

Juan Pablo Artero, profesor de Empresa Informativa.  
Facultad de Comunicación. Universidad de Navarra.

Renata Moraes, Agencia USP de Noticias. Universida-  
de de Sao Paulo.

## Opciones estratégicas de las agencias de noticias europeas: Reuters, France Presse y EFE

### *Strategic choice at European news agencies: Reuters, France Presse, and EFE*

Recibido: 5 de noviembre de 2007

Aceptado: 5 de diciembre de 2007

**RESUMEN:** Las agencias de noticias se enfrentan a una nueva realidad internacional y de mercado en el siglo XXI. Los cambios políticos, económicos, tecnológicos y sociales que ya ha provocado y sigue produciendo la globalización obligan a estas empresas de comunicación a adaptarse a un entorno muy diferente del que han vivido en el último siglo. Cuestiones clave que deben resolver de un modo estratégico son su relación con los gobiernos; su independencia editorial, comercial y financiera; y la apertura a nuevos productos y clientes distintos de los medios de comunicación tradicionales.

**Palabras clave:** opción estratégica, agencias de noticias, Europa, Reuters, France Presse, EFE.

**ABSTRACT:** News agencies are facing a new international and market reality in the 21st century. Political, economic, technological and social changes provoked by the globalization phenomenon (as well as those still being produced) are forcing these media firms to adapt themselves to a far different environment from that which took place in the last century. Some key aspects which newswires must solve are their relationship with governments; their editorial, commercial and financial independence; and their openness to new products and customers different from the traditional media.

**Key words:** strategic choice, news agencies, Europe, Reuters, France Press, EFE.

#### 1. Introducción

Las agencias internacionales de prensa existen hace más de 160 años. La primera de ellas, la Agencia Havas, fue creada en París en 1835. Su origen estuvo muy ligado a la expansión de las telecomunicaciones, con el desarrollo de las líneas telegráficas y la prensa entre los años 1830 y 1840 en Europa<sup>1</sup>. La organización inicial de las agencias se encuadró en la estructura colo-

<sup>1</sup> Cfr. UNESCO, *News Agencies. Their Structure and Operation*, Greenwood Press, New York, 1953, pp. 11-20.

nial, ya que se apoyó en el control político y militar de los territorios de ultramar y en la relación económica de éstos con sus metrópolis<sup>2</sup>.

En sus comienzos, algunas de estas agencias tuvieron como producto principal la información económica, pero a lo largo de los años su mayor desarrollo se ha producido como intermediarias entre los hechos noticiosos y los medios de comunicación, que informan a la audiencia final. En una época en que el acceso a la información en partes lejanas del mundo y la capacidad de transmitirla era una tarea casi exclusiva, estas empresas ejercían el monopolio del flujo internacional de noticias. Han proporcionado cobertura informativa continua a una serie de medios, de todos los soportes, que no tenían condiciones económicas, logísticas, ni *know how* para producir su propia información en algunas áreas.

Aun en las agencias con fuerte identidad nacional, como la alemana Wolf, la francesa France Presse o la inglesa Reuters, la cobertura informativa de estos actores se ha caracterizado por la neutralidad, la objetividad y el intento de mostrar todos los aspectos de cualquier cuestión. Ese modelo de información en estado bruto, sin adjetivos, sin opiniones, sin complementos, indiferenciada, con el fin de ser objeto de utilización por los más diversos medios ha llevado a que su contenido haya sido considerado con frecuencia una *commodity*.

Otro rasgo del entorno colonialista de la época de la creación de las grandes agencias europeas, que permaneció por décadas en su patrón de actuación, fue el monopolio de mercado según áreas de influencia. En efecto, desde la década de 1870 hasta 1934, las principales agencias del mundo tenían acuerdos que configuraban un cartel informativo<sup>3</sup>, algo que se fue perdiendo con la coyuntura de libre mercado del siglo XX, pero que dejó su huella en la dificultad de estas empresas para percibir sus amenazas y debilidades en un mercado de la comunicación tan cambiante como el actual.

Hasta hace 20 años éste era el panorama básico de las agencias: proveedores hegemónicos de contenido para millares de medios regionales y nacionales; definición muy clara de cuál era su papel en el escenario del mercado de la información internacional; y líderes y precursoras en lo referente a tecnología, infraestructura empresarial y credibilidad. Incluso en fechas tan cer-

<sup>2</sup> Cfr. MURCIANO, Marcial, *Estructura y dinámica de la comunicación internacional*, Bosch, Barcelona, 1992, p. 12.

<sup>3</sup> Cfr. UNESCO, *op. cit.*, p. 18, y RANTANEN, Terhi, "Foreign Dependence and Domestic Monopoly: The European News Cartel and U.S. Associated Presses, 1861-1932", *Media History*, 12, n° 1, April 2006, pp. 19-35.

canas como 1993 cinco grandes agencias de cuatro grandes países dominaban la mayor parte de las noticias internacionales<sup>4</sup>.

Los cambios sociales, políticos, económicos y el avance tecnológico de las últimas dos décadas, añadidos al contexto de la globalización de los mercados, han cambiado este panorama sobremano y requieren una reinterpretación del papel de las agencias en la cadena de producción y distribución de noticias. Además, este replanteamiento se hace indispensable para que puedan desarrollar un cambio estratégico que garantice su supervivencia en la era actual, algo que como demostró el caso de United Press Internacional (UPI), no está garantizado<sup>5</sup>.

La realidad del mundo de la información está marcada hoy por la facilidad de acceso a los datos sobre cualquier hecho en cualquier rincón del globo minutos después de su suceso. El desarrollo de las tecnologías y su consecuente popularización hace que muchas veces los medios no necesiten intermediarios para acceder a ciertas informaciones. Hasta el consumidor final de la noticia puede prescindir de intermediarios y hacer su búsqueda en internet, aunque sin la misma garantía de credibilidad con respecto a esos datos dispersos en la red.

Con la el proceso global se ha intensificado el proceso de concentración de empresas en el mercado de la comunicación y han surgido nuevos y poderosos medios que pueden representar una competencia para las agencias, invadiendo también su espacio de proveedores de contenido. El ciudadano ahora puede informarse sobre un suceso lejano por Reuters, como agencia global, o por un medio también global como CNN.

Esta es una dinámica reestructuradora del modelo de cadena de información establecido durante más de un siglo. Esos cambios implican también la necesidad de atender a nuevas demandas. Hay muchos más soportes para la información, y si las agencias quieren cautivar estos clientes deben pensar en desarrollar otros productos, poner en valor su marca e invertir en sus ventajas competitivas.

Lo que se propone este trabajo es un análisis de la presente situación y opciones estratégicas de las tres grandes agencias europeas frente a esos cambios coyunturales: Reuters, Agence France Presse (AFP) y EFE. La elección de esas tres se debe a que son la segunda, la tercera y la cuarta mayores agencias

<sup>4</sup> Cfr. ALLEYNE, Mark D. y WAGNER, Janet, "Stability and Change at the 'Big Five' news agencies", *Journalism Quarterly*, 70, n° 1, Spring 1993, pp. 40-50.

