medios>
- Gutiérrez Martín, M. A. (2014). *Fotoperiodismo y evolución tecnológica. Estudio de caso: la Agencia EFE*. [Tesis doctoral, Universidad de Salamanca].
<https://gedos.usal.es/handle/10366/125476>
- Gynnild, A. (2017). The visual power of news agencies. *Nordicom Review*, 38(2), 25–39.
<https://doi.org/10.1515/nor-2017-0412>
- Haskovec, S. (1972). *Introduction to news agencies journalism*. International Organization of Journalists.
- Jaaskelainen, A. y Yanatma, S. (2019). The future of national news agencies in Europe - Case study 4: Business model innovation in media-owned national news agencies. En *London School of Economics and Political Science*, 1–16.
<http://eprints.lse.ac.uk/100067/>

- Jiménez, E. (2002). Fuentes de información especializada: sobre periodismo y para periodistas. En V. Pareja (coord.). *Guía de internet para periodistas* (pp. 106–150). Consejo Superior de Investigaciones Científicas. Centro de Información y Documentación Científica (Cindoc).
- Jiménez, G. (2011). Las agencias de noticias. En Reig, R. (dir.) y Langa, C. (coord.), *La comunicación en Andalucía: historia, estructura y nuevas tecnologías* (pp. 387–409).
<https://idus.us.es/xmlui/bitstream/handle/11441/29042/lasagenciasdenoticias.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Johnston, J. y Forde, S. (2009). “Not Wrong for Long”: The role and penetration of news wire agencies in the 24/7 landscape. *Global Media Journal, Australian Edition*, 3(2), 1–15.
https://www.researchgate.net/publication/44190920_'Not_wrong_for_long'_the_role_and_penetration_of_news_wire_agencies_in_the_247_news_landscape
- Johnston, J. y Forde, S. (2011). The silent partner: News agencies and 21st century news. *International Journal of Communication*, 5(1), 195–214.
- Juntunen, L. y Nieminen, H. (2019). The future of national news agencies in Europe - Case study 3: The changing relation between news agencies and the state. *London School of Economics and Political Science*, 1–15.
<https://doi.org/https://doi.org/10.21953/lse.oc95dmr2xy5y>
- Kim, S. J. (1989). *Spain's world news agency*. Greenwood Press.
- Kulshmanov, K. e Ishanova, A. (2014). News agencies in the era of globalization and new challenges of reality. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 5(19), 48–53.
https://www.researchgate.net/publication/271104710_News_agencies_in_the_era_of_globalization_and_new_challenges_of_reality
- Lauk, E., Einmann, M. (2019). The future of national news agencies in Europe - Case study 2: The survival challenges for news agencies in a small market: News agencies in the Baltic countries. *London School of Economics and Political Science*, 1–14.
<https://doi.org/10.21953/lse.0160wua5rv6>
- Le Monde (13 de diciembre, 2017). *En matière d'information, la gratuité est un mythe*.
<https://www.lemonde.fr/idees/article/2017/12/13/en-matiere-d-information-la->

gratuite-est-un-mythe_5229088_3232.html

Lehtovaara, M. (2010/11). The news agency goes internet. *Reuters Institute for the Study of Journalism*, 1–57.

<https://reutersinstitute.politics.ox.ac.uk/sites/default/files/research/files/The%2520News%2520Agency%2520Goes%2520Internet.pdf>

López, J. (26-27 de abril de 2021). Máster en Periodismo de Agencia UC3M-EFE: Unidad de Continuidad Digital [sesión]. Agencia EFE, Madrid.

López García, G. (2015). *Periodismo digital: redes, audiencias y modelos de negocio*. Comunicación Social.

MacGregor, P. (2013). International news agencies: global eyes that never blink. *Journalism: New Challenges*, 35–63.

<https://microsites.bournemouth.ac.uk/cjcr/files/2013/10/JNC-2013-Chapter-3-MacGregor.pdf>

Marín Otto, E., Santcovsky, P. y Crespo Ortiz, A. (2013). Cultura digital, agencias de noticias y credibilidad. En J.L. Gómez Mompart, J.F. Gutiérrez Lozano, D. Palau, *La calidad periodística: teorías, investigaciones y sugerencias profesionales* (pp. 91–104). Aldea Global.

Martín, N. (23 octubre 2019). Universitat Oberta de Catalunya. *MoJoMAD 2019, mesa redonda UOC* [Vídeo]. YouTube.

<https://www.youtube.com/watch?v=6UOX1kxQPZo>

Martínez Vallvey, F. y Núñez, V. (2016). *La comunicación y su estructura en la era digital*. Centro de Estudios Financieros.

Masip, P. y Palomo, B. (2010). Efectos de la tecnología en la profesión y en la producción periodística. En M. Á. Cabrera González (coord.), *Evolución tecnológica y cibermedios* (pp. 55–83). Comunicación Social Ediciones y Publicaciones.

Miguel de Bustos, J. C. y Pastor, F. (1995). El sector de las agencias de noticias en España. Análisis de su estructura y debilidades. *Telos*, 43. Fundesco.

http://www.quadernsdigitals.net/datos_web/hemeroteca/r_32/nr_467/a_6319/6319.html

Monedero, C. (5 de noviembre de 2021). Entrevista incorporada en el anexo 4 de la tesis.

Muro, I. (2006). *Globalización de la información y agencias de noticias*. Paidós.

- Muro, I. (2007). ¿Quiénes son los dueños de las noticias? *Cuadernos de Periodistas*, 11, 49–58. <https://www.apmadrid.es/wp-content/uploads/images/stories/doc/vapm20100519111241.pdf>
- Muro, I. (2010a). Balanced news coverage and awareness of regional identity in globalisation: The role of news agencies, based on the experience of EFE in Latin America. En O. Boyd-Barrett, *News agencies in the turbulent era of the internet* (pp. 158–174). Generalitat de Catalunya.
- Muro, I. (2010b). La deconstrucción de la mediación informativa: crisis de medios y revolución en la cadena de valor noticioso. *Telos*, 84, 31–40. Fundación Telefónica. <https://imuro.wordpress.com/2010/06/30/la-deconstruccion-de-la-mediacion-informativa/>
- Muro, I. (2011). El papel de las agencias de noticias: una nueva mirada. *Conexiones. Revista Iberoamericana de Comunicación*, 3(2), 37–48. <https://imuro.wordpress.com/2011/12/25/el-papel-de-las-agencias-de-noticias-una-nueva-mirada/>
- Negredo, S., Salaverría, R. y Azurmendi, A. (2014). *Reuters Digital news report 2014*. Londres. Reuters Institute for the study of Journalism. <https://www.unav.edu/documents/3786985/0/Reuters-Institute-Digital-News-Report-2014-Espana.pdf>
- Negredo, S., Vara-Miguel, A., Amoedo, A. y Kaufmann, J. (eds.) (2016). *Digital News Report 2016: Cambios decisivos en el consumo de noticias digitales*. Center for Internet Studies and Digital Life. Universidad de Navarra. <https://dadun.unav.edu/bitstream/10171/62793/1/2016%20Digital-News-Report-Espana-2016.pdf>
- Negredo, S., Vara-Miguel, A., Amoedo, A., Moreno, E. y Kaufmann, J. (eds.) (2020). *Reuters Digital news report 2020*. Londres. Reuters Institute for the study of Journalism. <https://www.digitalnewsreport.es/category/2020/>
- Nieto, A., Iglesias, F. (2000). *La empresa informativa*. Ariel.
- Notimex. (2015). *Las agencias de noticias en la era digital*. Talleres Gráficos de México. <http://www.proedit.sep.gob.mx/work/models/pegr/bmcapp/viewer/web/viewer.html?file=../../BMC/CyT/Notimex-LasAgenciasdeNoticiasenlaEraDigital> [22/04/2020].

- Núñez, V., Peinado, F. y Pérez Serrano, M.J. (2015). *La empresa informativa en la era digital*. Centro de Estudios Financieros.
- Núñez, V. y Martínez Vallvey, F. (2022). Nuevas fuentes de ingresos para las agencias de noticias: la organización de eventos informativos. *Revista Internacional de Cultura Visual*, 9 (Monográfico), 1–10. <https://doi.org/10.37467/revvisual.v9.3659>
- Olmos, V. (1997). *Historia de la Agencia EFE. El mundo en español*. Espasa Calpe.
- Orihuela, J.L. (2012). *80 claves sobre el futuro del periodismo*. Ediciones Anaya Multimedia.
- Palmer, M. (2019). *International News Agencies. A History*.
<https://www.palgrave.com/gp/book/9783030311773>
- Parra, D., Edo, C., Flores, J., García-Alonso, P. y Marcos, J. (2008). Proceso de transformación de los cibermedios: los retos de las empresas periodísticas. *Revista Latina de Comunicación Social*, 11(63), 63–70.
https://www.redalyc.org/pdf/819/Resumenes/Resumen_81912006006_1.pdf
- Paterson, C. (2007). International news on the Internet: why more is less. *The International Journal of Communication Ethics*, 4(1), 57–66.
http://www.communicationethics.net/journal/v4n1-2/v4n1-2_12.pdf
- Paz Rebollo, M. A. (1989a). *El predominio matizado de EFE*. En J. Timoteo, C. Aguilera, *Historia de los medios de comunicación en España*. Ariel.
- Paz Rebollo, M. A. (1989b). *La batalla de las agencias*. En J. Timoteo, C. Aguilera, *Historia de los medios de comunicación en España*. Ariel.
- Paz Rebollo, M. A. (1990). La creación de la Agencia EFE: medios técnicos y objetivos. En M. Tuñón de Lara (coord.), *Comunicación, Cultura y Política durante la II República y la Guerra Civil. Tomo II. España 1931-1939* (pp. 518–530). Universidad del País Vasco. Servicio de Publicaciones.
- Paz Rebollo, M. A. (1999). Las agencias de noticias y la comunicación de masas. En J.L. Gómez Mompart y E. Marín Otto, *Historia del Periodismo Universal* (pp. 101–135). Síntesis.
- Peinado, F. (2016). Las grandes agencias internacionales. En F. Martínez y V. Núñez, *La comunicación y su estructura en la era digital* (pp. 71–110). Centro de Estudios Financieros (CEF).

- Pérez Gil, C. (2009). La Agenda Digital Mundial de la Agencia EFE. [Trabajo de Suficiencia Investigadora, Universidad Complutense de Madrid].
- Pérez Gil, C. y Peinado, F. (2020). Los portales verticales de la Agencia EFE: otra perspectiva de información multimedia y de negocio. *Mediatika: Cuadernos de Medios de Comunicación*, 18, 109–136. <https://ojs.eusko-ikaskuntza.eus/index.php/mediatika/article/view/885/921>
- Pérez Gil, C. y Peinado, F. (2023). El posicionamiento de la Agencia EFE en las redes sociales: visibilidad, competencia y colaboración. *Estudios del Mensaje Periodístico*, 29(1). <https://revistas.ucm.es/index.php/ESMP/article/view/83776>
- Pilar, B. y Luengo, P. (1996). *¿De dónde viene la información periodística? Las agencias de noticias*. Ministerio de Educación Cultura y Deporte.
- Población, J. I. y García-Alonso, P. (1997). *Organización y gestión de la empresa informativa*. CIE Dossat.
- Ramos Esquivel, A. (coord.), Arzate, E., López Aguirre, J. L. y Mancilla, L. (2017). *Periodismo del siglo XXI. Notimex, ecosistema digital*. Notimex y Consejo Nacional para la Enseñanza y la Investigación de las Ciencias de la Comunicación. https://www.researchgate.net/publication/319730252_Periodismo_del_Siglo_XXI_Notimex_ecosistema_digital
- Ramos Mejía, J. (2014). *Reinventing the wire: how to prepare for constant disruptions*. <https://reutersinstitute.politics.ox.ac.uk/sites/default/files/research/files/Reinventing%20the%20wire%20-%20how%20to%20prepare%20for%20constant%20disruptions.pdf>
- Rantanen, T. (2019). News Agencies from Telegraph Bureaus to Cyberfactories. *Oxford Research Encyclopedia of Communication*, 1–22. <https://doi.org/10.1093/acrefore/9780190228613.013.843>
- Rantanen, T. (2020). Introduction to special section on news agencies in Europe. *The London School of Economics and Political Science*. <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/1464884919883504>
- Rantanen, T., Jääskeläinen, A., Bhat, R., Stupart, R. y Kelly, A. (2019). The future of national news agencies in Europe: executive summary. *The London School of Economics and Political Science*, 1–23.

- http://eprints.lse.ac.uk/100062/1/news_agencies_exec_summary.pdf
- Reyes Matta, F. (1992). La noticia con democracia. *Telos*, 31, 6–8.
- Rivas Troitiño, J. (1999). Géneros periodísticos en las agencias de prensa. *Estudios sobre el Mensaje Periodístico*, 5, 159–167.
- <https://revistas.ucm.es/index.php/ESMP/article/view/ESMP9999110159A/12991>
- Rivas Troitiño, J. M., Rodríguez, A. C., Campos Palacios, A., González de Aledo, A. y Ruiz Ruiz, T. (2006). Estatuto de Redacción de la Agencia EFE, medio público e internacional. *Estudios sobre el Mensaje Periodístico*, 12, 219–234.
- <https://revistas.ucm.es/index.php/ESMP/article/view/ESMP0606110219A/12314>
- Rodríguez Alonso, C. (2004). *Las agencias de información*. Ministerio de Educación y Ciencia, CNICE.
- Roses, S. (2010). Cambio del modelo de negocio de los medios informativos. En J. C. Herrero (Ed.), *Materiales para la innovación educativa en estructura de la comunicación*, 129–166. Universitas.
- Ruipérez, P. (1987). El bando de datos de la Agencia EFE. En *Universidad y medios de comunicación. Jornadas de periodismo científico y universitario en el marco europeo* (pp. 65–68).
- https://sede.educacion.gob.es/publiventa/descarga.action?f_codigo_agc=589_19
- Ruipérez, P. (1987-1988). El Archivo Gráfico de la Agencia EFE. Transición de un sistema manual a un sistema digitalizado: un análisis de la imagen. *Cuadernos de Documentación Multimedia*, 6–7, 351–361.
- <https://revistas.ucm.es/index.php/CDMU/article/view/59234/4564456546632>
- Sahagún, F. (2004). *De Gutenberg a Internet. La sociedad internacional de la información*. Fragua.
- Salaverría, R. (2003). El nuevo papel de las agencias de noticias, 70. En H. Di Bello y M. Sapegno (eds.), *30 líneas. Una guía para pensar y escribir en las agencias de noticias*. Travesía.
- Salaverría, R. (2013). Panorama de las estrategias multiplataforma en el mercado periodístico española. En M. A. Cabrera, *Evolución de los cibermedios. De la convergencia digital a la distribución multiplataforma* (pp. 147-148). Fragua.