<sup>5</sup> Cfr. STEPP, Carl, "Redefining the News Service: An Analysis of Change at United Press International", *Newspaper Research Journal*, 6, n° 1, Fall 1984, pp. 14-21.

de noticias del mundo, detrás de la estadounidense Associated Press (AP)<sup>6</sup>. La primera agencia mundial no entra en el análisis porque además de haber surgido de forma muy diferente de las tres europeas, por medio de una cooperativa de periódicos, no comparte algunos de los principales retos, dificultades y características empresariales de aquellas en la actualidad. La otra gran agencia con creciente influencia mundial es la china Xinhua<sup>7</sup>, además de otras agencias regionales o alternativas como Inter Press Service (IPS)<sup>8</sup>.

Entre las características comunes, en unas situaciones muy parecidas, AFP, Reuters y EFE fueron en algún momento utilizadas como herramienta política por parte de sus gobiernos, que las visualizaron como soporte del interés nacional. Cada una de las tres presentó una manera muy particular de organizar su independencia editorial. Pero además de los obstáculos ya citados con los que se enfrentan hoy las agencias de prensa, las analizadas tienen otros retos. Ninguna de las tres ha conseguido alcanzar la rentabilidad en sus servicios informativos generales. A la vez tienen intención, en el caso de AFP y EFE, de desvincularse de modo progresivo de las subvenciones y subsidios del Estado.

El presente estudio está organizado en tres partes. La primera se detiene en la evolución histórica de las tres agencias, haciendo un recorrido de los cambios en la estructura de esas empresas a lo largo de esos años. Tanto en lo que se refiere a sus productos como a su carácter administrativo, exponiendo sus puntos en común y de discordancia.

En el segundo epígrafe se realiza una breve exposición del actual entorno de medios en que actúan las agencias. Todos los cambios derivados del nuevo escenario económico global y de los recursos ofrecidos por las nuevas tecnologías tienen su impacto en las agencias. No sólo en lo que se refiere a las demandas recién creadas, los nuevos mercados, sino también en cuanto a competidores que antes no existían.

El apartado final analiza cuáles son las principales opciones estratégicas de las agencias ante la situación de la industria de la comunicación y la economía global. De acuerdo con el nuevo entorno de medios surgen nuevas exigencias, y ahí se observa cómo están reaccionando AFP, Reuters y EFE y cómo pueden reestructurar su *modus operandi* y desarrollar sus servicios para seguir las tendencias del mercado y preservar su liderazgo.

<sup>6</sup> Cfr. ALLEN, Gene, "News Across the Border", *Journalism History*, 31, n° 4, Winter 2006, pp. 206-216.

<sup>7</sup> Cfr. XIN, Xin, "A developing market in news: Xinhua News Agency and Chinese newspapers", *Media, Culture & Society*, 28, n° 1, January 2006, pp. 45-66.

<sup>8</sup> Cfr. PÉREZ DEL POZO, María José, "El mundo de Inter Press Service: una cobertura informativa global", *CIC*, n° 2, 1996, pp. 89-98.

## 2. Los comienzos de France Presse, Reuters y EFE

Entre las tres agencias en cuestión está la más antigua del mundo, antigua Havas y actual Agence France Press (AFP); la líder actual del mercado financiero, Reuters; y la más influyente en Latinoamérica, EFE. Las dos primeras fueron creadas todavía en el siglo XIX, en el momento en que se popularizaba el telégrafo y sus naciones sede, Francia e Inglaterra respectivamente, constituían imperios coloniales.

El panorama de las telecomunicaciones del momento presentaba muchos obstáculos. La distancia entre las localidades de interés económico y los centros de poder convertía en casi imposible la llegada de información a tiempo para que pudiera cumplir con su papel esencial: ayudar a tomar una decisión o llegar a un desenlace acerca de algo en tiempo hábil<sup>9</sup>.

La Agencia Havas surgió en 1835, creada por el parisino Charles-Louis Havas, y se dedicó al principio a la distribución de información económica para hombres de negocios<sup>10</sup>. En los años siguientes se consolida la prensa regular en Francia y su mercado se extiende a esos medios. Lo que era el simple repaso de información ajena se convirtió en producción propia, y poco a poco el área de influencia fue creciendo, llegando a ser a finales del siglo XIX indispensable para las instituciones económicas y políticas dentro del país y para medios del exterior (en los cuales influyó no sólo la eficiencia de la empresa, sino también los acuerdos del cartel de las agencias). Al principio, Havas usó incluso palomas mensajeras para la transmisión de informaciones, pero después empezó a sacar provecho del desarrollo telegráfico, y siguió incorporando nuevas tecnologías buscando siempre la rapidez como principal atributo en la calidad de su servicio.

Reuters surgió en 1851 fundada por un ex funcionario de Havas, el judío alemán Paul Julius Reuter. Siguió más o menos el mismo modelo de la precursora: al principio su enfoque fue la información financiera. En 1865 crea la Reuters Telegram Company, que se desarrolla con el soporte del cable, infraestructura que ya dominaba desde hacía algunos años, ganando también espacio como proveedor de los periódicos. La revolución industrial y el crecimiento del imperio británico convirtieron a Londres en la capital financiera del mundo, y Reuters se consolidó como proveedora de precios de cierre de los mercados<sup>11</sup>.

<sup>9</sup> Cfr. JOHNSON, Tom, "Applied cybernetics and its implications for education for journalism", *Australian Journalism Review*, July-December 2001, pp. 55-66.

<sup>10</sup> Cfr. ESCRICHE, Pilar, *La Comunicación Internacional*, Mitre, Barcelona, 1981, p. 56.

<sup>11</sup> Cfr. MOONEY, Brian y SIMPSON, Barry, *Breaking News. How the wheels came off at Reuters*, Capstone, Chichester, 2003, p. 6.

Diferente de sus homónimas, nacidas por el impulso de la iniciativa privada, la española Agencia EFE surge como herramienta de comunicación del bando nacional en los estertores de la guerra civil española, en 1939, aunque con los antecedentes claros del Centro de Corresponsales (1865) y la Agencia Fabra (1919). Aunque el ejército nacional estuviera ganando en el campo de batalla, era el lado republicano quien tenía mayor apoyo de los medios y de las personalidades internacionales. Así que se asumió como esencial crear una agencia de noticias que exportara para otras partes de España y para el exterior la interpretación de los sucesos según la óptica del bando vencedor. Fue, de esa manera, concebida no como un negocio, sino como una obra patriótica, sin la el objetivo inmediato de ser productiva desde el punto de vista económico<sup>12</sup>. Pero como los partidarios de Franco ya sabían de la importancia de la imagen para generar influencia, los creadores de EFE intentaron que no fuera vista como un medio oficial, al constituir la al principio como sociedad anónima propiedad de accionistas privados.

### 2.1. *Definición de su estructura empresarial y relación con los gobiernos*

EFE fue creada con un fin político, sin tener el lucro como objetivo, sin embargo AFP y Reuters surgieron como empresas comerciales y se mantuvieron por mucho tiempo relacionadas con la figura de sus respectivos fundadores, Charles-Louis Havas y Paul Julius Reuter. Pero en un momento clave de la historia de ambas, sus gobiernos nacionales intentaron intervenir en la línea editorial.

En el caso de France Press, la agencia fue una empresa privada hasta 1940, cuando debido a la ocupación de París por las tropas alemanas, las autoridades francesas tomaron el control de la agencia y la renombraron Oficina Francesa de Información (OFI). Muchos periodistas del equipo no aceptaron la situación y formaron agencias independientes<sup>13</sup>. Pero el primer informe producido por la agencia cuando las fuerzas aliadas ocuparon París, en agosto de 1944, ya contando otra vez con el equipo que se había desvinculado, fue firmado como Agence France Presse. En ese momento la empresa era un organismo público suministrador de servicios al estado.

Reuters muy pronto despertó el interés del gobierno británico, y motivados por la común conveniencia, ambos comenzaron a colaborar, lo que per-

<sup>12</sup> Cfr. OLMOS, Víctor, *Historia de la agencia EFE, el mundo en español*, Espasa Calpe, Pozuelo de Alarcón, 1997, p. 49.

<sup>13</sup> Cfr. ESCRICHE, Pilar, *op. cit.*, p. 58.

mitió a la agencia un rápido desarrollo, y al imperio británico una posición de dominio de la información internacional<sup>14</sup>. Desde 1925 la empresa fue propiedad de la prensa británica. En 1941 Reuters se configuró como quedaría por mucho tiempo, con dos accionistas principales: la Press Association (PA), compuesta por los periódicos regionales británicos e irlandeses; y la Newspaper Publishers Association (NPA), de periódicos nacionales<sup>15</sup>. Durante ambas guerras mundiales y en el período de entreguerras, Reuters, como las otras grandes agencias europeas, fue presionada por su gobierno para servir a los intereses británicos.

El estado intervenía en las operaciones de esas empresas con el pretexto de que su actividad era de interés nacional. El concepto asume que las agencias pueden ser factor de influencia y canal de comunicación privilegiado de un país, lo que condensa por un lado sus fundamentos culturales, y por otro una facilidad para desarrollar su imagen de marca nacional en el extranjero, que ayuda a vender sus productos y a atraer capitales<sup>16</sup>.

El hecho de que los gobiernos intentaran (y lograran en muchos casos) utilizar las agencias como herramienta de soporte a sus relaciones exteriores puede ser inferido del interés de las autoridades en los negocios de dichas empresas. Sirvan como ejemplos el interés con que diversos personajes relevantes de la política del siglo XX seguían la actividad de las agencias. El entonces Príncipe de Gales declaraba en 1927 que “una de las primeras cosas que debemos hacer es mejorar el muy pobre servicio informativo británico que hacemos llegar a Suramérica”, en referencia a la expansión de los servicios de Reuters en la región. El presidente estadounidense Ronald Reagan dirigió en 1983 una carta al presidente de la Agencia EFE cuando la empresa firmó un acuerdo con la extinta United Press Internacional (UPI) para un servicio de noticias destinado a la comunidad hispana. Reagan señalaba que “aunque es un proyecto enteramente privado, ‘Nuestras Noticias’ servirá para resaltar y reforzar los profundos lazos culturales que unen España con Estados Unidos. Estoy seguro de que ‘Nuestras Noticias’ contribuirá significativamente a la causa de una mayor comprensión y mejor comunicación entre nuestro pueblo y el de España. Es un proyecto al que doy una calurosa bienvenida, y para el que le deseo gran éxito”<sup>17</sup>.

<sup>14</sup> Cfr. MURCIANO, Marcial, *op. cit.*, p. 10.

<sup>15</sup> Cfr. MOONEY, Brian y SIMPSON, Barry, *op. cit.*, p. 7.

<sup>16</sup> Cfr. MURO BENAYAS, Ignacio, *Globalización de la información y agencias de noticias. Entre el negocio y el interés general*, Paidós, Barcelona, 2006, p. 29.

<sup>17</sup> OLMOS, Víctor, *op. cit.*

Otro ejemplo de la importancia de las agencias de noticias como soporte a las relaciones exteriores de un país se dio cuando, en la campaña presidencial francesa de 2002, el candidato a la reelección Jacques Chirac se mostró preocupado porque France Presse ya no estaba siendo capaz de imponerse a los medios audiovisuales, que, como la CNN, se suponía que estaban difundiendo mensajes favorables a otras naciones. Chirac asumió la importancia de una agencia de noticias de relevancia internacional como “esencial para la influencia de nuestro país”<sup>18</sup>.

## 2.2. *Preservación de la autonomía editorial*

Para conservar su autonomía editorial (y en el caso de EFE con el objetivo de conquistar una verdadera autonomía), cada agencia ha desarrollado alternativas propias de acuerdo a su propio momento histórico y empresarial.

### 2.2.1. *AFP*

En 1957 el parlamento francés declaró la autonomía de la Agence France Presse (AFP) y por medio de un estatuto la convirtió en organismo autónomo dotado de personalidad civil, con funcionamiento garantizado según las reglas comerciales. El estatuto tuvo como principal objetivo garantizar su independencia del poder público y de cualquier otro grupo de interés ideológico, político o económico.

En el artículo segundo del estatuto se especifica cuáles son las obligaciones de AFP, entre las que se destaca que la agencia no puede tener en cuenta influencias que comprometan la objetividad de la información; que en ninguna circunstancia deberá pasar bajo el control de un grupo con intereses propios; que debe desarrollar su acción y perfeccionar su organización a fin de proporcionarles a los usuarios franceses y extranjeros una información exacta, imparcial y confiable; y además, que debe mantener el reto continuo de garantizar la existencia de una red que le confiera el carácter de un organismo de información con proyección mundial.

El estatuto sigue vigente hasta la actualidad. Sólo fueron incorporados algunos cambios para adaptarlo a la nueva situación política y de mercado, como, por ejemplo, la duplicación del número de miembros del consejo de administración.

<sup>18</sup> MURO BENAYAS, Ignacio, *op. cit.*, p. 48.



### 2.2.2. Reuters

Los propietarios de Reuters (la prensa británica local y nacional) crearon en los años 40 los *Reuters Trust Principles*, un acuerdo para asegurar la fiabilidad de las noticias producidas por la compañía. En él se aseguraron de que el objetivo fuera sobre todo asegurar la integridad, independencia y libertad del trabajo de Reuters<sup>19</sup>.