- Salaverría, R. (2019). Periodismo digital: 25 años de investigación. Artículo de revisión. *El Profesional de la Información*, 28(1).
<https://recyt.fecyt.es/index.php/EPI/article/view/69729/42172>
- Salazar, H. (1990). *Las agencias de noticias en América Latina. Estructura y funcionamiento*. Trillas.
- Sánchez Marín, G. (2016). *La polivalencia periodística de las agencias de noticias: el caso de la ACN y los de EFE, EP, AFP y ANSA*. Editorial UOC.
- Sánchez, J.M. (20 junio 2020). *Google pagará a algunos medios por licenciar “contenidos de calidad”*. ABC. https://www.abc.es/tecnologia/redes/abci-google-pagara-algunos-medios-licenciar-contenidos-calidad-202006251339_noticia.html
- Savio, R., Giffard, A. (1995). *Las agencias de prensa en la comunicación global*. Comunica.
- Schulze-Schneider, I. (1998). From dictatorship to democracy. En O. Boyd-Barrett y T. Rantanen (eds.), *The globalization of news* (pp. 108–124). Sage Publications.
- Shrivastava, K. M. (2007). *News agencies: from pigeon to internet*. New Dawn Press Group.
- Sierra, R. (2003). *Tesis Doctorales y Trabajos de Investigación*. Editorial Paraninfo.
- Sobrado Palomares, A. (1994). *Diario de Sesiones del Congreso de los Diputados*, 165, de 14 de abril de 1994, 5250–5265.
- Sobrado Palomares, A. y González Reigosa, C. (1995). *La información internacional en el mundo hispanohablante*. Editorial Complutense.
- Surm, J. (2020). AFP, EFE and DPA as international news agencies. *Journalism*, 21(12), 1859–1876. <https://ur.booksc.me/book/78564925/7759f5>
- Tejedor, C. (2000). La documentación en la Agencia EFE. En A. López Yepes (dir.), *Documentación audiovisual y multimedia, medios de comunicación y televisión educativa iberoamericana*. <https://docplayer.es/67195006-La-documentacion-en-la-agencia-efe.html>
- Tejedor, C. (2003). *Documentación en medios de comunicación*. Documento no publicado.
- Tejedor, S. (2005). Nuevas competencias, habilidades y destrezas del ciberperiodista. En *Informe anual de la profesión periodística 2006*, 321–324 Asociación de la Prensa de Madrid. <https://www.apmadrid.es/wp->

content/uploads/2009/02/Informe%20APM%202006.pdf

- The International Fact-Checking Network (26 de abril de 2021). *WhatsApp and the IFCN offer a financial shot in the arm to fact-checkers fighting vaccine misinformation*. Poynter. <https://www.poynter.org/fact-checking/2021/whatsapp-and-the-ifcn-offer-a-financial-shot-in-the-arm-to-fact-checkers-fighting-vaccine-misinformation/>
- Túñez, M., Martínez, Y. y Abejón, P. (2010). El perfil del nuevo periodista 3.0: tecnología y especialización. En M. Quesada, *Internet como fuente generadora de contenidos especializados* (pp. 30–44). Universitat Pompeu Fabra.
- Unesco (1953). *News agencies. Their structure and operation*.
<https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000073446>
- Usman, S., Isa, B. Z., Inuwa, F. U., y Sale, H. M. (2016). News agencies as agents of globalization. *IOSR Journal of Humanities and Social Science*, 21(6), 7–12.
<https://www.iosrjournals.org/iosr-jhss/papers/Vol.%2021%20Issue6/Version-7/B02106070712.pdf>
- Valcarce, D. P. y Marcos, J. Á. (2004). *Ciberperiodismo*. Editorial Síntesis.
- Vara-Miguel, A., Negrodo, S., Amoedo, A. y Moreno, E. (2019): *Digital News Report 2019*. Center for Internet Studies and Digital Life. Universidad de Navarra.
<https://www.digitalnewsreport.es/category/2019/>
- Velasco Viejo, G. (1980). EFE, la quinta agencia del mundo. *Información Comercial Española*, 563, 86–97.
- Vera, J. A. (2012a). *Diario de Sesiones del Congreso de los Diputados*, 64, de 11 de abril de 2012, 11–21.
- Vera, J. A. (2012b). *Diario de Sesiones del Congreso de los Diputados*, 174, de 5 de octubre de 2012, 24–33.
- Vera, J. A. (2014). *Diario de Sesiones del Congreso de los Diputados*, 640, de 2 de octubre de 2014, 23–32.
- Vera, J. A. (2015). *Diario de Sesiones del Congreso de los Diputados*, 882, de 20 de agosto de 2015, 74–85.
- Vera, J. A. (2017). *Diario de Sesiones del Congreso de los Diputados*, 202, de 26 de abril de 2017, 48–58.

- Vera, J. A. (2018a). *Diario de Sesiones del Congreso de los Diputados*, 491, de 18 de abril de 2018, 109–120.
- Vera, J. A. (2018b). La Agencia EFE confía en el ámbito digital para seguir creciendo en América Latina. *Al Navío*. Recuperado el 6 de junio de 2019 de <https://alnavio.es/noticia/12935/economia/la-agencia-efe-confia-en-el-ambito-digital-para-seguir-creciendo-en-america-latina>
- Vera, J. A. (29 de agosto de 2021). Entrevista incorporada en el anexo 2 de la tesis.
- Villanueva, E. (2015). Agencias de noticias y motores de búsqueda en internet: aproximaciones a su regulación jurídica. En *Las agencias de noticias en la era digital* (pp. 85–95). Biblioteca Mexicana del Conocimiento. <https://docplayer.es/48582555-Las-agencias-de-noticias-en-la-era-digital.html>
- Vyslozil, W. y Surm, J. (2019). The future of national news agencies in Europe - Case study 1: The impact of globally changing media systems on the business and innovation policy of the European international news agencies AFP, DPA and EFE. En *London School of Economics and Political Science*, 1–16. http://eprints.lse.ac.uk/100064/1/cs1_vyslozil_surm_2019.pdf [06/07/2020]
- Zapico Alonso, F., Serrano Caldera, J. y Nuño Moral, M. V. (2004). *Las agencias internacionales de noticias como fuente de información audiovisual*. <https://www.iversid.eu/ojs/index.php/scire/article/view/1500>

Referencias de memorias, informes, normas y textos legales

- Agencia EFE (2005). *Informe de auditoría, cuentas anuales e informe de gestión correspondientes al ejercicio 2004*. Agencia EFE.
- Agencia EFE (2006). *Estatuto de Redacción de la Agencia EFE*. *Boletín Oficial del Estado*, 254, de 24 de octubre de 2006, 37176-37180. <https://www.boe.es/boe/dias/2006/10/24/pdfs/A37147-37180.pdf> [04/06/2019]
- Agencia EFE (2006). *Informe de auditoría, cuentas anuales e informe de gestión correspondientes al ejercicio 2005*. Agencia EFE.
- Agencia EFE (2007). *Informe de auditoría, cuentas anuales e informe de gestión correspondientes al ejercicio 2006*. Agencia EFE.

Agencia EFE (2008). *Informe de auditoría, cuentas anuales e informe de gestión correspondientes al ejercicio 2007*. Agencia EFE.

Agencia EFE (2009). *Informe de auditoría, cuentas anuales e informe de gestión correspondientes al ejercicio 2008*. Agencia EFE.

Agencia EFE (2009). *Plan estratégico de la Agencia EFE 2010-2014*. Documento no publicado. Agencia EFE.

Agencia EFE (2010). *Informe de auditoría, cuentas anuales e informe de gestión correspondientes al ejercicio 2009*. Agencia EFE.

Agencia EFE (2011). *Informe de auditoría, cuentas anuales e informe de gestión correspondientes al ejercicio 2010*. Agencia EFE.

Agencia EFE (2012). *Informe de auditoría, cuentas anuales e informe de gestión correspondientes al ejercicio 2011*. Agencia EFE.

Agencia EFE (2013). *Informe de auditoría, cuentas anuales e informe de gestión correspondientes al ejercicio 2012*. Agencia EFE.

Agencia EFE (2013). *Plan estratégico de la Agencia EFE 2013-2017*. Documento no publicado. Agencia EFE.

Agencia EFE (2014). *Informe de auditoría, cuentas anuales e informe de gestión correspondientes al ejercicio 2013*. Agencia EFE.

Agencia EFE (2015). *Informe de auditoría, cuentas anuales e informe de gestión correspondientes al ejercicio 2014*. Agencia EFE.

Agencia EFE (2016). *Informe de auditoría, cuentas anuales e informe de gestión correspondientes al ejercicio 2015*. Agencia EFE.

Agencia EFE (2017). *Informe de auditoría, cuentas anuales e informe de gestión correspondientes al ejercicio 2016*. Agencia EFE.

Agencia EFE (2018). *Informe de auditoría, cuentas anuales e informe de gestión correspondientes al ejercicio 2017*. Agencia EFE.

Agencia EFE (2019). *Informe de auditoría, cuentas anuales e informe de gestión correspondientes al ejercicio 2018*.

Agencia EFE (s.f.). *Estatutos de la S.A. Unipersonal Agencia EFE*.
<https://agenciaefe.es/wp-content/uploads/2019/10/ESTATUTOS-DE-LA-S.A.-UNIPERSONAL-AGENCIA-EFE.pdf>

Audiencia Nacional, Sala de lo Contencioso-Administrativo de Madrid, sentencia de 20 de diciembre de 2005, dictada en recurso de apelación 509/2002, ECLI:ES:AN:2005:7405.

Comité Intercentros de la Agencia EFE (2011). *Retrato de la crisis de la cuarta agencia del mundo*. Documento no publicado.

Convenio colectivo de la Agencia EFE (2006). *Boletín Oficial del Estado*, 254, de 24 de octubre de 2006, 37147–37180. https://www.boe.es/diario_boe/txt.php?id=BOE-A-2006-18540

Ley 14/1966, de 18 de marzo, de Prensa e Imprenta. *Boletín Oficial del Estado*, 67, de 19 de marzo de 1966, 3310–3315.
<https://www.boe.es/boe/dias/1966/03/19/pdfs/A03310-03315.pdf>

Ley 17/2006, de 5 de junio, de la Radio y la Televisión de Titularidad Estatal. *Boletín Oficial del Estado*, 6 de junio de 2006, 134, 1–22. Madrid.

Ley 21/2014, de 4 de noviembre, por la que se modifica el texto refundido de la Ley de Propiedad Intelectual, aprobado por Real Decreto Legislativo 1/1996, de 12 de abril, y la Ley 1/2000, de 7 de enero, de Enjuiciamiento Civil. *Boletín Oficial del Estado*, de 5 de noviembre de 2014, 268, 90404–90439.
https://www.boe.es/diario_boe/txt.php?id=BOE-A-2014-11404

Ley 9/2017, de 8 de noviembre, de Contratos del Sector Público, por la que se transponen al ordenamiento jurídico español las Directivas del Parlamento Europeo y del Consejo 2014/23/UE y 2014/24/UE, de 26 de febrero de 2014. *Boletín Oficial del Estado*, 26 de febrero de 2014, 272, 107714–108007.
<https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2017-12902&p=20200919&tn=2>

Real Decreto 1463/2018, de 21 de diciembre, por el que se desarrollan las obligaciones del servicio público de noticias de titularidad estatal encomendado a la Agencia EFE, S.M.E., S.A.U., y su compensación económica. *Boletín Oficial del Estado*, 22 de diciembre de 2018, 308, 125820–125829.

Sociedad Estatal de Participaciones Industriales (SEPI) (2005). *Informe Anual 2004*. SEPI.

Sociedad Estatal de Participaciones Industriales (SEPI) (2006). *Informe Anual 2005*. SEPI.

Sociedad Estatal de Participaciones Industriales (SEPI) (2007). *Informe Anual 2006*. SEPI.

Sociedad Estatal de Participaciones Industriales (SEPI) (2008). *Informe Anual 2007*. SEPI.

Sociedad Estatal de Participaciones Industriales (SEPI) (2009). *Informe Anual 2008*. SEPI.

Sociedad Estatal de Participaciones Industriales (SEPI) (2010). *Informe Anual 2009*. SEPI.

Sociedad Estatal de Participaciones Industriales (SEPI) (2011). *Informe Anual 2010*. SEPI.

Sociedad Estatal de Participaciones Industriales (SEPI) (2012). *Informe Anual 2011*. SEPI.

Sociedad Estatal de Participaciones Industriales (SEPI) (2013). *Informe Anual 2012*. SEPI.

Sociedad Estatal de Participaciones Industriales (SEPI) (2014). *Informe Anual 2013*. SEPI.

Sociedad Estatal de Participaciones Industriales (SEPI) (2015). *Informe Anual 2014*. SEPI.

Sociedad Estatal de Participaciones Industriales (SEPI) (2016). *Informe Anual 2015*. SEPI.

Sociedad Estatal de Participaciones Industriales (SEPI) (2017). *Informe Anual 2016*. SEPI.

Sociedad Estatal de Participaciones Industriales (SEPI) (2018). *Informe Anual 2017*. SEPI.

Sociedad Estatal de Participaciones Industriales (SEPI) (2019). *Informe Anual 2018*. SEPI.

Sociedad Estatal de Participaciones Industriales (SEPI) (2020). *Informe Anual 2019*. SEPI.

Sociedad Estatal de Participaciones Industriales (SEPI) (2021). *Informe Anual 2020*. SEPI.

Tribunal de Cuentas (1986). *Informe de fiscalización de la Agencia EFE, ejercicio 1983*, de 24 de septiembre de 1986, 50.

Tribunal de Cuentas (1988). *Informe de fiscalización de los resultados de la sociedad Agencia EFE, S.A., en sus distintas actividades en el ejercicio de 1995*, de 28 de octubre de 1998, 374.

Tribunal de Cuentas (2005). *Informe de fiscalización de la Agencia EFE, S.A., ejercicio de 2001*, de 30 de marzo de 2005, 665.

Tribunal de Cuentas (2013). *Informe de fiscalización de la Agencia EFE y de sus sociedades dependientes en el ejercicio de 2009*, de 21 de marzo de 2013, 978.

Tribunal Superior de Justicia de Madrid (Sala de lo Social, Sección 1ª). Sentencia núm. 654/2010 de 23 de julio.

Tribunal Supremo (Sala de lo Contencioso, Sección 2ª). Sentencia núm. 4333/2003 de 21 de junio.

Tribunal Supremo (Sala de lo Social, Sección 4ª). Sentencia de 23 de junio de 2010 (recurso de casación 215/2009).

Referencias de Efedata y de la Intranet de EFE¹⁶

- Consejo de Redacción de EFE (6 de marzo, 2012). *Nuevas herramientas, nuevo lenguaje, la misma forma de informar*. Intranet EFE.
- Consejo de Redacción de EFE (13 de marzo, 2019). *Informe del Consejo de Redacción sobre el plan de reestructuración de EFE*. Intranet EFE.
- Cubero, A. (17 de mayo, 2020). *Álex Cubero: EFE Multimedia ha abandonado el vagón de cola para ser uno de los motores de la agencia*. Intranet EFE.
- Efedata (4 de septiembre, 1988). *Agencia EFE dispondrá moderna tecnología cobertura Juegos*.
- Efedata (31 de octubre, 1989). *EFE pone en marcha la difusión y recepción vía satélite*.
- Efedata (1 de junio, 1990). *Presidente EFE destacó expansión de la Agencia*.
- Efedata (25 de noviembre, 1994). *Estudio Universidad Venezolana confirma primacía EFE en América Latina*.
- Efedata (6 de julio, 1995). *Presidente de EFE: nuevos canales de comunicación cambian la sociedad*.
- Efedata (12 de septiembre, 1996). *Más de 40.000 consultas información EFE internet septiembre*.
- Efedata (14 de abril, 1997). *Problema Internet para español por ser sistema anglosajón*.
- Efedata (30 de junio, 1999). *EFE presenta una nueva plataforma de información empresarial*.
- Efedata (25 de mayo, 2001). *Traspaso entre organismos estatales de EFE y otras ocho compañías*.
- Efedata (9 de abril, 2002). *Página web presidencia española UE acumula más de 600.000 visitas*.
- Efedata (8 de agosto, 2003). *Crespo: Multimedia coordinará contenidos para ser competitivos*.
- Efedata (15 de diciembre, 2005). *Grijelmo analiza pasado, presente y futuro de la empresa ante los directivos de EFE*.

¹⁶ Intranet de EFE: <http://tecredinf.efeservicios.com/tecredinf/principal.asp>.
Efedata: <https://efedata.efe.es/efe/>

Efedata (21 de febrero, 2006a). *EFE pone en marcha servicio en lengua árabe con sede en El Cairo.*

Efedata (24 de marzo, 2006b). *La Agencia EFE presenta su nuevo logotipo: la objetividad.*

Efedata (20 de abril, 2007a). *La directora general de EFE subraya esfuerzo de transición hacia lo digital.*

Efedata (13 de octubre, 2007b). *Nace TVEFE, el primer servicio informativo audiovisual en español.*

Efedata (30 de septiembre, 2009). *El Congreso insta al Gobierno a iniciar este año un estudio para reformar EFE.*

Efedata (15 de marzo, 2011) *EFE lanza una web para informar de las actividades del Parlamento Europeo.*

Efedata (21 de enero, 2016). *La Agencia EFE abre parte de su archivo gráfico a los usuarios de Google.*

Efedata (17 de mayo, 2017). *La Agencia EFE, inmersa en transformación digital para atender a sus clientes.*

Efedata (30 de abril, 2018a) *Las trece TV autonómicas recibirán casi mil millones de sus gobiernos en 2018.*

Efedata (21 de octubre, 2018b). *Periodismo y buscadores de internet estarán unidos para siempre, según Google.*

Efedata (6 de marzo, 2019a). *Google y la Agencia EFE afrontarán juntos los nuevos retos informativos.*

Efedata (3 de octubre, 2019b). *La Agencia EFE arranca la campaña con motivo de su 80 aniversario.*

Efedata (25 de febrero, 2021). *El dilema de Facebook y Google: pagar por noticias o ayudar a los medios.*

Efedata (28 de febrero, 2022). *La Agencia EFE estrena un nuevo logotipo.*

Garea, F. (21 de diciembre, 2018). *Carta del presidente: Balance de 2018 y planes para 2019.* Intranet EFE.