Estos principios se mantienen hasta la actualidad y son muy parecidos en su esencia con el estatuto de AFP. Consisten en que Reuters no debe en ningún momento pasar a las manos de ningún interés, grupo o facción; que la integridad, la independencia y la libertad para los negocios han de ser preservadas; y que Reuters debe ser fuente de un servicio de información imparcial y confiable para todos los medios suscriptores, así como para las empresas, gobiernos, instituciones, individuos y otros con quienes puede tener contratos. En lo que se refiere a los desafíos como empresa, se subraya que no se deben ahorrar esfuerzos para expandirse, desarrollarse y adaptar las noticias y otros servicios para mantener la posición de liderazgo en el negocio de la información y noticias internacionales.

En el mismo momento de la creación de los principios se estableció también un mecanismo de limitación de control de los accionistas. En la constitución de la empresa está dispuesto que ninguna persona u organización pueda poseer más del 15% de las acciones, norma que no se ha respetado de hecho con la reciente adquisición de Reuters por parte de Thomson.

### 2.2.3. EFE

En el caso de la Agencia EFE, si en un primer momento estuvo cumpliendo con el régimen político que la creó y produciendo información tendenciosa tanto en lo que se refiere a política interna como a las relaciones exteriores<sup>20</sup>, pasada la censura franquista, EFE intenta de modo gradual desvincularse de su imagen pro-gubernamental. Desde hace tiempo los acuerdos y convenios que suscribe con el gobierno o cualquier institución pública incluyen cláusulas de salvaguarda en las que se afirma que EFE atenderá siempre a principios de objetividad e independencia y que sólo incluirá informaciones que sean de interés periodístico<sup>21</sup>.

<sup>19</sup> Cfr. MOONEY, Brian y SIMPSON, Barry, *op. cit.*, 7.

<sup>20</sup> Cfr. OLMOS, Víctor, *op. cit.*, p. 109.

<sup>21</sup> *Ibidem*, p. 574.

Sin embargo, hasta hoy la compañía no dispone de un marco legal que garantice su independencia del gobierno y su estabilidad financiera y patrimonial. El actual presidente del Gobierno, el socialista José Luis Rodríguez Zapatero, se comprometió a realizar esa tarea en su campaña electoral de 2004. Pero los sindicatos de empleados de EFE se están movilizandando –sobre todo desde finales de 2006– en su lucha por que se “dote la Agencia EFE de un estatuto que garantice su independencia y pluralidad política”, según la carta enviada por el comité intercentros de la Agencia EFE al presidente del Gobierno en marzo de 2007.

EFE es una empresa pública, propiedad en su totalidad del Estado español por medio de la Sociedad Estatal de Participaciones Industriales (SEPI). La necesidad de un documento como el que se reivindica se mostró clave entre el 11 y 14 de marzo de 2004, cuando el gobernante Partido Popular fue acusado de intentar manipular las informaciones distribuidas a través de la agencia sobre los atentados terroristas de Madrid<sup>22</sup>.

Una alternativa impulsada por el presidente de la agencia, Álex Grijelmo, fue proponer la creación de un estatuto interno de la redacción elaborado por un consejo elegido por los periodistas de la casa. El documento fue aprobado en mayo de 2006, y para Grijelmo “la aprobación del Estatuto abre una nueva etapa profesional en la Agencia en la que la manipulación informativa ya no es posible”<sup>23</sup>.

Al igual que en otros textos similares, se rechaza “cualquier presión de poderes, instituciones o grupos que intenten alterar o influir en la información en beneficio de sus intereses y se recuerdan las obligaciones de evitar discriminaciones”, además de darle más voz a los trabajadores en lo que se refiere a las decisiones de la dirección, como el derecho a un referendo acerca de la elección del presidente de la agencia por el presidente del Gobierno. Los pasos adoptados revisten una relevancia indudable, como pacto interno y con la sociedad, pero todavía queda por definir de un modo más seguro su marco legal y de gobierno corporativo para que EFE pueda garantizar los principios contenidos en su estatuto de redacción dentro del competitivo contexto internacional en el que opera.

### 2.3. Comercialización y financiación

En 1908, con ocasión del encarecimiento de las transmisiones telegráficas, Herbert Reuter, hijo del fundador de la empresa, afirmaba: “Siento tener

<sup>22</sup> Cfr. RIVAS, José Manuel, “Estatuto de Redacción de la Agencia EFE, medio público e internacional”, *Estudios sobre el Mensaje Periodístico*, 2006, pp. 219-234.

<sup>23</sup> *Ibidem*.

que admitir que la distribución de noticias es un negocio muy poco rentable<sup>24</sup>. Ha pasado un siglo y las tres agencias analizadas siguen experimentando muchas dificultades para alcanzar la rentabilidad de sus servicios informativos generales.

Al contrario que France Presse y EFE, Reuters no depende de las ayudas del gobierno británico, pero tampoco ha logrado la autonomía financiera de sus servicios informativos, que solo representan el 10% de los ingresos de la compañía. Mantiene sus operaciones con los recursos obtenidos por sus servicios de información financiera, fuente de beneficios.

En los años 80 Reuters salió a bolsa, lo que le permitió captar recursos e invertir en nuevos servicios con alta calidad tecnológica, convirtiéndose en, más que un medio de información financiera, un agente financiero en sí mismo. Desde mayo del presente año, tres cuartas partes de sus acciones pertenecen a la empresa canadiense Thomson. La nueva empresa que surge de la absorción, Thomson-Reuters, seguirá adoptando los principios de Reuters destinados a salvaguardar la independencia de la información.

En los casos de AFP y EFE, el hecho de que sean sobre todo agencias informativas enfocadas en los medios de comunicación y no haber sabido hacer esa actividad rentable determina su dependencia económica (y en algunos casos editorial) de sus gobiernos nacionales hasta la actualidad.

La agencia francesa, tercera mayor del mundo, no dispone de capital ni de accionistas; sólo de los recursos provenientes de operaciones comerciales. En su estatuto se prohíbe que sea subvencionada de modo directo por el estado. Sin embargo, la subvenciona indirectamente por medio de múltiples suscripciones de entidades del sector público. En 2004, 40% de su cifra de negocio era proveniente de abonados relacionados con el sector público francés, lo que convierte al estado en el principal cliente de la agencia.

EFE depende en casi el 50% de sus ingresos de entidades públicas españolas. Ese nivel de concentración y dependencia de recursos de un sólo cliente es una constante amenaza a su actuación, exista o no la voluntad explícita de interferir. Como ha defendido el presidente de la empresa, no hay independencia profesional sin independencia económica y de gestión, puesto que la independencia es indivisible<sup>25</sup>.

En los casos de AFP y EFE es necesario diversificar las fuentes de financiación, ya que, de algún modo, hacer plurales las dependencias es una for-

<sup>24</sup> Cfr. ESCRICHE, Pilar, *op. cit.*, p. 66.

<sup>25</sup> Cfr. MURO BENAYAS, Ignacio, *op. cit.*, p. 17.

ma de ganar independencia. El principal producto de las dos son los servicios informativos generales, y aunque están invirtiendo en nuevas ofertas, mantienen su estrategia básica de proveer de contenidos a los medios de comunicación tradicionales.

Independizarse desde el punto de vista económico es un requerimiento tanto para ganar competitividad en el mercado internacional como por la tendencia política general a que los gobiernos nacionales adopten un mayor rigor presupuestario, disminuyendo por tanto su disposición a mantener a las agencias. Para ejecutar la diversificación de productos pueden tanto apostar por nuevos servicios para los medios tradicionales, como por clientes de otro tipo, como otras empresas y organizaciones de la sociedad civil<sup>26</sup>. Un camino muy amplio que se abre con la actual tecnología es la actuación en el mercado B2C (*business to consumer*), que demanda información y otros productos de alto valor agregado.

#### 2.4. Estructura corporativa

Las agencias de noticias son empresas transnacionales, aunque son muchas veces criticadas por sus fuertes vínculos o con sus gobiernos o con sus audiencias nacionales. Como las mayores agencias de noticias del mundo han sido siempre las de Europa y Estados Unidos, un ejemplo de esa insatisfacción de sus audiencias internacionales en los países en vías de desarrollo fue el Informe MacBride, un documento de protesta elaborado por los países del sur con el apoyo de la UNESCO, en contra del predominio de tales agencias en el panorama informativo internacional<sup>27</sup>.

Sin embargo, con el intento de ganar mercados, estas empresas están adoptando una infraestructura cada vez más parecida con las transnacionales de otros sectores, aumentando su capilaridad por medio del mantenimiento de corresponsalías en muchos lugares, ofreciendo servicios adaptados para las necesidades locales. Y para ganar credibilidad convierten sus plantillas en equipos cosmopolitas. Lo que empezó, en el caso de Reuters y AFP, como un servicio de inteligencia financiera para la creciente demanda de la comunidad de los negocios internacionales, se ha convertido de hecho en una estructura multimedia basada en un proceso de operaciones transnacional.

<sup>26</sup> Cfr. BOYD-BARRETT, Oliver, "Globalizing the National News Agency", *Journalism Studies*, 4, n° 3, 2003, pp. 371-385.

<sup>27</sup> Cfr. STEVENSON, Robert L. y COLE, Richard R., "Patterns of World Coverage by the major western agencies", *Communication*, 10, n° 1, February 1981, pp. 1-19.

AFP está presente en 165 países, con un equipo de más de 3.200 periodistas, y produce información en seis lenguas (francés, inglés, español, alemán, portugués y árabe) para cerca de 7.000 clientes en todo el mundo. EFE, con una red de más de 3.000 profesionales de 60 nacionalidades está presente en 180 ciudades de 110 países y solo en Iberoamérica, su mercado natural, tiene más de 800 clientes. Su línea de productos está en español, portugués, catalán, inglés y árabe. Reuters, que posee una estructura corporativa más amplia que las dos primeras, sólo en lo que se refiere al servicio informativo abierto en la red ofrece 17 ediciones diferentes enfocadas a regiones y países determinados, con sus lenguas y contenidos propios. Son las de África, Países Árabes, Argentina, Brasil, Canadá, China, Francia, Alemania, Italia, Latinoamérica, Japón, India, México, Rusia, España, Estados Unidos y Reino Unido<sup>28</sup>.

### 3. Entorno global de la industria de la comunicación

Los profundos cambios en el panorama de los medios de comunicación en las últimas décadas se relacionan de modo básico con tres procesos generales: el nuevo contexto internacional del mercado de la comunicación; el desarrollo de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación (TIC); y las transformaciones que se están produciendo en el ámbito de los medios de comunicación impresa.

#### 3.1. La nueva estructura global de los medios

La globalización ha favorecido la desregulación en los mercados nacionales, permitiendo el flujo libre de servicios y operaciones financieras, y abriendo las fronteras para la actuación de las compañías en el exterior, también en el ámbito de la comunicación. Para competir en ese entorno, las sinergias globales son cada vez más frecuentes entre los grandes grupos. Una consecuencia también en el sector de la comunicación es la concentración de la propiedad y el surgimiento de grandes conglomerados de la información, la persuasión y el entretenimiento desde los procesos de adquisición de los años 80<sup>29</sup>.

<sup>28</sup> Cfr. [www.afp.com](http://www.afp.com), [www.reuters.com](http://www.reuters.com) y [www.efe.com](http://www.efe.com), consultados el 15 de noviembre de 2007.

<sup>29</sup> Cfr. GERSHON, Richard A., *The Transnational Media Corporation. Global Messages and Free Market Competition*, Lawrence Erlbaum, Mahwah, New Jersey, 1997, pp. 9-35.

La formación de estos grupos globales de comunicación provoca un impacto en las agencias por dos vertientes. La primera: como su estructura está muy bien distribuida, con medios en diferentes regiones, en cierta medida generan sinergias entre las empresas del grupo y pueden prescindir de algunos de los servicios de las agencias. En este caso, la concentración provoca una pérdida de ingresos para los tradicionales proveedores de contenido.

Otra consecuencia de la creación de los grandes medios multimedia es la posibilidad de aprovechar toda esa estructura productiva que han montado no sólo para satisfacer las necesidades de sus servicios informativos, sino también para ofrecer a otros medios el material bruto disponible para su propio trabajo. Es el caso de la misma CNN. En España, el grupo Vocento, presente en el mercado de diarios, radio y televisión, es accionista mayoritario de la agencia de prensa Colpisa y de manera indirecta, a través del grupo Telecinco, de la agencia multimedia Atlas News. Ambas agencias son fuertes competidoras de la agencia EFE en el mercado de diarios y televisiones regionales y locales.

### 3.2. *Nuevas Tecnologías de la Información y la Comunicación*

El desarrollo de nuevas tecnologías de transmisión de información y nuevos dispositivos receptores ha cuajado en una accesibilidad cada vez mayor a la información, en contenidos más completos y en plataformas interactivas. Pero de hecho, internet merece ser destacado en términos de impacto en la industria de la comunicación.

Internet ha cambiado por completo la noción de actualidad de las noticias, ofreciendo un flujo continuo de información, y permite la actualización casi instantánea. Quinn compara la red con una biblioteca inmensa donde cada media hora llega una gran cantidad de nuevos libros y en que todos los días se cambian la posición de los libros en las estanterías<sup>30</sup>. Al principio esa oferta tan diversa y gratuita fue vista como una amenaza para muchos sectores de la comunicación, pero luego se consolidó la imagen de internet como un medio con poca credibilidad. Puede haber actualización constante de datos, pero falta verificarlos con fiabilidad, contextualizarlos y jerarquizarlos<sup>31</sup>.