Intranet EFE (23 de febrero, 2000a). *Cometidos del departamento de Multimedia.*

Intranet EFE (28 de febrero, 2000b). *Balance de la presencia de EFE en Internet durante 1999.*

Intranet EFE (28 de febrero, 2000c). *Internet cambia el papel de las agencias: no venden productos, ceden derechos.*

Intranet EFE (7 de marzo, 2000d). *Crecimiento del mercado de EFE entre empresas e instituciones.*

Intranet EFE (26 de enero, 2001a). *El dominio de EFE, entre los medios electrónicos más visitados al finalizar el año 2000.*

Intranet EFE (7 de septiembre, 2001b). *Reorganización y objetivos de la nueva dirección Comercial.*

Intranet EFE (22 de abril, 2002a). *EFE potencia la información americana con las subcentrales de Miami y Buenos Aires.*

Intranet EFE (16 de septiembre, 2002b). *EFE comienza la distribución del servicio gráfico internacional.*

Intranet EFE (17 de marzo, 2003). *EFE suministrará noticias multimedia desde teléfonos móviles a través de la plataforma de Telefónica.*

Intranet EFE (29 de septiembre, 2004). *EFE lanza un servicio de noticias a teléfonos móviles para inmigrantes.*

Intranet EFE (30 de julio, 2007a). *El futuro está aquí: la redacción multimedia integrada.*

Intranet EFE (8 de noviembre, 2007b). *El Canal EFE entra en los consulados españoles.*

Intranet EFE (11 de diciembre, 2007c). *EFE va a vivir en los próximos años el mayor cambio experimentado en toda su historia.*

Intranet EFE (28 de abril, 2008a). *El IPTC, guía práctica.*

Intranet EFE (11 de diciembre, 2008b) *El nuevo edificio, eje de la estrategia de EFE.*

Intranet EFE (17 de diciembre, 2008c) *Los clientes de EFE nos puntúan con un 8, según el estudio de mercado.*

Intranet EFE (13 de enero, 2009a). *TVEFE: 7.804 movimientos y más de 100 clientes.*

Intranet EFE (17 de marzo, 2009b). *Los internautas podrán acceder a contenidos de agencias europeas con Google.*

Intranet EFE (2 de octubre, 2009c). *EFE reclasifica sus delegaciones nacionales en una reorganización donde no sobra nadie.*

Intranet EFE (6 de junio, 2011a). *El comité de dirección de EFE da un nuevo impulso a la transformación de la agencia.*

Intranet EFE (29 de septiembre, 2011b). *EFE detecta más de 23.000 sitios web que publican sus contenidos sin licencia.*

Intranet EFE (3 de junio, 2013). *El Consejo, contra la difusión por las líneas informativas de productos bajo demanda.*

Intranet EFE (22 de enero, 2016a) *Cuarenta nuevos clientes gracias al Plan Audiovisual.*

Intranet EFE (1 de marzo, 2016b). *La visita del papa Francisco en México, una cobertura récord para EFE.*

Intranet EFE (1 de marzo, 2016c). *TVEFE: Nos miran.*

Intranet EFE (9 de junio, 2017). *El Consejo de Administración, informado sobre cuentas, sénior, ERTE y prejubilaciones, entre otros asuntos.*

Intranet EFE (25 de enero, 2019a). *Propuestas del Grupo de Trabajo para la reforma de la redacción.*

Intranet EFE (3 de julio, 2019b). *Plan MoJo: ¡Arrancamos!.*

Intranet EFE (14 de enero, 2020). *El nuevo EFE Servicios unifica la distribución y venta de contenidos.*

Intranet EFE (3 de noviembre, 2021). *EFE se estrena en TikTok con un proyecto contra la desinformación.*

Lascurain, J. (25 de enero, 2019). *Propuestas del Grupo de Trabajo para la reforma de la redacción.* Intranet de EFE.

Sección Sindical UGT Agencia EFE (9 de septiembre, 2009). *Manu militari.* Intranet EFE.

Referencias de sitios web y redes sociales

<https://80.efe.com/>

<http://euroefe.euractiv.es/>

<http://teccredinf.efeservicios.com/teccredinf/principal.asp>

<http://www.efevisual.com/>

[https:// www.efeescuela.es](https://www.efeescuela.es)

<https://artsandculture.google.com>

<https://efeempresas.com/>

<https://telegram.me/efenoticias>

https://twitter.com/EFE_motor

<https://twitter.com/Efeagro>
<https://twitter.com/EFEempresas>
<https://twitter.com/EFEescuela>
<https://twitter.com/EFEnoticias>
<https://twitter.com/efesalud>
https://twitter.com/EFEtur_es
<https://twitter.com/EFEverde>
<https://twitter.com/EFEVerifica>
<https://twitter.com/Fundeu>
<https://verifica.efe.com/>
<https://verifica.efe.com/>
<https://www.agenciaefe.es/conozca-efe/>
<https://www.dailymotion.com/AgenciaEFE>
<https://www.efe.com>
<https://www.efe.com/efe/andalucia/12>
<https://www.efe.com/efe/canarias/14>
<https://www.efe.com/efe/castillayleon/7>
<https://www.efe.com/efe/comunitat-valenciana/10>
<https://www.efeagro.com/>
<https://www.efeemprende.com/>
<https://www.efeestilo.com/>
<https://www.efeminista.com/>
<https://www.efemotor.com/espana/>
<https://www.efesalud.com/espana/>
<https://www.efetur.com/>
<https://www.efeverde.com/espana/>
<https://www.epa.eu/>
<https://www.facebook.com/AgenciaEFEnoticias>
<https://www.fundeu.es/>
https://www.instagram.com/efe_noticias/
<https://www.lafototeca.com/principal.aspx>

<https://www.linkedin.com/company/efe/>

<https://www.practicaespanol.com/>

<https://www.practicodeporte.com/>

<https://www.sepi.es/>

<https://www.tiktok.com/@efeverifica>

<https://www.youtube.com/channel/UCvJS-YNyaWyOucx8bGrHVvw>

www.efeservicios.com

www.whatsapp.com

ANEXOS

Anexo 1

Entrevista con Lola Álvarez, gerenta y directora general de la Agencia EFE durante el mandato presidencial de Álex Grijelmo (2004-2012), realizada por correo electrónico mediante cuestionario cerrado, respondido el 28 de abril de 2021.

1 - De forma general, ¿cómo describiría los avances que hubo en su etapa como gerenta y directora general desde el punto de vista de la transformación de EFE en una empresa de producción de contenidos multimedia?

Creo que fuimos visionarios en cuanto a entender la importancia, cada vez más creciente, que los productos informativos multimedia iban a tener en el mercado de los *media*. Para poder abordarlos llevamos a cabo una profunda remodelación de la estructura organizativa que abarcó toda la agencia: desde las áreas de producción de contenidos, a los de soporte técnico, de operaciones y comercial.

2 - ¿Qué situación de base se encontró cuando asumió su cargo en cuanto a desarrollo multimedia de la agencia?

La Agencia disponía de una pequeña sección dedicada a la producción de contenidos para las páginas webs de los medios, con funcionamiento independiente del resto de las redacciones, y trabajando básicamente en formatos de texto y fotos, y en menor medida audios y vídeos.

3 - ¿Qué principales medidas ayudaron a fortalecer el perfil multimedia de EFE durante su etapa?

Fueron varias:

1) Dotarnos de un estudio de mercado pormenorizado y de ámbito global (el primero, con profundidad y detalle que se hacía en la agencia en toda su historia) que nos ayudó a entender mejor las tendencias y a definir las demandas de nuestros clientes reales y potenciales.

2) Reorganizar los recursos (técnicos y humanos) y formarlos adecuadamente en el manejo de nuevas tecnologías para poder abordar el desarrollo de nuevos productos y formatos.

3) Dotar a la agencia de un departamento de Márketing -inexistente en la agencia hasta que lo creamos nosotros- y fortalecer con perfiles específicos el departamento Comercial.

4 - ¿Cuáles fueron los obstáculos más destacados que encontró en su gestión a la hora de implementar un modelo multimedia en la empresa?

La resistencia a los cambios de una gran parte de la plantilla, liderada por las secciones sindicales con representación en la agencia.

5 - Desde un punto de vista comercial, ¿cómo se enfocó la estrategia de venta de los productos multimedia y ligados a Internet durante su etapa?

Básicamente nos enfocamos en tres líneas:

1) La formación del personal en nuevas tecnologías y la integración de nuevos comerciales con experiencia en la venta de productos multimedia.

2) La búsqueda de nuevos nichos: tanto en el mercado de los medios tradicionales, como en el de los nuevos medios de origen digital.

3) La búsqueda de nuevos mercados, más allá del ámbito de los medios: empresas, instituciones y público final.

6 - ¿Cuáles fueron los productos lanzados durante su etapa que tuvieron más éxito desde el punto de vista comercial y que mejoraron el posicionamiento multimedia de EFE?

- Canal EFE: Un canal de televisión en formato multimedia (foto, texto y vídeos) dirigido al sector empresarial, en el que el cliente podía insertar información propia de su negocio. Estaba diseñado para ser ubicado en lugares abiertos, de paso o de espera: salas de consulta, hoteles, hall de edificios, ascensores, estaciones de tren o autobús, aeropuertos, etc... llegamos a aprobarlos en los trenes AVE, y funcionaba. Los vendimos a un buen número de cadenas hoteleras, clínicas y consultorios médicos.

- Agenda Digital Mundial (ADM): Una agenda única y universal en donde las previsiones de EFE ayudaban a los clientes (medios y empresas) a organizar mejor sus agendas, previsiones y producción informativa, evitando duplicidades de convocatorias.

- EFE TV *online*: Portal de descarga y compra de contenidos audiovisuales.

- EFE PBD (Producción bajo demanda): Servicio de coberturas informativas especiales bajo pedido. Eran contenidos desarrollados bajo la demanda de los clientes para uso, aunque también se les ofrecía la posibilidad de distribuirlos de manera gratuita y de forma segmentada entre los clientes de EFE.

7 - ¿Qué proyectos lamentó más que quedaran pendientes en su etapa como directora

general y que cree que hubieran fortalecido la convergencia y la producción multimedia de EFE?

En primer lugar, el de una nueva sede. Dejamos iniciada su construcción en terrenos de Vallecas, pero no nos dio tiempo a finalizarlo (en abril de 2012 el nuevo Gobierno liderado por el PP, partido ganador de las elecciones generales del 2011, acometió el cambio del equipo directivo de EFE, destituyendo a su presidente, Grijelmo, y a mí, en mi calidad de directora general).

Esa nueva sede habría potenciado el cambio organizativo y de producción en la agencia. Su construcción fue una decisión muy meditada y analizada desde todos los puntos de vista. Amén de las mejoras en las condiciones de trabajo del personal, el nuevo edificio no solo habría reducido notablemente los costes de instalación y alquiler, sino que habría significado una nueva línea de negocios para EFE, al disponer de una planta entera, de más de 2000 metros cuadrados, para alquilar a empresas del sector, con las que ya teníamos iniciadas negociaciones e, incluso, cerrados algunos preacuerdos y con las que se hubieran desarrollado, además, sinergias operativas importantes que también hubieran incidido en la reducción de costes, tanto fijos como variables de la propia agencia. El diseño del nuevo edificio, en donde aplicamos los criterios ya experimentados con éxito por otras agencias internacionales, como Reuters, DPA, AAP o APA, unido a la reorganización de la estructura operativa que implicaba, habría puesto a la agencia en un puesto de salida inmejorable desde donde abordar los retos del siglo XXI.

En segundo lugar, una profunda renovación de la plantilla. Con una edad media muy alta y una formación orientada hacia los productos tradicionales, la agencia necesitaba contar con nuevos perfiles profesionales, con formación específica en el diseño de contenidos multimedia. En nuestro Plan Estratégico 2010-2014 ya lo explicitábamos. Unido a lo anterior, era imprescindible contar con un buen servicio en lengua inglesa.

En tercer lugar, el proyecto EVA (European Video Agency) que lideramos, y cuyo objetivo era replicar el concepto de la EPA (European Photo Agency), pero dirigido al formato vídeo, pensando en producción dirigida a los productos multimedia y plataformas de televisión. Tras varios meses de trabajo con los socios de EPA, y a pesar de que los estudios de mercado que se hicieron avalaban la viabilidad económica del proyecto, no conseguimos obtener la unanimidad suficiente para su puesta en marcha. Estamos hablando del año 2009.

Hace unos meses leía que EFE, justo una década después, estaba tratando de iniciar de nuevo un proyecto parecido. Ojalá se haga realidad, aunque creo que llegan tarde.

8 - En comparación con otras agencias internacionales, ¿EFE aportó productos innovadores o, en cierto modo, siguió la estela de proyectos impulsados por otros competidores con más recursos?

Casi todas las agencias, al menos las internacionales, andábamos desarrollando parecidos productos. Es cierto que en nuestro caso teníamos hicimos una apuesta decidida por los formatos audiovisuales, potenciando la producción de vídeos. Para ello redimensionamos el departamento de Televisión que ya existía en la Agencia, e iniciamos un plan de producción de vídeos en el que quisimos que todos los redactores de la Agencia se implicaran, utilizando para ello minicámaras digitales (ojo, que estamos hablando de la primera década del siglo XXI, en donde los teléfonos móviles empezaban a disponer de sistema de grabación de vídeo digital) y posteriormente los teléfonos inteligentes (*smartphones*). La medida fue muy contestada internamente por trabajadores y sindicatos. Nos denunciaron ante la audiencia nacional que falló por cierto a nuestro favor, y se llegó, incluso, a convocar una huelga general de tres días contra el uso de las cámaras y contra la figura de un periodista multimedia (lo que denominaron “hombre orquesta”). Visto en perspectiva, fuimos realmente unos visionarios. Nos adelantamos a nuestra época. De haber tenido el apoyo de todos, hoy tal vez EFE lideraría el mercado de noticias.

9 - ¿De qué manera la crisis económica (2008-2016) condicionó la transformación multimedia de EFE?

En la convención anual de directivos de EFE del año 2008, celebrada en Málaga, recuerdo haber iniciado mi intervención recordándoles a los asistentes que, dadas las circunstancias del momento, estábamos en una situación de “economía de guerra”. Y que debíamos hacerle frente con inteligencia y determinación, pero sin parar los proyectos ya iniciados. Y así lo hicimos.

No pienso que la crisis condicionara esa transformación multimedia de la Agencia, ya iniciada y con clara visión de no tener vuelta atrás. Hubo, lógicamente, una importante caída de ingresos fruto de la crisis del sector media, sobre todo, en España. Pero mucho más que la crisis económica mundial que se cernía sobre todos, pesó la resistencia interna a unos cambios que se vislumbraban evidentes pero que alteraba el *status quo* establecido en la

agencia. EFE era vista por sus propios trabajadores más como un “ministerio” con sus funcionarios “vitalicios”, que una empresa pública, obligada a ser competitiva, rentable y eficiente.

10 - EFE es una sociedad de titularidad pública cuyo único accionista es la SEPI ¿En qué grado esta estructura empresarial ha condicionado el modelo de negocio de una agencia de noticias como EFE y su competitividad frente otras agencias internacionales?

Habría, tal vez, una pregunta previa: ¿Qué hace una agencia de noticias formando parte de un grupo de sociedades industriales, patrimoniales o agroganaderas? A partir de ahí, la respuesta se hace evidente: formar parte de la SEPI le ha restado agilidad en la toma de decisiones (la agilidad es un elemento clave en el negocio de los medios de comunicación) y, por otro lado, la falta de conocimiento del sector por parte del accionista dificultaba y ralentizaba, ineficazmente, la gestión. EFE no encajaba, lógicamente, en los esquemas de producción de Navantia, Tragsa, Correos o Hunosa, a pesar de ello se nos insistía – sin el menor éxito, como es de imaginar - en que utilizáramos, como referencia, sus ratios de producción.

11 - Al margen de la caída de ingresos de venta de productos a los clientes debido a la crisis económica, ésta también provocó la congelación en varios ejercicios del monto del Contrato de Servicios del Estado con EFE ¿Qué peso ha tenido este factor en la competitividad de EFE, en su modernización tecnológica y en su desarrollo multimedia?

Decisivo. Sin presupuesto era imposible ampliar las contrataciones, invertir en tecnología, ni, por tanto, desarrollar ningún proyecto nuevo que necesitara de medios para llevarse a cabo. Pudimos seguir adelante aplicando una revisión en profundidad de todos los costes reduciendo éstos a lo esencial y, en paralelo, empeñándonos en el desarrollo de nuevos productos, con ello, en la búsqueda de nuevos nichos de mercado con los que tratar de mitigar la caída de ingresos en los productos y mercados tradicionales.