<sup>30</sup> Cfr. QUINN, Stephen, *Knowledge Management in the digital newsroom*, Focal Press, Oxford, 2002.

<sup>31</sup> Cfr. MARTÍNEZ ALBERTOS, José Luis, "El periodismo tradicional. ¿En riesgo de extinción?", en SOCIEDAD ESTATAL ESPAÑA NUEVO MILENIO (ed.), *La tecnología de la información y sus desafíos*, España Nuevo Milenio, Madrid, 2002, p. 157.

En lo que se refiere a la industria de los medios electrónicos, Albarran defiende que el crecimiento de la tecnología digital está cambiando las formas de transmitir contenido, lo que aumenta el número de canales disponibles para los consumidores<sup>32</sup>. Internet ha multiplicado el número de medios de comunicación, lo que para las agencias significa el aumento de su masa crítica de clientes potenciales.

No sólo los medios de comunicación están en la red. De hecho, ni siquiera son la parte principal de lo que allí se ofrece. Las grandes empresas de todos los sectores están representadas en la *web* por medio de sus páginas institucionales, también plataformas comerciales y una infinidad de actores y herramientas de relación interpersonal que de alguna forma participan del mismo proceso de comunicación. Los ciudadanos corrientes buscan en internet lo que necesitan, eliminando intermediarios en unos casos y añadiéndolos en otros. Para las agencias de noticias, la red se abre como una posibilidad no sólo de exponerse de manera institucional o actuar como medios de comunicación y proveedor de información para ese nuevo público, sino que pueden convertirse en agentes de otro tipo de operaciones, como, por ejemplo, hace ya Reuters en lo que se refiere a compra y venta de acciones financieras.

Con referencia a los medios digitales, las agencias deben empezar a pensar en las nuevas plataformas para radio y televisión. Así como la desregulación del mercado en Europa en los años 80 posibilitó la creación de muchas cadenas, la adopción de los espectros digitales significará un crecimiento del número de medios, que serán de alguna forma nuevos clientes que necesitarán contenidos.

Es una constatación incuestionable que las personas están buscando cada vez más soportes informativos que les pidan menos esfuerzo mental que la lectura<sup>33</sup>. Desde finales de los años 80 esas nuevas tecnologías de transmisión de información audiovisual y multimedia están siendo exploradas por empresas que adquirieron gran prestigio tras lograr una buena estructura de cobertura, con recursos para acceder a la información de primera mano, y una distribución de noticias eficiente. Se han consolidado canales internacionales de televisión informativa como FOX, CNN, Bloomberg, BBC y Al Jazeera, auténticos medios de comunicación globales que emiten 24 horas al día.

<sup>32</sup> Cfr. ALBARRAN, Alan B., *Media Economics. Understanding Markets, Industries and Concepts*, Iowa State University Press, Ames, Iowa, 1996, p. 190.

<sup>33</sup> Cfr. MARTÍNEZ ALBERTOS, José Luis, *op. cit.*, p. 143.

Pronto estos medios de gran alcance global consiguieron organizarse por encima de las audiencias locales de modo que hoy ofrecen su cobertura de diversas regiones a distintos públicos. Con la credibilidad que han conquistado y su capacidad de estar siempre en los sucesos importantes, se convirtieron en fuente también para los medios de comunicación, compitiendo con las agencias. El ejemplo más claro de eso es CNN, que desde su cobertura de la primera guerra del Golfo ocupa el puesto de referente en los conflictos internacionales y casi de legitimadora de la realidad. Utilizando tres y cuatro satélites, transmite 24 horas de información. Puede afirmarse que quizá no haya una redacción periodística de tamaño medio o grande que no tenga un televisor conectado a CNN Internacional de modo continuo.

### 3.3. Cambios en los medios de comunicación impresa

Los periódicos y revistas, que constituyen el medio de comunicación que justificó la existencia de las agencias al principio y que, aun con todos los cambios, siguen siendo su mayor fuente de ingresos, se están enfrentando a una crisis y ven su futuro a medio plazo amenazado. Los medios escritos pierden lectores y no consiguen captar al público joven, que prefiere la información en soportes tecnológicos más modernos. En consecuencia, pueden perder también parte de sus anunciantes.

Muchas han sido las iniciativas de los periódicos para sobrevivir en la nueva era. Crearon sitios *web* y empezaron a utilizar otros recursos tecnológicos e interactivos. De acuerdo con Pavlik (2001), en una primera fase de internet, los periódicos crearon sus páginas *web* sólo transfiriendo sus contenidos. Sólo después han sido conscientes de la necesidad de ediciones multimedia propias, con nuevos recursos, como audio, animaciones y vídeos. Además, en los últimos años han aparecido medios digitales de buena calidad que compiten con los diarios en línea de las marcas tradicionales<sup>34</sup>.

Los periódicos se están convirtiendo también en medios multimedia. En sus sitios *web* un reportaje determinado puede mostrarse con texto, foto, vídeo, infográficos, narrativas en audio y oferta de interactividad. Es el modo más frecuente de intentar atraer el lector —ahora llamado usuario— que ha pasado de anónimo y pasivo a activo y personalizado<sup>35</sup>. Con los recursos dispo-

<sup>34</sup> Cfr. PAVLIK, John, *Journalism and new media*, Columbia University Press, New York, 2001.

<sup>35</sup> Cfr. GALDÓN, Eugenio, "Las herramientas intelectuales están cambiando. ¿Cómo afecta a los soportes de comunicación?", en SOCIEDAD ESTATAL ESPAÑA NUEVO MILENIO (ed.), *La tecnología de la información y sus desafíos*, España Nuevo Milenio, Madrid, 2002, p. 104.



nibles hoy, se pueden ofrecer noticias más contextualizadas y favorecer la participación de los usuarios en la configuración de la oferta, incluso que se convierta en un productor de información *amateur* y ofrezca lo que ha venido en llamarse *user-generated content* (UGC).

Sin embargo, los nuevos productos exigen un cambio también en las estructuras de las organizaciones empresariales. Algunos de los factores estratégicos residen en hacer buen uso de la tecnología, tener flexibilidad y agilidad en los sistemas de gestión, y valorar el trabajo y el talento en equipo, para que los profesionales agreguen valor en la cadena de producción de la información<sup>36</sup>. Esta realidad constituye un desafío todavía mayor en el caso de los periódicos, por el hecho de que con la caída de los ingresos tradicionales han tenido que reducir costes en los últimos años, lo que ha resultado en cierta disminución de sus plantillas. De este modo, el profesional de la comunicación afronta un trabajo que además de ser más complejo exige de ellos una mayor productividad.