12 - ¿Ha habido infrafinanciación por parte del Estado? ¿Cómo afectó al desarrollo del modelo de negocio?

Afectó de lleno: No pudimos desarrollarlo en toda su extensión por falta de medios. El Estado no pagaba, ni de lejos, el coste real de los servicios que utilizaba. No recuerdo

ahora con precisión los porcentajes, pero en su momento hicimos los números al detalle y sí puedo afirmar que sólo con lo que EFE recibía en el contrato con el Estado hubiera sido imposible mantener la estructura de la agencia.

En 2011, creo recordar que la reducción del contrato con el Estado fue igual a las pérdidas registradas en dicho ejercicio. Es decir, que si no se hubiera producido ese recorte no habríamos tenido pérdidas y por tanto se habría evitado acudir nuevamente al endeudamiento para sufragarlas.

13 - EFE ha basado su potencial en su penetración en América Latina, mientras en otras regiones, en particular el mercado anglófono y el asiático, su peso es considerablemente menor. ¿Hasta qué punto esta dificultad de penetración en otros mercados lastra la consideración de EFE como una agencia global y le aleja de otras competidoras?

No disponer de un buen servicio en lengua inglesa era una rémora importante para poder estar en la lucha con las grandes por el mercado. Es un hecho. Para poder disponer de él, necesitábamos contar con un presupuesto significativo con el que asumir, entre otras cosas, que en los primeros años el servicio arrojaría pérdidas importantes. Un equipo de edición centralizado potente nutrido de anglohablantes, equipos bilingües en las principales delegaciones, amén de contar con una red de corresponsales igualmente bilingües es muy costoso, pero hubiera sido imprescindible. Recuerdo haber tenido muchas reuniones con el Ministerio de Asuntos Exteriores sobre el tema. Pero no puedo ser. Logramos, eso sí, relanzar un servicio en lengua árabe, con sede en El Cairo, que fue muy bien recibido en los mercados de Oriente Próximo y Oriente Medio en donde se nos consideraba el puente natural con Latinoamérica.

14 - En su etapa, al igual que en precedentes y posteriores, hubo distintos proyectos para ampliar el modelo de negocio de televisión, en buena medida a través de alianzas con otras agencias o empresas, si bien algunos de ellos no han logrado consolidarse. ¿Es la falta de un servicio internacional audiovisual consolidado, como el que sí existe a nivel gráfico, la asignatura pendiente de EFE para mejorar su competitividad frente a otras agencias internacionales?

Sin duda. Como ya he comentado lideramos el proyecto de fundar la EVA (European Video Agency) sobre las bases de la ya existente EPA (European Photo Agency), pero

nuestros socios no tuvieron nuestra misma visión sobre lo que se nos venía encima (en cuanto al incremento en la demanda de vídeos que intuíamos iba a producirse) y nos quedamos solos defendiéndolo. No puedo ser. Pienso que, en aquel momento, EFE era, con diferencia, la agencia que más producción de vídeo realizaba (fruto del esfuerzo que desarrollamos desde que llegamos a la Agencia en 2004) y a nuestros socios les pudo, tal vez, el temor a una posible dependencia de nosotros.

Creo que, de haberse puesto en marcha, las perspectivas hubieran sido claramente distintas para todas las agencias, no solo para EFE. Fuimos, de nuevo, visionarios. Lamentablemente, con el cambio de gobierno, EFE tuvo que cambiar también de dirección. Fue curioso cómo no se nos pidió, por parte del accionista mayoritario, ningún informe de la situación en la que se encontraba la agencia. Tampoco el equipo entrante quiso conocer nada de lo realizado en la Agencia. Con todo, les presentamos el Plan Estratégico que se había diseñado y que estábamos siguiendo.

15 - ¿Cómo valora el perfil multimedia del periodista de EFE durante su etapa?

Aquellos, pocos, que se lo creían y que veían con claridad que el futuro pintaba claramente multimedia era gente preocupada que se formó lo mejor que pudo en las nuevas tecnologías y que echó el resto en el desarrollo y puesta en marcha de productos y servicios. Pero no hablaría solo de los redactores, también de los técnicos, los cámaras, fotógrafos, productores, ingenieros, informáticos, comerciales, y también de los compañeros de los departamentos de Tecnología, Sistemas y Operaciones. Sin ellos hubiera sido imposible llegar a hacer lo que hicimos.

16 - Las distintas redacciones de EFE -sede central, delegaciones nacionales e internacionales- desempeñaron grados diferentes de polivalencia en el uso de instrumentos multimedia. ¿En qué medida estas asimetrías afectaron a la producción multimedia?

Profunda y no siempre positivamente. Esas asimetrías, llevaban a no poder disponer de una producción estable multimedia (desde todas las oficinas y delegaciones), lo que incidía lógicamente sobre la oferta final que no siempre era lo adecuada (por calidad y cantidad) a las necesidades de nuestros clientes.

17 - ¿La estructura empresarial y sindical de EFE ha sido un obstáculo para desarrollar más ampliamente perfiles polivalentes?

Más que la estructura, que también, lo que más lo ha dificultado han sido las visiones tan reducidas y ancladas en el pasado que se han tenido tanto del negocio como de la función y desempeño de sus profesionales. Esa visión, inmovilista y con un extraordinario apego a no salir de una “zona de confort” casi crónica, ha sido un contrapeso constante al desarrollo de cualquier línea innovadora en la agencia. Sólo la incontestable evidencia de los cambios del propio sector, y la determinación -en nuestro caso, al menos- del equipo directivo, pudieron hacerle frente y conseguir, pese a ellos, iniciar los cambios que la agencia a todas luces, necesitaba.

18 - En su etapa, se apostó por un modelo horizontal y de organización por contenidos, en vez de soportes, que pretendía plasmarse en la nueva sede de EFE. ¿Qué objetivo tenía este planteamiento?

La estructura vertical implantada en la Agencia desde su inicio era, en parte, una réplica de la organización empresarial típica de la época y, sobre todo, fruto del devenir de los soportes, que fueron replicando el esquema organizativo preexistente en la Agencia con el texto. Así, coexistían redacciones para cada soporte, sin ningún nexo de unión entre ellas puesto que, como se aducía, servían a distintos clientes. Esto último podría haber sido cierto hasta la llegada de Internet y el advenimiento de la tecnología digital. A partir de aquí era evidente que los medios se iban a ir encaminando hacia otro modelo donde se integraran los soportes alrededor de la noticia, de la que el cliente iba a demandar su producción, asimismo, en los distintos soportes en los que ya trabajaba: texto y foto (para prensa), audio, vídeo e infografías (para sus páginas webs), sin dejar de lado el potencial que vislumbramos en la comunicación corporativa y la demanda creciente de PBD (producción bajo demanda).

Por eso apostamos, efectivamente, por un modelo más horizontal, en donde los contenidos eran el elemento aglutinador de los soportes. Su objetivo principal era producir de acuerdo con las necesidades que el mercado y sus distintos sectores iba demandando. La base era el hecho informativo, la noticia, que produciríamos en los distintos soportes que se demandaban. Esa noticia, requería ser tratada de manera coordinada para, sobre todo, no incurrir en errores ni tampoco incrementar innecesariamente los gastos de producción.

Se llegaba a dar el caso de que para cubrir una misma noticia se desplazaban: un redactor, un fotógrafo, un cámara, un redactor de televisión y un redactor de radio, y todos en taxis distintos, o compartiéndolos en algunos casos. Todos para la misma noticia. En

nuestra estructura horizontal, situaciones como esta se redujeron notablemente por no hablar de una mejora general en la calidad de la información producida.

Para todo lo anterior fue clave el diseño e implantación de la Unidad de Coordinación Central, en la que redactores jefes de los distintos departamentos involucrados en la producción de contenidos junto con redactores jefes de los distintos soportes, coordinaban el trabajo, así como las incidencias que se podían generar. Poco a poco, fueron creando un conocimiento polivalente, que ayudó a la mejora del servicio tanto en calidad como en niveles de eficacia y eficiencia.

19 - Desde el nacimiento de su web generalista en la segunda mitad de los 90, al igual que otras agencias internacionales, EFE optó por una publicación restringida de sus contenidos con el fin de no perjudicar a sus clientes. Otras agencias competidoras, en cambio, abrieron más sus contenidos e incrementaron su audiencia. ¿Fue o no un obstáculo para EFE esta ‘menor visibilidad’?

El tener restringido el acceso a las noticias en nuestra web no recuerdo que penalizara nuestras ventas para nada. Mas que esta “menor visibilidad” en la web, lo que realmente sí fue un obstáculo era la piratería a la que estábamos sometidos, incluso por nuestros propios clientes. La lucha por que se acreditara nuestro trabajo fue titánica, y no se logró del todo.

Con el tiempo se pudieron en marcha portales temáticos con contenido de EFE, desconozco el nivel de competencia que pudieron significar para sus clientes digitales, pero aventuro que no sería nada importante. Respecto a si este hecho pudo incidir en una “menor visibilidad”, solo recordar que el crédito a EFE lo dan todas las publicaciones que tienen contratados sus servicios con la Agencia y solo con eso ya se consigue una visibilidad importante.

20 - ¿Hasta qué punto se pudo ver perjudicada su imagen de marca ante los nuevos entornos de consumo informativo?

No veo que le perjudicara el disponer de portales propios. Al menos en nuestra época no recuerdo una especial incidencia. Respecto a lo que se ha podido hacer en los últimos años, no dispongo de información suficiente para analizarlo.

21 - ¿Cómo han afectado los agregadores de noticias, como Google, al negocio de EFE y a su marca? ¿Han sido más aliados, competidores o enemigos?

No hay que olvidar EFE no es un medio de comunicación, es un proveedor de

contenidos para los medios. No tiene acceso directo al usuario final (que es el mismo que busca en Google noticias para leer) por lo que el problema -o no- con los agregadores lo tienen los clientes de las agencias, no las propias agencias.

22 - ¿Y las redes sociales? ¿Han perjudicado más que beneficiado o al revés?

No veo el perjuicio que hayan podido causar. Volvemos al mismo tema: reproducen noticias de clientes de la Agencia o alguna noticia dada por la propia agencia en sus portales. Esto no creo que le perjudique en nada. Lo que me pregunto es si, al disponer de sus propias cuentas en las redes, las agencias -no solo EFE- ¿no estarán haciendo competencia a sus propios clientes?

23 - Transcurrido un cuarto de siglo desde la irrupción de Internet y de los medios digitales a los que dio pie, ¿qué balance haría del impacto que ha tenido en las agencias de noticias y, en particular, en EFE?

Su impacto ha sido realmente extraordinario. De hecho, al menos en nuestra época, nos obligó a cambiar nuestro modelo de producción, nuestra política de ventas, e incluso nuestros planes de expansión y desarrollo por no hablar del cambio en los perfiles profesionales y en la formación y puesta al día de los profesionales de la agencia, en todos los departamentos. El paso de los sistemas analógicos a los digitales, desde el punto de vista operativo de las agencias de noticias, podría equivaler al paso que dieron los periódicos de las rotativas a la impresión digital o en la tele del cambio de formato analógico a digital.

24 - Por su experiencia como directora general de EFE, ¿por dónde pasa el futuro a corto, medio y largo plazo de las agencias de noticias a la vista de la evolución de la industria periodística y del entorno digital -preponderancia de los teléfonos móviles, las redes sociales, las plataformas tecnológicas, los altavoces inteligentes...-? ¿Y en el caso de EFE?

Ya lo definimos con claridad en el Plan Estratégico 2010-2015: EFE debe pasar de ser una agencia de noticias a una factoría de contenidos informativos. Ése era entonces el futuro que vislumbrábamos (la historia nos ha dado la razón, con creces) y el que sigo vislumbrando hoy. El rey del negocio es el contenido, ahí están sin ir más lejos las nuevas plataformas de televisión para evidenciarlo.

Hace décadas, la inversión en plató, equipos de postproducción... parecía ser la clave para controlar el negocio televisivo y hoy, ya sabemos que la clave está en tener contenidos,

pues lo mismo podemos decir del negocio de las agencias. El entorno tecnológico mutará, y seguirá mutando por razones obvias, pero seguirá necesitando de contenidos que mostrar.

La evolución, por tanto, de las agencias en general, y me atrevo a decir que de EFE en particular, debe estar en la de continuar produciendo y ampliando dichos contenidos informativos (también a la carta, y también bajo demanda específica).

Por otro lado, han de valorar, y cuidar mucho más, su estructura de delegaciones y oficinas, tanto en el ámbito nacional como internacional, que les posibilita poder ofrecer un rango de contenidos más amplio y diverso para unos medios (que, no olvidemos, cada vez están más fusionados y deslocalizados) y para nuevos sectores de clientes globales.

25 - ¿Está EFE en condiciones de mejorar su posición entre las grandes agencias internacionales o por su naturaleza empresarial, sus recursos económicos y los medios de los que dispone limitan sus posibilidades de crecimiento?

Recuerdo que una de las preguntas que nos hicimos al llegar a EFE, tras conocer el panorama internacional de agencias, fue: si hay agencias que generan beneficios, ¿por qué EFE lleva en pérdidas casi toda su vida? Álex Grijelmo fue nombrado presidente de la Agencia en junio de 2004, al cierre del ejercicio 2006 pudo anunciar que EFE entraba en beneficios por primera vez en sus, entonces 67 años de historia, demostrando que una empresa pública no tenía que ser deficitaria, por definición, y todo esto sin eliminación de puestos de trabajo, sin empeorar su producción ni mermar su competitividad.

Las claves habían sido: independencia, profesionalidad, potenciar el español y cuidar la presencia en Latinoamérica. Hoy, entiendo que los objetivos del actual equipo serán parecidos. Cumplirlos, hoy como ayer, requieren fundamentalmente de tres cosas: que el Estado siga apostando por tener una agencia de información pública independiente (lo que debería significar una sustancial mejorar en la dotación presupuestaria que le realiza), contar con los mejores profesionales y continuar manteniendo una presencia de primer nivel en Latinoamérica y en el resto del mundo.

Anexo 2

Entrevista con José Antonio Vera, presidente de la Agencia EFE entre 2012 y 2018. Realizada por correo electrónico mediante cuestionario cerrado, respondido el 29 de agosto de 2021.

1- De forma general, ¿cómo describiría los avances que hubo en su mandato desde el punto de vista de la transformación de EFE en una empresa de producción de contenidos multimedia?

Fueron avances muy importantes sobre todo por la creación y el impulso a los portales verticales y las ediciones web regionales e internacionales de efe.com. Hubo un significativo crecimiento de las visitas a los sitios de EFE, que situó a la Agencia entre los medios en español de referencia en Internet. Además, se produjeron por primera vez y de forma habitual servicios especiales multimedia en forma de infografías estáticas y animadas, coberturas en vivo (*live-blogging*) y de periodismo de datos con respaldo gráfico y audiovisual y se multiplicó la aportación y presencia de EFE como marca multimedia en las redes sociales, especialmente en Twitter, donde teníamos muchos más seguidores que las demás agencias internacionales y nacionales con publicación en español.

2- ¿Qué principales medidas ayudaron a fortalecer el perfil multimedia de EFE durante su etapa?

- Dotación de redacciones especializadas para la alimentación de los portales verticales (Salud, Verde, Empresas, Tecnología, Estilo, Agro, Turismo, Escuela, Practico Deporte, Práctica Español).
- Creación y potenciación de las ediciones de efe.com (España, América, Inglés, EE.UU., Cono Sur, Brasil, Portugal, Árabe, Castilla y León, Extremadura, Comunidad Valenciana, Canarias y Andalucía)
- Creación del servicio de infografías para dar servicio a los productos multimedia de las redacciones y generar otros propios para clientes.
- Creación de equipos de periodismo en vivo (*live-blogging*) que produjo numerosos directos a través de la plataforma ScribbleLive.
- Impulso a la producción y distribución de reportajes multimedia, que sustituyeron a los tradicionales formatos de texto y foto.
- Creación del servicio multimedia en inglés, en colaboración con la agencia EPA,

participada por EFE, con redacciones en Madrid, Miami, El Cairo, Nueva Delhi y México/Puerto Rico.

- Dotación de los centros de producción multimedia con redacciones especializadas en Bangkok, Bogotá y México.

- Gran impulso a la producción de vídeo en EFE y en EPA como aportación imprescindible a todos los servicios multimedia generados en las distintas redacciones y departamentos de la Casa.

- Creación de nuevos instrumentos de coordinación y refuerzo de la producción de fotos de EFE y EPA, mediante acuerdos de ejecución de tareas compartidas y distribuidas entre personal de las dos agencias.

- Dotación y renovación de equipos para la producción multimedia en la central y las delegaciones (cámaras, minicámaras, teléfonos móviles, portátiles, dispositivos de transmisión, terminales de satélite, mochilas de datos, etc).

3 - ¿Cuáles fueron los obstáculos más destacados que encontró en su gestión a la hora de implementar un modelo multimedia en la empresa?

Se apreciaron algunas resistencias profesionales de tipo cultural y corporativa, a los que se hizo frente con programas de formación y acciones explicativas, aunque, en general, el personal de EFE siempre estuvo a favor de la evolución multimedia de la agencia.

4 - Desde un punto de vista comercial, ¿cómo se enfocó la estrategia de comercialización de los productos multimedia y ligados a internet durante su etapa?

Se les dio prioridad como nueva fuente de ingresos y de soluciones para los clientes frente a los servicios tradicionales ya asentados. Se los consideró, además, fundamentales para adaptar a EFE al nuevo escenario digital de los medios de comunicación. En muchos casos su comercialización era una puerta para monetizar contenidos por audiencia directa, publicidad y patrocinios.

5 - ¿Cuáles fueron los productos lanzados durante su etapa que tuvieron más éxito desde el punto de vista comercial y que mejoraron el posicionamiento multimedia de EFE?

El servicio general multimedia y sus productos específicos (portal de la Liga Española de Fútbol, webs “llave en mano” para medios tan relevantes como El Diario de las Américas, entre otros) convirtieron la facturación de ese departamento en una fuente de ingresos muy

relevante a la que se sumaron los acuerdos de monetización por convenios y eventos vinculados a la publicación en los verticales y webs de EFE. La de Portugal, por ejemplo, sostuvo el contrato de servicios con el gobierno autonómico extremeño cuando cambió de necesidades respecto a nuestra agencia.

6 - ¿Qué proyectos lamentó más que quedaran pendientes en su mandato y que cree que hubieran fortalecido la convergencia y la producción multimedia de EFE?

El desarrollo conjunto con EPA que teníamos previsto se quedó incompleto. Es una pena porque nos situaba en el top de la información audiovisual de agencias codeándonos con los más grandes. El acuerdo con EPA permitió que la marca EFE apareciera en periódicos y medios digitales punteros en los que antes nunca habíamos estado, de países tan importantes como Estados Unidos, Gran Bretaña y Alemania, amén de Asia. Era un proyecto muy relevante e ilusionante que, como digo, se quedó en el camino.

7 - ¿En qué medida la crisis económica (2008-2016) condicionó la transformación multimedia de EFE?

La crisis afectó a todos los medios y EFE, cuyos ingresos dependen de ellos, no fue una excepción. Pero la potenciación de los servicios multimedia fue una forma de sortear las consecuencias de esa crisis. Las limitaciones presupuestarias que supuso no afectaron especialmente a los planes de esa área salvo por la dificultad de dotarlos de mayores recursos humanos o tecnológicos, que debieron limitarse a lo más necesario.

8 - EFE es una sociedad de titularidad pública cuyo único accionista es la SEPI ¿En qué grado esta estructura empresarial ha condicionado el modelo de negocio de una agencia de noticias como EFE y su competitividad frente otras agencias internacionales?

Resta agilidad, tranquilidad y confianza. Los mandatos en EFE debieran estar reglados y topados, es decir, por ejemplo, no menos de cinco años y nunca más de 10. Eso permitiría que los equipos trabajasen con una perspectiva de continuidad mínima que ahora se echa en falta.

9 - Al margen de la caída de ingresos de venta de productos a los clientes por la crisis económica, ésta también provocó la congelación en varios ejercicios del monto del Contrato de Servicios del Estado ¿Qué peso ha tenido este factor en la competitividad de EFE, en su modernización tecnológica y en su desarrollo multimedia?

Fue muy duro porque con los 39 millones del presupuesto del CSE de mi época había que hacer frente a un presupuesto cercano a los cien millones. Tuvimos que trabajar intensamente para incrementar los ingresos, pues de otra manera hubiera sido imposible que EFE mantuviera su plantilla y sus delegaciones en España y en todo el mundo.

10 - ¿Ha habido infrafinanciación por parte del Estado?

Claramente, sí.

11 - Durante su mandato, la Comisión Europea otorgó a EFE el reconocimiento como Servicio de Interés Económico General (SIEG). ¿Qué va a suponer para la agencia este estatus desde el punto de vista financiero y de proyección?

Tuvimos que pelear fuerte en Europa para conseguirlo. Por una parte, nos blindaba frente a los ataques permanentes de la competencia, en particular Europa Press, pero también DPA. Por otra parte, nos garantizaba que los ingresos como consecuencia de nuestra actividad de servicio público se acercaran al coste efectivo, que seguía sin ser el coste real, pero era ya muy sobresaliente, con relación a los 39 millones anuales que nos daba el Estado en mi época. El SIEG nos permitió pasar de esos 39 millones a 54, que son pocos para EFE, teniendo cuenta el presupuesto público de cadenas de televisiones regionales, que en la mayoría de los casos lo duplican o triplican. A mitad del primer año de aplicación del SIEG y, por tanto, de esa considerable subida de 15 millones de euros, tanto yo como mi equipo, que trabajamos por conseguir el SIEG, fuimos relevados, como es sobradamente conocido.

12 - EFE ha basado su potencial en su penetración en América Latina, mientras en otras regiones, en particular el mercado anglófono y el asiático, su peso es considerablemente menor. ¿Hasta qué punto esta dificultad de penetración en otros mercados lastra la consideración de EFE como una agencia global y le aleja de otras competidoras?

La fuerza internacional de EFE viene dada, desde el siglo pasado, por nuestra presencia y nuestro liderazgo en el mundo hispano. Es una comunidad lo suficientemente relevante a nivel global como para elevar al podio internacional a un medio líder en ella. En mi gestión, se reforzó la globalidad de EFE a través de los servicios en inglés general y multimedia y los acuerdos con EPA, que permitieron publicar imágenes con crédito de nuestra agencia, como ya he referido, en medios muy importantes de EE.UU. y Asia donde nunca antes se había visto.

Las agencias globales lo son porque tienen detrás, como en el caso de AP, una cooperativa de medios clientes y propietarios que soporta sus gastos y le permite exportar sus servicios a otros idiomas y culturas; un servicio de información y servicios financieros que hace un papel similar con la producción editorial, como en el caso de Reuters, o un Estado que apuesta y financia la expansión de la agencia en lengua nacional, aunque sea en otro idioma.

En el contexto actual mundial y europeo, EFE necesitaría de un respaldo estatal similar al francés para construir esa globalidad, que es una tarea para ejecutar a largo plazo, como hemos visto en el caso de la agencia gala. Recordemos que hubo un tiempo, no muy lejano, en el que las únicas agencias verdaderamente globales eran AP y la ya prácticamente desaparecida UPI.

13 - En su etapa, al igual que en precedentes, hubo distintos proyectos para ampliar el modelo de negocio de televisión, en buena medida a través de alianzas con otras agencias o empresas, si bien algunos de ellos no han logrado consolidarse. ¿Es la falta de un servicio internacional audiovisual consolidado, como el que sí existe a nivel gráfico, la asignatura pendiente de EFE para mejorar su competitividad frente a otras agencias internacionales?

Efectivamente, nos queda trecho por recorrer en esa materia. Pero EFE desarrolló mucho en mi etapa la producción internacional de vídeo contando tanto con nuestras delegaciones en todo el mundo como con el despliegue de EPA. La estructura para generar vídeos era muy similar a la gráfica. En cambio, la comercialización global de ese soporte, organizada también con la combinación de recursos de EFE y EPA, estaba menos madura. Se adoptó un plan para desarrollarla que iba por muy buen camino.

14 - Desde el nacimiento de su web generalista, al igual que otras agencias internacionales, EFE optó por una publicación restringida de sus contenidos con el fin de no perjudicar a sus clientes. Otras agencias competidoras, en cambio, abrieron más sus contenidos e incrementaron su audiencia. ¿Ha sido un obstáculo para EFE esta ‘menor visibilidad’?

La necesidad de no devaluar los servicios a clientes de pago y sus exigencias nos llevó a esa limitación de la extensión de los contenidos en la web. Pero esa limitación siempre se compensó con constante actualización y variedad de los contenidos que rotaban

constantemente para mantener una oferta muy universal y fresca, muy de agencia.

15 - ¿Cómo valora el perfil multimedia del periodista de EFE durante su etapa?

Los periodistas de EFE tienen un perfil bastante multimedia, sobre todo en delegaciones. En la Central están más especializados, pero también lo tienen. Y han respondido siempre bien a las necesidades de la Agencia en ese frente. Esto no significa que la empresa no deba mantener un esfuerzo sostenido para formar y mantener a sus profesionales capacitados en el uso de las nuevas tecnologías, que no dejan de evolucionar.

16 - Las distintas redacciones de EFE -sede central, delegaciones nacionales e internacionales- tuvieron grados diferentes de polivalencia en el uso de instrumentos multimedia. ¿En qué medida estas asimetrías afectaron a la producción multimedia?

Como he comentado, las delegaciones, tanto nacionales como internacionales, han sido más polivalentes en la producción multimedia, como lo son también en la producción multitemática. Son centros de producción pequeños donde la especialización sólo es posible en un cierto grado. En cambio, en la central, la existencia de departamentos específicos dedicados a fotografía, vídeo y audio no ha requerido de una aportación multimedia destacada de las redacciones de texto. Pero la hicieron de manera suficiente para evitar asimetrías que afectaran a la producción de servicios. De cualquier manera, es deseable un aumento de la polivalencia general de los periodistas, incluidos los de nuestra agencia. Los nichos estrictos de formatos van camino de desaparecer en los medios por las exigencias de la publicación digital.

17 - ¿La estructura empresarial y sindical de EFE ha sido un obstáculo para desarrollar más ampliamente perfiles polivalentes?

Los sindicatos defienden intereses laborales que, en ocasiones, a medio y largo plazo, pueden limitar las posibilidades de los profesionales o, incluso, ponen en riesgo futuro sus puestos de trabajo. Eso, en cierto modo, debiera ser motivo de autocrítica. Un fotógrafo que domine el vídeo y no tenga reparos en hacerlo con su cámara tiene un porvenir mucho más asegurado y productivo que quien rehúse desarrollar y utilizar esas habilidades. Pero en general los sindicatos de EFE son muy responsables y han tenido como representantes a profesionales tan valiosos como Félix Roper, líder histórico de CCOO recientemente fallecido. Félix fue duro en la negociación, como es lógico por otra parte, pero era un gran periodista enamorado de su empresa. He sentido mucho su pérdida.

18 - Debido a las restricciones de contratación de gente joven formada en EFE y al ERTE que hubo entre 2012 y 2016 ha habido un progresivo envejecimiento de la plantilla en los últimos años, ¿cómo perjudicó este factor a su perfil multimedia?

El uso de las nuevas tecnologías siempre es más fácil para los más jóvenes. Pero la edad media de nuestros periodistas, que garantiza también una experiencia y una cultura profesional muy valiosas, nunca fue un obstáculo para los proyectos o la producción de la Casa. Eso sí, requirió un esfuerzo formativo, por ejemplo, en el uso de minicámaras y terminales MoJo (*Mobile Journalism*), que con gente más joven hubiera sido seguramente menor.

19 - Usted estrenó la nueva sede de EFE, caracterizada por un modelo vertical respecto al horizontal que planteaba su antecesor. ¿Ha tenido alguna incidencia el modelo vertical en el modelo informativo de EFE?

No. La integración de redacciones, que pasaba por situarlas juntas en grandes espacios, es un debate antiguo que ya entonces estaba superado, del principio de la era Internet. Cuando los que hacían texto, foto y vídeo en los periódicos habitaban y trabajaban en no en plantas sino en planetas diferentes, había que “integrarlos”, ponerles a trabajar juntos, para satisfacer las necesidades de los diarios y las audiencias digitales. Pero en 2013, cuando nos cambiamos de edificio, ese debate sobre integración de redacciones ya estaba superado. Y más aún hoy en día. Los que no se “integraron” en la década anterior fueron desintegrados por el rodillo digital.

El periodista de los medios actuales -todos digitales- es *online* y multimedia o no es periodista. Y en un gran medio no tienes espacio suficiente para juntar a los que hacen información generalista, económica, política, sociedad, verticales, internacional y por supuesto, especialistas de vídeo y foto, que necesitan tener grandes volúmenes de equipos en su entorno. Mi apuesta fue por extender la cultura y las habilidades multimedia en todo el edificio, porque no podemos tener redacciones del tamaño de polideportivos o campos de fútbol. No hay mucha diferencia entre caminar diez metros o subir unas escaleras o un piso en ascensor para hablar con un compañero.

20 - ¿Cómo han afectado los agregadores de noticias, como Google, al negocio de EFE y a su marca? ¿Han sido más aliados, competidores o enemigos?

Diría que nuestra experiencia ha sido neutra. Ya nos hubiera gustado recibir algo por

las publicaciones de EFE que aparecen en esas plataformas. Pero como mayoristas de la noticia nuestros productos se publican casi siempre a través de otros medios que difícilmente aceptarían compartir los réditos de su difusión con un proveedor como nosotros, al que ya pagan por el acceso al servicio. En cambio, la labor de los agregadores para dar eco a nuestras publicaciones de difusión directa, procedentes de las webs, ha sido una ayuda para ganar visibilidad y captar visitas.

21 - ¿Y las redes sociales? ¿Han perjudicado más que beneficiado o al revés?

Sin duda han beneficiado mucho a la estrategia de construir marca y tener audiencia directa. Que no significa competir con nuestros clientes, sino dar valor al crédito de EFE para que redunde también en beneficio de que quienes publican nuestras noticias. Además, la difusión en redes sociales es muy valiosa en los convenios y contratos de las áreas de comunicación y eventos.

22 - Transcurrido un cuarto de siglo desde la irrupción de Internet y de los medios digitales a los que dio pie, ¿qué balance haría del impacto que ha tenido en las agencias de noticias y, en particular, en EFE?

Ha sido un impacto positivo porque ha abierto nuevas posibilidades y modelos de negocio y mayor demanda de información entre nuestros clientes. También nos ha ayudado a ser mejores porque la competencia es más dura. Las exclusivas duran minutos y los medios publican *online* y de forma instantánea, algo que antes sólo hacíamos las agencias.

23 - Por su experiencia como presidente de EFE, ¿por dónde pasa el futuro a corto, medio y largo plazo de las agencias de noticias a la vista de la evolución de la industria periodística y del entorno digital -preponderancia de los teléfonos móviles, las redes sociales, las plataformas tecnológicas, los altavoces inteligentes...-?

Las agencias de noticias tienen que ser más agencias que nunca porque el público necesita también más que nunca la rapidez, la universalidad y la confianza de nuestra producción. Pero hay que estar muy atentos a los retos que plantean las necesidades de los medios y las tecnologías. Hay que estar en todos los frentes, en todos los formatos y en muchos más modelos de negocio para seguir siendo los proveedores de confianza de los medios de comunicación.

24 - ¿Y en el caso de EFE?

Me sigue pareciendo prioritario el vídeo, cuya producción y comercialización debe

ser global, al igual que los servicios multimedia. Además, para seguir siendo líderes en Latinoamérica y España, la Agencia debe estar en esfuerzo permanente por mantener la calidad de sus servicios, adaptarlos a las necesidades del mercado y no dejarse adelantar por la competencia. Fuera de eso, EFE tiene que seguir abriéndose al mundo. Dejamos un servicio de inglés remodelado y en expansión y ese proyecto es muy importante para hacernos valer ante quienes no hablan español.

25 - ¿Está EFE en condiciones de mejorar su posición entre las grandes agencias internacionales o por su naturaleza empresarial, sus recursos económicos y los medios de los que dispone limitan sus posibilidades de crecimiento?

Para escalar posiciones entre las agencias, como ya he comentado anteriormente, EFE necesitaría de mayor apoyo de nuestro accionista estatal, al menos en una primera etapa de desarrollo y amortización de nuevos o mayores servicios, hasta que su comercialización pueda sostenerlos. Pero administrando bien los recursos actuales, y sobre todo con el logro de los nuevos fondos que llegan del SIEG, la Agencia puede no sólo seguir siendo el gran proveedor de información en español que siempre ha sido, sino incrementar esa hegemonía sobre sus competidores.

Anexo 3

Entrevista con Emilio Crespo, quien, durante su trayectoria en EFE, ha sido director de Contenidos Digitales, de Información y de Internacional. Dirigió la puesta en marcha de la Unidad de Coordinación Multimedia, las mesas de edición en el exterior, la dirección de servicios multimedia, la Agenda Digital Mundial y redactó el Libro de Estilo de EFE, entre otros proyectos. Realizada por correo electrónico mediante cuestionario cerrado, respondido el 29 de agosto de 2021.