Otra tendencia derivada del cierto exceso de información a que los ciudadanos están sometidos ha sido la especialización de los medios. Surge así una gran oferta de revistas, periódicos o canales de televisión para públicos muy específicos. Ya no parecen servir los medios de deportes, sino de escalada de montañas o deportes marítimos; no de cultura, sino de arte *pop* o literatura contemporánea. Los consumidores están demandando más relevancia y los anunciantes mejor *target*. Así que para sobrevivir, o se es un gran medio y se aprovecha la sinergia que proporciona la concentración o se es un medio pequeño pero muy enfocado.

Frente a esa situación surge la posibilidad de que las agencias, como proveedores de contenido de esos medios, les ofrezcan otro tipo de productos, con diferentes tratamientos. Para la prensa en internet, por ejemplo, no sólo se puede desarrollar mayor variedad utilizándose los nuevos formatos multimedia (vídeo, audio), sino también textos todavía más especializados en algunos casos. Salaverría señala que, dado que la tendencia se dirige a elaborar noticias hipertextuales, existe una demanda de que las agencias ofrezcan un material que sea desestructurable y editable<sup>37</sup>. Toda esta agregación de valor se convierte en algo más necesario si se piensa en las plantillas de los medios más segmentados por criterios geográficos o demográficos, que utilizan el ma-

<sup>36</sup> Cfr. QUINN, Stephen, *op. cit.*, p. 15.

<sup>37</sup> Cfr. SALAVERRÍA, Ramón, "El nuevo papel de las agencias de noticias", en DI BELLO, Hernán y SAPEGNO, Matías A. (eds.), 30 líneas. *Una guía para pensar y escribir en las agencias de noticias*, Travesía, Buenos Aires, 2003, p. 70.

terial de agencia no sólo como alerta o guía, sino muchas veces como producto final.

#### 4. Servicios actuales y opciones estratégicas de AFP, Reuters y EFE

Ante el panorama de los medios de comunicación, las agencias pasan por un momento de redefinición de su papel y de su misma razón de ser. France Presse, Reuters y EFE, por las diferentes percepciones de sus equipos directivos o por condiciones económicas particulares, han reaccionado cada una de distinta manera ante los retos de reestructurar el modelo de producción, modernizar la organización empresarial, diversificar sus productos y ampliar sus mercados. El hecho de que, en lo que se refiere a los contenidos generales, las grandes agencias hayan adquirido más o menos la misma capacidad de cobertura y agilidad de transmisión de noticias demanda otras diferenciaciones. Además, la búsqueda de mayores fuentes de ingresos requiere de la exploración de nuevos mercados, el desarrollo de los clientes actuales y una apuesta decidida por abandonar la dependencia de los gobiernos y los medios de comunicación como fuente primordial y casi única de financiación.

##### 4.1. Las fuentes de ventaja competitiva

Para mantener su liderazgo en el panorama informativo mundial, las agencias, en mayor o menor escala en cada caso, necesitan primero aumentar su dinamismo empresarial y viabilidad económica. Eso pasa por superar las relaciones de dependencia con sus gobiernos nacionales y diversificar las fuentes de ingreso, como ya ha sido analizado en el primer epígrafe.

Frente a los nuevos competidores, deben invertir en el valor intangible de sus marcas, lo que pone en valor sus productos y puede ser transmitido a otros negocios. Pueden surgir nuevos medios de comunicación cada día, pero esto no suele ocurrir con las agencias, que soportan estructuras mucho más complejas y que requieren décadas para conquistar la credibilidad necesaria y ser utilizadas como fuentes directas.

La estrategia de revalorización de la marca puede ser distinta para cada una de ellas. Reuters y AFP tienen filosofías opuestas en lo que se refiere a la exposición en internet y oferta de servicios gratuitos. Mientras la primera cree que cuanto más conocida sea por el público general, más valor agregado se le supone, la francesa defiende la exclusividad de sus contenidos.

Para valorar sus marcas ya no basta ofrecer una información rápida, creíble y de calidad. Una vez que su compra y uso no proporciona ninguna dife-

renciación o ventaja a la empresa que la adquiere frente a su competencia, aporta poco valor al proceso productivo<sup>38</sup>. Sin contar que su función original de alertar sobre los hechos noticiosos, está siendo practicada ahora por los grandes canales audiovisuales. Medios como CNN y BBC son competencia de las agencias, pero no van a sustituir a las agencias en el papel de alertar en primera mano sobre los sucesos, ya que mientras la televisión transmite una noticia se pueden transmitir muchos titulares en el monitor, con la posibilidad de controlar la velocidad y el orden en que se recibe esa información. Otras ventajas competitivas de las agencias frente a estas cadenas es que siguen teniendo equipos profesionales mayores y con una estructura más capitalizada, además de que pueden ofrecer productos multimedia y de material en bruto para los medios, facilitando más su trabajo.

De cualquier manera, las agencias no pueden prescindir de utilizar las nuevas técnicas y dispositivos que permiten el desarrollo de productos para las demandas actuales y potenciales, pues sólo así garantizarán su existencia en la dinámica informativa de los próximos años. Los productos en bruto todavía forman parte del menú, pero es necesario sumar a los contenidos objetivos, neutros y sin editar, el intento de tener una producción única de la empresa, más trabajada, con piezas firmadas por los mejores reporteros, textos de análisis y paquetes individualizados. En el catálogo de productos de las tres agencias analizadas están disponibles infográficos interactivos, fotorreportajes y reportajes en profundidad, algo en cierto modo innovador para la tradicional oferta de las agencias de noticias.

En lo que se refiere a las nuevas demandas de los medios y a los medios digitales, las tres se han puesto al día con los soportes tecnológicos. Ofrecen productos multimedia que, utilizando la misma producción original, obtienen salidas en diferentes canales. A la vez, diversifican el valor agregado, ofrecen material que puede ser encaminado al lector final, y también productos para ser editados por los medios de comunicación.

Para seguir con la conquista de nuevos mercados, las sinergias con empresas de sectores específicos o con medios locales son una opción. Sea para regiones geográficas no exploradas, o con pequeña penetración, como los países que hasta hace poco tiempo estaban bajo el control de la Unión Soviética, o nuevos mercados tecnológicos, como lo de los bancos de datos o el audiovisual. La generación de sinergias puede servir para que, ante las escasas posibilidades de inversión financiera o grandes apuestas estratégicas de la compañía para desarrollar una producción propia, las agencias no se mantengan aparte de las innovaciones.

<sup>38</sup> Cfr. MURO BENAYAS, Ignacio, *op. cit.*, p. 83.

Las agencias pueden afirmarse como proveedores de información también para el público final, casi no les queda otro camino que convertirse también en medios de comunicación. Eso de principio puede ser una buena estrategia de marketing, pero sin duda será otra fuente de ingresos, sea por medio de publicidad o por la apuesta en productos temáticos que el consumidor final (profesional, sobre todo) esté dispuesto a pagar. El excesivo sesgo en que están incurriendo con frecuencia los principales medios de comunicación abre la puerta de las agencias de noticias para un tipo de audiencia interesada en la información imparcial.