1 - De forma general, ¿cómo describiría la evolución que ha habido en EFE en las últimas dos décadas desde el punto de vista de la transformación de EFE en una empresa de producción de contenidos multimedia?

Ha sido una evolución muy irregular. En algunos momentos pionera y con grandes aciertos y en otros lenta y sin visión adecuada de los objetivos a cumplir y los retos a superar. Ha dado bandazos según las administraciones que han gestionado la empresa, su situación económica o la preponderancia puntual, en decisiones clave, de alguno de sus departamentos (informativo, tecnológico, comercial o administrativo).

En lo positivo, hay que subrayar que, frente a los altibajos en los procesos de decisión y ejecución, en todas las administraciones y estamentos de la empresa se ha compartido la idea de que debía evolucionar y multiplicar sus capacidades multimedia.

2 - Desde una perspectiva de modelo de producción de contenidos, ¿ha sido desde la irrupción de Internet la etapa la que más ha condicionado el modelo de producción y comercial de EFE en sus 80 años de historia?

Sin duda. Aunque no tanto por la presión o las oportunidades abiertas por Internet en sí, sino por su adopción por la competencia y su influencia en el mercado y las necesidades de los clientes. Ha habido otros dos momentos en la historia de la agencia que también condicionaron mucho su funcionamiento, aunque más desde el punto de vista técnico y comercial que del periodístico. El primero fue la introducción de los ordenadores y la desaparición de los teletipos (a finales de los 70 en Madrid y ya en los 80 en las delegaciones) y, el segundo, una década después, la implantación de la transmisión y recepción directa por satélite en oficinas y clientes.

3 - ¿Qué principales medidas ayudaron a fortalecer el perfil multimedia de EFE?

Destacaría cuatro medidas:

1) La primera fue la creación en el área de Nuevos Productos del departamento Comercial de un servicio de titulares y alertas para móviles para seguir el ejemplo de otros medios y aprovechar las posibilidades de la tecnología GSM. Surgió a finales de los años noventa y contaba con un pequeño equipo de editores multimedia adscritos a esa área y no a la informativa.

2) Dio un segundo gran impulso a las posibilidades multimedia de EFE la decisión de hacer para el Estado español la página web de la presidencia española de la UE en 2002. Fue el mayor reto y el mayor esfuerzo multimedia afrontado por la Agencia hasta entonces. El proyecto, de más de un año de duración, lo coordiné yo, que entonces era director del departamento Internacional, y en su ejecución participaron todas las redacciones informativas, el equipo multimedia de Nuevos Productos y el área de Tecnología. Aquella experiencia fue un éxito y supuso una gran recompensa económica para la empresa al aceptar el Estado, como compensación por la labor desempeñada, la reivindicación de la Agencia sobre la aplicación y gestión del IVA en nuestros servicios.

3) Finalizada aquella página web, presenté un proyecto de Coordinación Informativa Multimedia para toda la Casa. Contó con el apoyo muy decidido de la administración de EFE de entonces, con Miguel Ángel Gozalo, de presidente, y Miguel Platón, de director de Información. El proyecto se puso en marcha y creo tres nuevas estructuras que fueron la base del desarrollo de EFE en la era de Internet: una nueva y potenciada Redacción Multimedia (RM), la Unidad de Coordinación Multimedia (UCM) y la Dirección de Coordinación Informativa (DCI).

Esa triple estructura puso en marcha un nuevo y ambicioso Servicio Multimedia, una Agencia Digital y un informe diario sobre la producción y publicación de los contenidos de toda la Agencia y su comportamiento frente a la competencia.

La DCI coordinaba la producción de todas las áreas informativas y dirigía las reuniones diarias de previsiones en la Central, que por primera vez se empezaron a hacer dos veces por jornada para garantizar, junto con los anuncios de la Agenda Digital, la coordinación de coberturas en toda la Agencia. El objetivo era conseguir una producción y una coordinación multisupoite hasta entonces inédita entre los departamentos informativos de EFE.

La UCM, con un equipo de periodistas procedentes de todas las redacciones seguía

en tiempo real, desde una moderna sala de monitorización, que se denominó CIC (Centro de Información Continua), los contenidos generados por los distintos departamentos de EFE, los eventos de interés informativo que se producían en todo el mundo y la publicación de otros medios y agencias. Compartía las incidencias y novedades con todas las redacciones y coordinaba su producción para garantizar la cobertura multimedia de todos los temas relevantes. Cada jornada elaboraba además un informe sobre la producción de la Agencia, sus aciertos, fallos, la rapidez y la relevancia frente a la competencia y los medios abonados.

La Agenda Digital de EFE fue la primera producida por las grandes agencias de noticias y tenía la doble función de servir de instrumentos interno para compartir y coordinar las coberturas y de producto para clientes que pronto alcanzó una facturación importante.

Esa organización multimedia perdió su función de coordinación informativa de toda la agencia y se convirtió, en 2005, en la Dirección de Contenidos Digitales por diferencias con el siguiente director de Información. Tras cesarlo, el presidente de entonces, Alex Grijelmo, volvió a crear un par de años después, una estructura de coordinación informativa similar a la primera, aunque sin la vinculación directa con el ya consolidado departamento de Contenidos Digitales.

4) En 2009, cuando era delegado en Lisboa, Álex Grijelmo me encargó la redacción de un libro de estilo de EFE que debía ser multimedia y establecer las pautas y procedimientos de redacción para asentar esa producción y esa cultura en la Casa con las mayores garantías de profesionalidad y calidad. Un año después terminé el Libro del Estilo Urgente de EFE que establecía normas de elaboración para todos los soportes y servicios periodísticos de la Casa, incluyendo los agregados y productos multimedia. Hasta entonces, la agencia había contado sólo con normas breves de redacción para los servicios de texto, incluidas las que yo elaboré en el departamento de Internacional cuando creamos la Guía y, en colaboración con Nuevos Productos, un tesoro compatible con el IPTC.

Tras la publicación del Libro de Estilo, participé en varias reuniones con delegados y di charlas en la Central a los editores y jefes de redacción sobre el contenido y aplicación del texto para promover su aplicación y apuntalar la cultura multimedia en la agencia, que quedó normada en ese manual.

4 - ¿Cuáles fueron los obstáculos más destacados que hubo a la hora de implementar un modelo multimedia en la empresa?

Lo más difícil fue convencer a las redacciones y sus responsables de la necesidad de trabajar de forma coordinada y al servicio de un contenido multimedia, de un producto digital que sólo se podía elaborar juntando el producto de los entonces muy distantes equipos de texto (con sus diferentes áreas temáticas), foto y vídeo. Había un excesivo corporativismo y hasta rivalidad entre las diferentes áreas informativas de la Casa.

Para la creación de esa primera estructura multimedia hicimos durante varios meses, en 2003, numerosas reuniones con los jefes y cuadros medios de las redacciones de la Central y los delegados y visitamos las principales delegaciones nacionales e internacionales para explicar, a cientos de compañeros, la necesidad de adaptar EFE a las nuevas tecnologías y estructuras del mundo de la comunicación y construir una nueva cultura multimedia en la agencia.

5 - Desde un punto de vista comercial, ¿cómo se enfocó la estrategia de comercialización de los productos multimedia y ligados a internet?

Lamentablemente, costó bastantes años que el principal grupo de clientes de la Agencia (por entonces AEDE) accediera a dar a los contenidos para Internet el valor que les correspondía. Se empezaron a comercializar como una versión simplificada y más barata de los servicios troncales o con una tarifa muy baja para quienes ya eran suscriptores de otros servicios. Era culpa de la inmadurez y las exigencias de un mercado dominado aún por el papel, sobre todo en España. En América fue más fácil y abrió un nuevo universo de clientes medios y pequeños.

Pero salvo un director comercial de EFE en concreto, que no creía que los productos multimedia tuvieran futuro, siempre hubo una gran sensibilidad en esa área de la Agencia hacia esos desarrollos.

6 - ¿Cuáles fueron los productos más destacados desde el punto de vista informativo y comercial que mejoraron notablemente el posicionamiento multimedia de EFE?

En primer lugar, el Servicio General Multimedia, que integraba y resumía todos los productos de EFE, los actualizaba según evolucionaba la información (no era estático como los hilos) y estaba listo para incrustar en las webs. Mejoró sus funcionalidades con el gestor de contenidos bautizado como Editor Multimedia (EM2007), cuyas funcionalidades pidió la DCI en 2003 al área de Tecnología.

Las enormes posibilidades de segmentación y personalización de ese servicio permitían entregarlo a la medida de cualquier cliente, con cualquier presupuesto y en cualquier país o región. Además, la pequeña redacción multimedia (que no redactaba ni editaba los originales, sólo los seleccionaba e integraba) producía varios servicios especializados: diarios *online* temáticos, *tickers* y resúmenes para medios audiovisuales, secciones de actualización directa y publicación automática desatendida y las llamadas Web Llave en Mano, en las que EFE entregaba un producto completo y ya publicado en una plataforma *online*. El cliente sólo tenía que añadir la marca, la publicidad y los contenidos propios que quisiera. Este servicio lo utilizaron sitios tan importantes como el Diario de las Américas en Miami o la web de la Liga española de Fútbol cuando la patrocinaba el BBVA.

7 - ¿Qué proyectos lamentó más que hayan quedado pendientes y que cree que hubieran fortalecido la convergencia y la producción multimedia de EFE?

La Agenda Digital no llegó a desarrollar todas sus funcionalidades y en los dos últimos años ha sido además muy descuidada. Justo cuando AFP lanzó un producto similar para el que pidió información a EFE. La supresión de la primera estructura de coordinación entre departamentos fue muy perjudicial y su remiendo con la segunda experiencia se organizó sobre un modelo de periódico digital y no de agencia que no dio buen resultado.

El desarrollo de las webs regionales e internacionales propias de EFE, fundamentales para crear audiencia directa y monetizar coberturas, se interrumpió también en 2020 y ha dado ventaja a la competencia de EFE en España. Los portales verticales han pasado por una experiencia similar y se ha perdido parte del esfuerzo realizado.

El servicio multimedia en inglés, organizado en 2015 en colaboración con EPA, ha quedado también sin completar. La redacción de Contenidos Digitales y sus productos fueron prácticamente desmantelados en esa misma etapa reciente, aunque se están reconstruyendo.

8 - ¿En qué medida la crisis económica de 2008 condicionó o dificultó la transformación multimedia de EFE?

Esa crisis, y los problemas presupuestarios que supuso para EFE, tuvo peores consecuencias en la estructura de redacción y edición de la agencia, tanto a nivel nacional como internacional. En lo que se refiere a transformación multimedia fue perjudicial por la caída de recursos para invertir en tecnología, como equipos, gestores de contenidos o terminales. Pero la necesidad de crear fuentes alternativas de ingresos alentó también los

proyectos de creación de webs propias y verticales y la producción de vídeo, lo cual ayudó a seguir impulsando la mentalidad y las capacidades multimedia en la empresa.

9 - EFE es una sociedad de titularidad pública cuyo único accionista es la SEPI ¿En qué grado esta estructura empresarial ha condicionado el modelo de negocio de una agencia de noticias como EFE y su competitividad frente otras agencias internacionales?

La SEPI y, sobre todo, su cultura procedente de Hacienda (y no de Industria, como fue el INI) ha sido perjudicial para EFE. Una compañía multinacional de información, que debe competir con empresas tan ágiles como AP, Reuters o AFP, no puede gestionarse correctamente dependiendo de una entidad eminentemente fiscalizadora y no inversora como esa. Su burocracia es incompatible con las exigencias de la cobertura y venta de información de actualidad en todo el mundo. Es un contrasentido que el Estado ayude a financiar un medio tan potente y con tanta proyección mundial como EFE y ponga su administración a depender de una entidad insensible a las exigencias del mundo de la comunicación, que dificulta enormemente responder a los desafíos comerciales y periodísticos que se plantean todos los días.

La agencia francesa también es del Estado y recibe muchos más fondos, pero no está lastrada por un accionista único tan ajeno e incompetente con las necesidades de un medio periodístico. La titularidad pública de EFE tampoco está bien organizada y es difícil de explicar en el contexto de los grandes medios internacionales de Occidente. La defensa de su independencia recae sobre todo en la profesionalidad y veteranía de sus periodistas.

Además, en los últimos dos años, la SEPI ha pasado de ser un gestor externo de EFE a tomar posiciones directas en la administración de la empresa, multiplicando los problemas de la compañía para responder con eficacia y prontitud a las necesidades informativas y a la competencia.

10 - Al margen de la caída de ingresos de venta de productos a los clientes debido a la crisis económica, ésta también provocó la congelación en varios ejercicios del monto del Contrato de Servicios del Estado con EFE ¿Qué peso ha tenido este factor en la competitividad de EFE, en su modernización tecnológica y en su desarrollo multimedia?

Esa pérdida de recursos ha tenido repercusión en el desarrollo multimedia, sobre todo

en la renovación e inversión tecnológica. Fuera de eso, que no es poco, no ha sido peor en esa área y el principal perjuicio para la agencia de la obligada austeridad ha sido la pérdida general de músculo informativo, de la que se resienten todas las redacciones y servicios.

11 - EFE ha basado su potencial en su penetración en América Latina, mientras que, en otras regiones, en particular el mercado anglófono y el asiático, su peso ha sido considerablemente menor. ¿Hasta qué punto esta dificultad de penetración en otros mercados ha lastrado la consideración de EFE como una agencia global y le aleja de otras competidoras?

Ser fuertes en una parte tan importante del globo como es el mundo hispano nos ha hecho fuertes a nivel mundial, aunque nuestra producción en otros idiomas (inglés, portugués y árabe) sea débil. Alcanzar la dimensión de las agencias del escalón superior (AP, Reuters y AFP) requeriría de una gran inversión del Estado hasta que los nuevos mercados pudieran generar ingresos propios, lo cual, con los recursos financieros adecuados, no sería más difícil de lograr que nuestra preponderancia en el mundo hispano ganada en los años 80.

El gran peligro para EFE es no ser la primera en el mundo hispano. Mientras lo sea y hable además inglés y portugués en sus servicios, aunque no tengan la repercusión del producto en español, no veo amenazas para su futuro. Lo deseable, no obstante, sería convertirla en un actor de primera fila, con una inversión a diez años para desarrollar un servicio en inglés a la altura de las grandes agencias de noticias, como hizo el Estado francés con AFP.

12 - En las últimas dos décadas ha habido distintos proyectos para ampliar el modelo de negocio de televisión, en buena medida a través de alianzas con otras agencias o empresas, algunos con buena acogida, como TVEFE, pero otros no lograron consolidarse. ¿Fue la creación de un servicio internacional audiovisual, al estilo del que se puso en marcha a nivel gráfico en 2003, una de las asignaturas pendientes de su etapa?

En mis cometidos como director de Internacional (nueve años), director de Coordinación/Multimedia/Contenidos Digitales (cinco años) y director de Redacción/Información (tres años) nunca tuve competencias para crear un servicio de ese tipo, por sus exigencias económicas. Por eso lo considero una asignatura pendiente de EFE en general.

A través de la colaboración con EPA se hizo la mayor aproximación a ese objetivo, como ocurrió con la producción gráfica, y se puso en marcha un proyecto para desarrollar el servicio cuya evolución actual desconozco. Pero, efectivamente, el futuro de EFE debe apuntalarse sobre un servicio de contenidos de vídeo para el mundo hispano con cobertura mundial, aunque su comercialización no sea global o dependa de terceros.

13 - ¿Cómo valora la evolución del perfil multimedia del periodista de EFE?

Muy positivamente. El periodista típico de EFE es un veterano agenciero nato, que ha mamado la cultura *online* propia de las agencias y que tiene la flexibilidad necesaria para adaptarse a cualquier medio porque siempre ha sabido que trabaja para todos. Nuestros redactores lo han demostrado usando las minicámaras, alimentando las webs y las redes sociales, haciendo *live blogging*, crónicas de radio o informes a cámara. En mis 22 años como corresponsal en una decena de destinos internacionales y en casi otros tantos de directivo en Madrid no he visto profesionales más flexibles y dispuestos a hacer todo lo que necesite el cliente que los periodistas de EFE. Y esa respuesta se ha mantenido a lo largo de los años. Usando el teléfono fijo o el inteligente. He predicado la cultura multimedia por delegaciones y redacciones de toda la agencia y he hecho todo tipo de encargos de coberturas a mis equipos y la respuesta que he encontrado ha sido siempre magnífica. En mi etapa de director de Desarrollo Profesional la participación que obtuve en los primeros cursos organizados en la casa sobre nuevos territorios informativos, como redes sociales, pódcast o verificación, fue impresionante. EFE no tiene un problema con sus perfiles profesionales, sino un gran activo, que evidentemente debe cultivar y formar porque las tecnologías evolucionan permanentemente.

14 - Las distintas redacciones de EFE -sede central, delegaciones nacionales e internacionales- han tenido grados diferentes de polivalencia en el uso de instrumentos multimedia. ¿En qué medida estas asimetrías han afectado a la producción multimedia?

Siempre he visto a la altura de las necesidades de EFE la respuesta de todas sus redacciones. En la Central hay más especialización por soportes y temas y es menos necesaria la aportación multimedia de los periodistas. En cambio, en las delegaciones es mucho mayor por sus menores recursos. Pero no veo un problema de asimetrías que afecte al producto final.

15 - ¿La estructura empresarial y sindical de EFE ha sido un obstáculo para desarrollar más ampliamente perfiles polivalentes?

El desarrollo de perfiles más polivalentes se echa de menos sobre todo en el departamento gráfico, pero se debe más a sus propios profesionales que a la empresa o a los sindicatos. La aversión de muchos fotógrafos a hacer vídeo, en EFE y en otros muchos medios, no ha llegado a suponer un problema en nuestra agencia, pero es deseable que ese colectivo se abra más a la evolución previsible de su sector de actividad. Los redactores de texto lo tienen, en general, mucho más claro.

16 - Debido a las restricciones de contratación de gente joven debido a la crisis ha habido un progresivo envejecimiento de la plantilla en los últimos años, ¿cómo ha influido este factor en el desarrollo del perfil multimedia de los redactores de los distintos departamentos?

También soy positivo en este punto. Los periodistas jóvenes son nativos digitales y se mueven con gran comodidad en soportes que para los más veteranos son áridos. Pero nuestra envejecida plantilla ha respondido con eficacia a las necesidades multimedia en las delegaciones mientras en la Central se han atendido con la mayor especialización del personal. EFE necesita más periodistas para cubrir más y mejor la información, pero no creo que tenga un problema de actitud multimedia por la edad de su plantilla. Ese envejecimiento se nota más en la dificultad de atender coberturas de calle o cubrir determinadas fuentes y horarios en soportes tan tradicionales como el texto.

17 - Durante la presidencia de Álex Grijelmo, se apostó por un modelo horizontal y de convergencia de contenidos, en vez de soportes. Finalmente, la nueva sede propició un modelo vertical de organización de las redacciones. ¿Qué influencia ha tenido este cambio de estrategia?

Ninguna. El problema del modelo de convergencia de la etapa Grijelmo es que estaba diseñado para un periódico digital, no para una agencia con departamentos de soportes específicos muy grandes, como televisión y foto. Se intentó una integración propia de un diario, como El País, en vez de buscar un modelo de integración de un grupo editorial, que pudiera coordinar, más que integrar, a El País, Cinco Días, AS, Cadena Ser y CNN+. Esa escala y no la de un diario digital es la que debía buscar una agencia con presencia global y la que iniciamos en la primera experiencia de coordinación de la Casa.

En cuanto a la horizontalidad o verticalidad de las redacciones, es sin duda un debate antiguo que ya no tiene sentido. Lo tuvo cuando había que integrar a los profesionales del

periodismo y cambiar la organización de los periódicos de papel para digitalizar el producto y a quienes lo hacían. Los departamentos informativos de una gran agencia, con sus soportes, equipos y temas de especialización, difícilmente caben en una sola planta por grande que sea el edificio. Y tratándose de agencias globales no se podrá evitar que haya redacciones importantes no en otros pisos, sino en otros países. Siempre habrá que dejar a algunos miembros del equipo en otro lugar o en otro horario. Se los puede juntar por departamentos, por funciones, por servicios, por turnos o por cualquier otro criterio hasta llenar el espacio disponible. Pero lo importante no es que estén juntos, sino que estén bien coordinados y para eso hay que adoptar instrumentos y esquemas de organización y de flujo de trabajo eficientes. Es mejor gastar el dinero en esos sistemas y en las personas que los ejecuten que en tener grandes edificios horizontales.

18 - Desde el nacimiento de la web generalista de EFE, al igual que otras agencias internacionales, optó por una publicación restringida de sus contenidos con el fin de no perjudicar a sus clientes. Otras agencias competidoras, en cambio, abrieron más sus contenidos e incrementaron su audiencia. ¿Ha sido un obstáculo para EFE esta ‘menor visibilidad’?

Ha perjudicado el crecimiento de nuestra audiencia directa y por tanto de nuestra marca, de nuestra visibilidad y de nuevos negocios como la publicidad o los patrocinios en las webs. Al igual que ocurrió con la comercialización inicial de nuestros servicios para internet, es atribuible más que a razones objetivas al gran poder de nuestro principal grupo de clientes en España. Las agencias que tienen medios o clientes en su accionariado o en sus consejos de administración (como AP, dpa o AFP) tienen ese tipo de restricciones, muy fuertes, para no contrariarles. Las que no están sujetas a esas presiones, como Reuters o Bloomberg, publican en abierto lo que quieren y como quieren.

19 - ¿Cómo han afectado los buscadores de noticias, como Google, al negocio de EFE y a su marca? ¿Han sido más aliados, competidores o enemigos?

En cuanto han facilitado el acceso y la difusión de nuestros contenidos y nuestra marca han sido más beneficiosos que otra cosa. Por otra parte, es difícil que EFE obtenga compensación por el enlace a noticias que se publican en los medios abonados, dado que ya nos pagan por ese servicio, y los enlaces a las informaciones que se publican en nuestras propias webs representan relativamente poco.

20 - ¿Y las redes sociales? ¿Han perjudicado más que beneficiado o al revés?

Las redes sociales son una magnífica vía de construir audiencia, comunidad y marca para una agencia de noticias. Y felizmente despiertan menos celos que las webs entre nuestros clientes porque su monetización es difícil. Sin darles preponderancia frente a las alertas y urgentes de los servicios para clientes y manteniendo el perfil propio de nuestro medio, merece mucho la pena tener una presencia destacada en las redes sociales.

21 - ¿En qué medida ha desarrollado EFE el uso de la telefonía móvil para coberturas informativas?

En una medida insuficiente. Fue mucho más consistente y efectiva la implantación de las minicámaras pese a su mayor complejidad y costes. Más que por falta de proyectos, de interés o de voluntad en el área periodística, han pesado durante años las cuestiones presupuestarias y la idea de los responsables de la gestión económica de que un buen teléfono es un lujo, cuando para una empresa informativa es un instrumento de trabajo que se debería facilitar a todo el personal periodístico para fomentar su uso profesional. En general, se han comprado pocos terminales, tarde y los mejores han tenido problemas de distribución, de falta de formación o de selección de los destinatarios.

22 - Transcurrido un cuarto de siglo desde la irrupción de Internet y de los medios digitales a los que dio pie, ¿qué balance haría del impacto que ha tenido en las agencias de noticias y, en particular, en EFE?

Ha cambiado nuestra forma de hacer periodismo, los contenidos que elaboramos y cómo los publican los medios y los consumen las audiencias. Ha cambiado todo el proceso de la comunicación. El mensaje, la noticia, sigue siendo lo mismo y se rige por las mismas reglas. El interés, la actualidad, la inmediatez, la cobertura universal, las fuentes y el rigor profesional se mantienen como los atributos principales. Y han ganado valor. Pero fuera de esas esencias, el proceso de convertir el hecho en información y difundirla ha cambiado de arriba a abajo.

23 - Por su experiencia en EFE, ¿por dónde pasa el futuro a corto, medio y largo plazo de las agencias de noticias a la vista de la evolución de la industria periodística y del entorno digital -preponderancia de los teléfonos móviles, las redes sociales, las plataformas tecnológicas, los altavoces inteligentes...-?

Las agencias de noticias son más necesarias que nunca para satisfacer la enorme

demanda de contenidos de los medios digitales y de otros muchos actores del mundo de la comunicación. Pero deben ser capaces de adaptarse a las necesidades y a la evolución de los mercados y de las audiencias. Las que no lo hagan o lo hagan mal, desaparecerán o se volverán irrelevantes. Cuando estábamos sorprendidos por el auge de Internet y los medios digitales ni siquiera imaginábamos los cambios que traerían las redes sociales. Ahora no somos capaces de adivinar qué será lo siguiente, pero habrá que hacer surf sobre la próxima ola, sea como sea, o nos tragará.

En estos momentos, una agencia que no quiera perder terreno debe consolidar las bases de su producción periodística (reporteros, secciones, servicios, delegaciones, corresponsalías, mesas y equipos de edición) y construir una apuesta competitiva y sostenible en contenidos digitales, vídeo, *streaming*, pódcast, datos, infografía, verificación, agenda, audiencia directa (webs, portales verticales, redes sociales), eventos y acción corporativa.

24 - ¿Y en el caso de EFE? ¿Dónde se puede avanzar en el terreno multimedia?

EFE debería avanzar y no retroceder ni estancarse en todos los frentes enumerados en la cuestión anterior.

25 - ¿Está EFE en condiciones de mejorar su posición entre las grandes agencias internacionales o por su naturaleza empresarial, sus recursos económicos y los medios de los que dispone limitan sus posibilidades de crecimiento?

La principal y más urgente tarea de EFE es probablemente la recuperación del terreno perdido en América y en España. Con el aumento de los ingresos procedentes del SIEG y la profesionalidad y veteranía de nuestras redacciones no debería ser una meta difícil. Volver a las posiciones que ya tuvimos está al alcance de la Agencia si es capaz de organizar y gestionar correctamente sus recursos.

Anexo 4

Entrevista con Carlos Monedero, Seo, Social Media y Web Assistant de EFE. Realizada por correo electrónico mediante cuestionario cerrado, respondido el 5 de noviembre de 2021.

1 - En términos generales, ¿Cómo han afectado los buscadores, en particular Google, al negocio de EFE y a su marca? ¿Han sido más aliados, competidores o enemigos? ¿Qué han aportado a una agencia como EFE?

Los buscadores, en particular Google, han hecho que la marca EFE crezca y sea más visible, enemigos nunca han sido pues son una herramienta ideal para llegar a la gente y a los clientes. Aportan visibilidad, tráfico y dan importancia a la marca.

2 - ¿Y las redes sociales?

Las redes sociales han sido para EFE unos medios de transmisión de noticias cortas ideales, el crecimiento en Twitter sobre todo ha sido muy grande y EFE hoy es una referencia muy importante de noticias en esa red social.

3 - ¿Cómo resumiría la relación entre una agencia como EFE y los motores de búsqueda desde la irrupción de estos como enlace con informaciones? ¿Se puede hablar de distintas etapas?

La relación entre una agencia de noticias como EFE y Google siempre es buena, pues se retroalimentan ambas. Etapas hay muchas, ya que los cambios de algoritmos y nuevos productos son muchos, por ejemplo, la eliminación de Google News en España hizo que EFE tuviese que buscar otros canales del buscador para llegar al público y clientes aparte del canal orgánico.

4 - ¿Qué tipo de relación/colaboración (comercial, empresaria, informativa...) ha tenido EFE con Google y otras plataformas similares, como Yahoo?

Con Google hemos tenido acuerdos esporádicos en productos informativos o de verificación de noticias, también en traducciones de noticias con las herramientas de Google. Yahoo es cliente de EFE y usa la línea informativa para introducir información en sus portales.

5 - Desde que EFE puso en marcha su web generalista (www.efe.com), al igual que otras agencias internacionales, optó por una publicación restringida de sus contenidos para no perjudicar a sus clientes. Otras agencias competidoras, en cambio,

abrieron más sus contenidos, lo que pudo favorecer un incremento de audiencia. ¿Qué pros y contras ha tenido esta ‘menor’ visibilidad de sus contenidos?

Los textos de menos de 300 palabras son peor posicionados por Google, por lo que sí que nos ha perjudicado, pero esa información es la que se vende a los medios, por lo que es lógico que no se muestre completa para no hacer competencia. El contenido que no va a clientes si que se muestra completo para que se posicione lo mejor posible.

6 - ¿En qué grado han sido los motores de búsqueda puerta de entrada a las distintas webs de EFE a través de enlaces a las informaciones publicadas en sus portales?

El porcentaje medio de la fuente orgánica en todas las webs de EFE ronda el 70 por ciento.

7 - ¿Hasta qué punto la visibilidad en Google y en otros buscadores ha sido elemento que ha favorecido el negocio de EFE?

Sobre todo, en visibilidad de marca (*branding*)

8 - ¿En qué medida afectó a EFE la decisión de Google News de cerrar su espacio (news.google.com) en España en 2014 al negarse a pagar por la publicación de los contenidos de los medios de comunicación?

En la época en que Google decidió cerrar News en España, la información de EFE no tenía casi presencia aún en News, por lo que no influyó apenas esa decisión.

9 - ¿Cómo han condicionado a EFE los cambios periódicos de los algoritmos de plataformas como Google o Facebook?

Hay de todo, subidas o bajadas en visibilidad, eso nos hace estar continuamente cambiando formas de mostrar la información, tanto editorial como técnicamente.

10 - ¿Han contribuido los buscadores a una ‘devaluación’ de la información al favorecer el acceso gratuito a los contenidos informativos?

No tanto los buscadores como la inmensa cantidad de medios con información no ética que busca el clic.

11 - ¿Qué importancia ha tenido en los últimos años para EFE su posicionamiento en Google y otros buscadores?

Creo que mucha. La marca EFE tiene como forma más eficaz de llegada internet, y Google es el rey hoy en día.

12 - ¿Cuándo se crea el puesto de SEO en EFE?

El 1 de febrero de 2017.

13 - ¿Qué valoran los principales buscadores de una agencia como EFE?

La veracidad, la importancia de la marca, la antigüedad y la calidad informativa.

14 - ¿Cuál ha sido el papel de EFE en relación con los asistentes de voz?

No se ha tratado aún esa tecnología en particular, pero los resultados que dan los asistentes se basan mucho en las mismas normas que el buscador como tal, por lo que hay casos que EFE es la fuente para una búsqueda por voz.

15 - ¿Qué incidencia han tenido los motores de búsqueda en el estilo de redacción en una agencia como EFE?

En la información que va a clientes no ha cambiado mucho, si lo ha hecho en los contenidos propios de webs temáticas donde cada poco aconsejamos formas de gustar a los buscadores, y si es posible se realizan esos cambios.

16 - ¿En qué medida Google y otras plataformas de búsqueda han contribuido a potenciar la producción multimedia de EFE?

En gran medida, sobre todo productos como Youtube, donde se colocan multitud de videos informativos cada día.

17 - En los últimos años, EFE ha potenciado como vía de negocio la organización de eventos. ¿Cómo han ayudado los buscadores a dar visibilidad?

- Se trata el código de la web donde se anuncia el evento, para que aparezca en las cajas de los buscadores.

18 - ¿Cómo ha afectado a la extensión de las noticias?

Los buscadores, en una web de noticias piden que sean de más de 300 palabras, sin un máximo, por lo que se intenta que se supere ese número.

19 - ¿La producción multimedia ha favorecido una mayor visibilidad de los contenidos de EFE?

Sí, apoyándonos en las redes sociales.

20 - En términos generales, ¿por dónde pasa el futuro a corto, medio y largo plazo de las agencias de noticias en su relación con Google y otros buscadores y en su posicionamiento en ellos?

Creo que Google y demás buscadores, deberían de apoyarse más en las agencias de

noticias, pues son los verdaderos distribuidores de la información, sin objetivos sospechosos comerciales, simplemente informar con calidad. Lamentablemente, no se tiene en cuenta lo que se debería esa calidad, pues lo que interesa es el clic fácil y las visitas, ello hace que la desinformación abunde.

21 - Respecto a los agregadores de contenidos, como Menéame o Reddit, y lectores de RSS ¿qué efecto han tenido en relación con EFE?

Es una fuente más, pero el tráfico que nos ha traído no es muy significativo.

Índice de figuras

Figura 1	Imagen de la web efe.com del 29 de noviembre de 2001. Fuente Intranet de EFE.	233
Figura 2	Terminal Modular Multimedia (TMM). Fuente Intranet de EFE.	236
Figura 3	Hilo de noticias del Servidor Integrado de Información (SEI). Fuente: SEI.	237
Figura 4	Esquema de trabajo de la Unidad de Control Multimedia (UCM). Fuente: Informe <i>Documentación en medios de documentación</i> .	246
Figura 5	Esquema de la Redacción Multimedia de la Unidad de Control Multimedia (UCM). Fuente: Informe <i>Documentación en medios de documentación</i> .	248
Figura 6	Editor de noticias EDF. Fuente: EDF.	252
Figura 7	Herramienta de clasificación temática del editor de noticias EDF. Fuente: EDF.	253
Figura 8	Herramienta de clasificación temática del editor de noticias EDF Web. Fuente: EDF Web.	256
Figura 9	Escaparate de noticias en la Plataforma Multimedia Unificada (PMU) Fuente: PMU.	265
Figura 10	Servicio de alertas en un terminal telefónico móvil. Fuente: Intranet de EFE.	274
Figura 11	Servicio de Canal EFE en puntos de exposición. Intranet de EFE. E	276
Figura 12	Monitor de Canal EFE en una estación de tren y en el interior de un vagón. Fuente: Intranet de EFE.	278
Figura 13	Portada de una microweb elaborada por EFE. Fuente: Intranet de EFE.	280
Figura 14	Elementos de una microweb elaborada por EFE. Fuente: Intranet de EFE.	281
Figura 15	Elementos del producto <i>Flash</i> fútbol. Fuente: Intranet de EFE.	283
Figura 16	Listado de convocatoria de la Agencia Digital Mundial. Fuente: Agenda Digital Mundial.	284

Figura 17	Mapa de las previsiones de la Agenda Digital Mundial. Fuente: Agenda Digital Mundial.	286
Figura 18	Oferta multimedia de la cobertura de los Juegos Olímpicos de Pekín 2008. Fuente: Intranet de EFE.	288
Figura 19	Oferta audiovisual de la cobertura de las elecciones de Estados Unidos de 2012. Fuente: Intranet de EFE.	289
Figura 20	Colecciones de lafototeca.com. Fuente: www.lafototeca.com.	291
Figura 21	Portada del producto EFE Visual. www.efeverde.com.	292
Figura 22	Portada del portal EFE Verde con elementos multimedia. Fuente: www.efeverde.com.	295
Figura 23	Imagen del portal de EFE Agro con elementos multimedia. Fuente: www.efeverde.com.	298
Figura 24	Imagen del portal Practica Español. Fuente: www.practicaespañol.com.	300
Figura 25	Portada del portal generalista de EFE con los enlaces a sus webs autonómicas. Fuente: www.efe.com.	302
Figura 26	Catálogo comercial de TVEFE. Fuente: Intranet de la Agencia EFE.	305
Figura 27	Características del producto Minuto a minuto. Fuente: Intranet de la Agencia EFE.	313
Figura 28	Secuencia de la narración en directo de los Premios Goya de 2018. Fuente: https://embed.scribblelive.com/Embed/v7.aspx?Id=2738747 .	314
Figura 29	Narración en directo de la visita del Papa Francisco a México en 2016. Fuente: https://embed.scribblelive.com/Embed/v7.aspx?Id=1815220&Page=0&overlay=false .	316
Figura 30	Imagen de la aplicación para dispositivos móviles EFE Digital. Fuente: EFE Digital.	320
Figura 31	Imágenes de las aplicaciones para dispositivos móviles de Practica Español y Euro EFE. Fuente: Practica Español y Euro EFE.	321
Figura 32	Imagen de la aplicación para dispositivos móviles EFE Exposiciones. Fuente: EFE Exposiciones.	322
Figura 33	Logo de la Agencia EFE vigente hasta 2022. Fuente: www.efe.es.	329
Figura 34	Logo conmemorativo del 70 aniversario de la Agencia EFE. Fuente: Intranet de EFE	330

Figura 35	Logo conmemorativo del 75 aniversario de la Agencia EFE. Fuente: Intranet de EFE.	331
Figura 36	Logo conmemorativo del 80 aniversario de la Agencia EFE. Fuente: https://80.efe.com/ .	331
Figura 37	Primer logotipo de la Agencia EFE. Fuente: www.efe.es .	332
Figura 38	Logotipo de la Agencia EFE de 1986 a 2006. EFE. Fuente: Intranet de EFE.	333
Figura 39	Logotipo de la Agencia EFE desde 2022. Fuente: Intranet de EFE.	334
Figura 40	Datos sobre valoración de los servicios de los estudios de mercado de 2005 y 2008. Fuente: Intranet de EFE.	336
Figura 41	Datos comparativos entre EFE y Europa Press contenidos en los estudios de mercado de 2005 y 2008. Fuente: Intranet de EFE.	336
Figura 42	Grado de conocimiento sobre la Agencia EFE según los estudios de mercado de 2005 y 2008. Fuente: Intranet de EFE.	337
Figura 43	Imagen de la web de EFE Servicios renovada en 2010. Fuente: Intranet de EFE.	339
Figura 44	Método de pago para comprar un producto en la plataforma EFE Servicios. Fuente: Intranet de EFE.	340
Figura 45	Imagen de la versión de la plataforma EFE Servicios renovada en 2019. Fuente: www.efeservicios.com .	342
Figura 46	Portada de EFETur con un anuncio de publicidad. Fuente: www.efetur.com .	346
Figura 47	Espacio de libre descarga de EFE Servicios. Fuente: https://efs.efeservicios.com/contenidos-gratuitos/03 .	351
Figura 48	Tuit de @EFEnoticias con reclamo de noticia de última hora. Fuente: Cuenta de Twitter de EFE.	370
Figura 49	Tuit de @EFEnoticias <i>Tuit de @EFEnoticias con enlace a la web matriz de EFE.</i> Fuente: Cuenta de Twitter de EFE.	371
Figura 50	Tuits de @EFEnoticias con contenido audiovisual. Fuente: Cuenta de Twitter de EFE.	372
Figura 51	Tuits de @EFEnoticias con reportajes multimedia. Fuente: Cuenta de Twitter de EFE.	373
Figura 52	Tuit de @EFEnoticias con referencia al autor de la fotografía. Fuente: Cuenta de Twitter de EFE.	374

Figura 53	Tuits de @EFENoticias con nuevos elementos narrativos. Fuente: Cuenta de Twitter de EFE.	375
Figura 54	Tuits de @EFENoticias con contenido audiovisual cedido. Fuente: Cuenta de Twitter de EFE.	377
Figura 55	Tuits de @EFENoticias publicados en 2010 y en 2021. Fuente: Cuenta de Twitter de EFE.	380
Figura 56	Tuit de @EFENoticias con referencia a la plataforma de EFE Servicios. Fuente: Cuenta de Twitter de EFE.	382
Figura 57	Entrada en @AgenciaEFENoticias publicada en 2013. Fuente: Cuenta de Facebook de EFE.	383
Figura 58	Entradas en @AgenciaEFENoticias con contenido multimedia. Fuente: Cuenta de Facebook de EFE.	384
Figura 59	Entrada en @AgenciaEFENoticias de una transmisión en vivo. Fuente: Cuenta de EFE en Facebook.	385
Figura 60	Entrada en @efe_noticias de una transmisión en vivo. Fuente: Cuenta de EFE en Instagram.	386
Figura 61	Entradas en @efe_noticias sobre diferentes temáticas. Fuente: Cuenta de EFE en Instagram.	387
Figura 62	Captura de una imagen del canal de EFE en YouTube de 2008. Fuente: Canal de EFE en YouTube.	388
Figura 63	Captura de una imagen del canal de información sobre las elecciones generales de 2011 en España. Fuente: Canal de EFE en YouTube.	389
Figura 64	Captura de una imagen del canal de YouTube de la Agencia EFE con transmisiones en vivo. Fuente: Canal de EFE en YouTube.	390
Figura 65	Inserción en la web del Diario de Sevilla de una transmisión en directo a través del canal de YouTube de EFE. Fuente: www.diariodesevilla.es	390
Figura 66	Imagen de la web de EFE Verifica con referencia a WhatsApp. Fuente: www.verifica.efe.com .	391
Figura 67	Captura de la página web de WhatsApp sobre las organizaciones de verificación de datos. Fuente: www.whatsapp.com .	392
Figura 68	Tuit de @EFEVerifica sobre la colaboración con WhatsApp. Fuente: Cuenta de EFE Verifica.	393
Figura 69	Mensajes en la cuenta de EFE Noticias en Telegram con enlace a www.efe.com . Fuente: Cuenta de Telegram de EFE.	394
Figura 70	Mensajes de la cuenta de TikTok de @efeverifica sobre herramientas de verificación. Fuente: Cuenta de EFE Verifica de TikTok.	396

Figura 71	Captura de dos mensajes de la cuenta de EFE en LinkedIn sobre la organización de sus eventos. Fuente: Canal en LinkedIn de EFE.	397
Figura 72	Captura de dos mensajes de las cuentas de EFE y de EFE Brasil en Dailymotion. Fuente: Canal en Dailymotion de EFE.	397
Figura 73	Mensajes de la cuenta de @efeverifica con enlace a su página web. Fuente: Cuenta de Twitter de EFE Verifica.	399
Figura 74	Mensajes del convenio de colaboración entre Facebook y EFE Verifica. Fuente: Facebook.	400
Figura 75	Colecciones de la Agencia EFE publicadas en la web de Google Arts & Culture. Fuente: https://artsandculture.google.com/partner/agencia-efe	416
Figura 76	Imagen de la colección de la Agencia EFE 23-F: <i>El intento de golpe de Estado en España</i> publicada en la web de Google Arts & Culture. Fuente: https://artsandculture.google.com/story/DAUhL99EpxTNLA .	417

Índice de Gráficos

Gráfico 1	Evolución del Contrato de Servicios con el Estado entre 2001 y 2020. Fuente: Intranet de EFE, Efedata, memorias anuales de EFE y la SEPI e informes del Tribunal de Cuentas. Elaboración propia.	110
Gráfico 2	Presupuesto de las televisiones autonómicas, de RTVE y de EFE en 2011. Fuente: Comité Intercentros de la Agencia EFE (2011). Elaboración propia.	114
Gráfico 3	Presupuesto de las televisiones autonómicas, de RTVE y de EFE en 2018. Fuente: Comité Intercentros de la Agencia EFE (2018). Elaboración propia.	114
Gráfico 4	Cifra de negocio de la Agencia EFE en el período 2003-2020. Fuente: Intranet de EFE, Efedata, memorias anuales de EFE y la SEPI e informes del Tribunal de Cuentas. Elaboración propia.	127
Gráfico 5	Resultado de explotación por ejercicio de EFE en el período 2003-2020. Fuente: Intranet de EFE, Efedata, memorias anuales de EFE y la SEPI e informes del Tribunal de Cuentas. Elaboración propia.	128
Gráfico 6	Aportación de los productos multimedia de primera generación entre 2007 y 2010. Fuente: Intranet de EFE, memorias anuales de EFE. Elaboración propia.	129
Gráfico 7	Evolución de los ingresos por servicios tradicionales y estratégicos entre 2008 y 2018. Fuente: memorias anuales de EFE. Elaboración propia.	141
Gráfico 8	Evolución de los ingresos por tipos de servicios entre 2005 y 2020. Fuente: memorias anuales de EFE. Elaboración propia.	143
Gráfico 9	Porcentaje de las principales vías de ingresos por tipo de servicios en 2005. Fuente: memorias anuales de EFE. Elaboración propia.	144

Gráfico 10	Porcentaje de las principales vías de ingresos por tipo de servicios en 2011. Fuente: memorias anuales de EFE. Elaboración propia.	144
Gráfico 11	Porcentaje de las principales vías de ingresos por tipo de servicios en 2020. Fuente: memorias anuales de EFE. Elaboración propia.	145
Gráfico 12	Evolución de los ingresos de los servicios no informativos de EFE entre 2005 y 2020. Fuente: memorias anuales de EFE. Elaboración propia.	150
Gráfico 13	Evolución de los ingresos por patrocinios, licitaciones y arrendamientos entre 2014 y 2019. Fuente: memorias anuales de EFE. Elaboración propia.	151
Gráfico 14	Distribución del negocio de EFE en el mercado nacional y en el internacional entre 2004 y 2020. Fuente: memorias anuales de EFE. Elaboración propia.	152
Gráfico 15	Evolución de los ingresos de EFE en el mercado nacional entre 2004 y 2019. Fuente: memorias anuales de EFE. Elaboración propia.	155
Gráfico 16	Evolución de los ingresos de EFE en el mercado internacional entre 2008 y 2019. Fuente: memorias anuales de EFE. Elaboración propia.	154
Gráfico 17	Comparativa de los clientes que EFE tenía en 2014 y en 2020. Fuente Plan Estratégico de EFE 2010-2014, <i>Las agencias de noticias en la era digital</i> (Notimex, 2015) y memoria anual de EFE de 2020. Elaboración propia.	157
Gráfico 18	Tipología de clientes de EFE en 2020. Fuente: Memoria anual de EFE de 2020. Elaboración propia.	158
Gráfico 19	Evolución de los clientes de EFE en América entre 2004 y 2020. Fuente: Comparecencia de Álex Grijelmo en el Senado en febrero de 2007, memoria anual de EFE de 2020 y <i>Las agencias de noticias en la era digital</i> (Notimex, 2015). Elaboración propia.	158
Gráfico 20	Porcentajes de los clientes de EFE por mercados en 2009. Fuente: Plan Estratégico de EFE 2010-2014 y <i>Las agencias de noticias en la era digital</i> (Notimex, 2015). Elaboración propia.	159
Gráfico 21	Porcentajes de los clientes de EFE por mercados en 2014. Fuente: Plan Estratégico de EFE 2010-2014 y <i>Las agencias de noticias en la era digital</i> (Notimex, 2015). Elaboración propia.	159
Gráfico 22	Porcentajes de los clientes de EFE por mercados en 2020. Fuente: Memoria anual de EFE de 2020. Elaboración propia.	160
Gráfico 23	Evolución de la plantilla de EFE desde 2004 hasta 2020. Fuente: Informes de auditoría sobre las cuentas de la Agencia EFE, de gestión del Grupo SEPI y de fiscalización de Tribunal de Cuentas. Elaboración propia.	167
Gráfico 24	Evolución de la plantilla de EFE desde 2004 a 2020 en función de su vínculo laboral. Fuente: Informes de auditoría sobre las cuentas de la Agencia EFE y de fiscalización de Tribunal de Cuentas. Elaboración propia.	167
Gráfico 25	Evolución de la plantilla de EFE en áreas informativas en la redacción central desde 2004 a 2020 en áreas informativas. Fuente: Informes de auditoría sobre las cuentas de la Agencia EFE. Elaboración propia.	169

Gráfico 26	División de los departamentos informativos de EFE en el diseño de la redacción horizontal integrada. Fuente: Plan Estratégico de EFE 2010-2014. Elaboración propia.	190
Gráfico 27	Distribución de los departamentos de EFE en la sede de la Avenida de Burgos de Madrid. Fuente: Elaboración propia.	198
Gráfico 28	Número de seguidores de la cuenta de @EFEnoticias entre 2012 y 2021. Fuente: Elaboración propia a partir de datos de la Dirección de Contenidos Digitales de EFE recogidos en la Intranet de EFE.	378
Gráfico 29	Número de seguidores de las cuentas de Twitter de las principales agencias internacionales y españolas a 1 de enero de 2022. Fuente: elaboración propia a partir de los datos recogidos en las cuentas oficiales de Twitter de Reuters, AP, Xinhua, AFP, EFE, Ansa, Europa Press y DPA.	379
Gráfico 30	Número de seguidores en las redes sociales donde EFE tiene presencia a 1 de enero de 2022. Fuente: Elaboración propia a partir de datos de la Dirección de Contenidos Digitales procedentes de la Intranet de EFE.	398

Índice de Tablas

Tabla 1	Montante del Contrato de Servicios con el Estado desde su instauración en 1978. Fuente: Intranet de EFE, Efedata, memorias anuales de EFE y la SEPI e informes del Tribunal de Cuentas. Elaboración propia	107
Tabla 2	Resultado de explotación de la Agencia EFE de los ejercicios entre 2003 y 2020 y cifra de negocio alcanzada en cada uno de ellos. Fuente: Intranet de EFE, Efedata, memorias anuales de EFE y la SEPI e informes del Tribunal de Cuentas. Elaboración propia.	126
Tabla 3	Porcentaje del volumen de negocio por tipo de servicios entre 2005 y 2020. Fuente: Memorias anuales de EFE. Elaboración propia.	146
Tabla 4	Distribución del negocio de EFE en el mercado nacional y en el internacional entre 2004 y 2020. Fuente: memorias anuales de EFE. Elaboración propia.	153
Tabla 5	Evolución de la plantilla de EFE desde 1996 hasta 2020. Fuente: Informes de auditoría sobre las cuentas de la Agencia EFE, de gestión del Grupo SEPI y de fiscalización de Tribunal de Cuentas. Elaboración propia.	166