#### 4.2. Diversificación de servicios y clientes

En lo referido a la diversificación de los servicios prestados, Reuters ha sido la que mejor se ha adaptado a los cambios de mercado. En los años 80, tras salir a la bolsa, la empresa empezó una tanda de adquisiciones<sup>39</sup>. La entrada en el capital de *London Stock Exchange* y NASDAQ en 1984 resultó en una capitalización bursátil de cerca de 700 millones de libras esterlinas, lo que le permitió las adquisiciones siguientes de empresas como Visnew (1985), Instinet (1986), TIBCO y Quotron (1994), camino que siguió trazando en los últimos años, como comprueba la compra de la mayor parte de las acciones de la americana Bridge Information Systems, en 2001.

En los mismos años 80 Reuters ya percibió la oportunidad de dejar de ser sólo un proveedor de contenidos informativos, empezando a ofrecer un servicio de cambio de moneda en línea y convirtiéndose en una herramienta de operaciones del complejo mercado financiero. Desde entonces, la compañía ha desarrollado una línea muy diversificada de servicios tanto para el profesional que actúa en el mercado financiero como para empresas que necesitan además de información sobre operaciones económicas en tiempo real, análisis y bancos de datos para la toma de decisiones.

En esa área de productos financieros la agencia británica no sufre ninguna competencia de las agencias generalistas. Su mayor rival desde los años 90 es la agencia especializada en economía Bloomberg, que hasta la compra de Reuters por Thomson mantenía la mayor parte del mercado de información económica<sup>40</sup>. Aunque Reuters haya pasado por malos momentos desde sus

<sup>39</sup> Cfr. MOONEY, Brian y SIMPSON, Barry, *op. cit.*, p. 20.

<sup>40</sup> Cfr. BARTRAM, John, "News Agency Wars: the battle between Reuters and Bloomberg", *Journalism Studies*, 4, n.º 3, August 2003, p. 387.

inicios en la administración de sus varias subsidiarias y sufrido pérdidas con la dura competencia de este rival<sup>41</sup>, sirve como ejemplo de la diversificación que podrían seguir otras agencias.

EFE y AFP ya han dado unos pasos en la creación de servicios para clientes que no son medios de comunicación, como servicios informativos para sitios *web* institucionales y dispositivos móviles o coberturas temáticas que pueden interesar a profesionales. Pero estas diversificaciones se centran en la conquista de nuevos clientes, no en el desarrollo de un nuevo perfil de actividad. Tanto EFE como AFP no han conseguido entrar el mercado de la información financiera ni desarrollar una producción audiovisual de gran escala hasta el momento. Un camino para llenar estos huecos sería un trabajo comercial y una política de alianzas con empresas de otros sectores (como ha sido el caso de AFP y Getty Images), pues podrían actuar como distribuidores de contenido de terceros.

#### 4.2.1. *Productos de mayor valor añadido*

El exceso de información disponible hoy en día crea la demanda por productos diferenciados más trabajados, y el público está dispuesto a pagar por servicios que respondan a sus necesidades. Las tres agencias ofrecen ya productos a la carta, sean boletines personalizados, paquetes multimedia, o cobertura de eventos específicos. Los géneros periodísticos disponibles son mucho más variados, desde la noticia clásica, hasta críticas y crónicas. También han empezado a elaborar análisis y resúmenes de las noticias más importantes casi en tiempo real, para facilitar el trabajo de los medios. La segmentación de las noticias con respecto al hilo informativo continuo también agiliza el trabajo en las redacciones, y es algo que EFE está haciendo de modo satisfactorio.

Un aspecto del que están sabiendo sacar provecho es la utilización de sus bases de datos de producción propia (muy completas después de tantos años de coberturas) para ofrecer informaciones adicionales a los eventos. De esa manera, en una era en que la organización de las información tiene alto valor (qué decir de los ejemplos de Google, Yahoo! o MSN), las agencias tie-

<sup>41</sup> Cfr. PUTNIS, Peter, "How the international news agency business model failed – Reuters in Australia, 1877-1895", *Media History*, 12, n° 1, April 2006, pp. 1-17; y PUTNIS, Peter, "Reuters in Australia: the supply and exchange of news, 1859-1877", *Media History*, 10, n° 2, August 2004, pp. 67-88.

nen como ventaja competitiva, además de su capacidad de ser las primeras en informar de los hechos, la accesibilidad a datos para ofrecer la contextualización de las noticias con mucha rapidez.

Reuters combina esto con su versatilidad en formas de organización de contenidos, ofreciendo, por ejemplo, herramientas que permitan a los editores dirigir el flujo de trabajo y montar la cobertura, incluyendo actualizaciones frecuentes, los puntos principales de las noticias, contenidos complementarios dispuestos en cajas de texto, barras laterales y cronologías. Ese tipo de servicio atiende muy bien a la demanda por contenidos editables. EFE además pone a disposición de sus clientes todo su archivo de fotos y textos, el más completo del mundo iberoamericano.

Con el crecimiento de las publicaciones y canales temáticos, se ha abierto para las agencias la oportunidad de vender coberturas muy específicas, como hace AFP con la producción exclusiva sobre las semanas de moda, produciendo vídeos, fotos o reportajes. O incluso material más específico, como los infográficos interactivos de Reuters para los juegos olímpicos de invierno de Turín 2006.

Todas esas producciones sobre asuntos muy específicos encuentran también una demanda de clientes que no tienen por qué ser medios. Así como hoy las empresas de los más diversos sectores compran información de alta calidad y exclusividad de Reuters para los mercados en que actúan, en la era de la información la tendencia es que cada vez más sectores y empresas de tamaños variados se puedan interesar por ese tipo de productos.

#### 4.2.2. *Reconversión adicional como medio de comunicación*

La facilidad de acceso que ha generado la revolución de las telecomunicaciones ha facilitado que las agencias busquen al consumidor final de noticias, pasando a actuar cada vez más en el mercado B2C (*business to consumer*). Pueden ser una fuente de ingresos por más de una vertiente: las agencias pueden vender información muy específica para profesionales de diferentes áreas, como moda en el caso de AFP, tener en sus páginas *web* informativas publicidad pagada (como tienen, aunque poca, Reuters y EFE) o pueden ofrecer servicios personales como *newsletters*, *podcasts* o mensajes a móviles.

El valor de los activos intangibles es algo a tener en cuenta, ya que el futuro de las agencias, en esa batalla por la diferenciación, dependerá mucho del reconocimiento de la marca. Su mercado se expande y algunos de los nuevos consumidores seleccionarán sus fuentes de información por el reconocimiento y credibilidad que le puedan sugerir.

Las agencias tienen todas las características para actuar en los nuevos soportes multimedia digitales, como instantaneidad, personalización y concisión. Entre las tres, Reuters es la que más temprano empezó a invertir en internet y hoy es la que mejor actúa como medio de comunicación, seguida por EFE. La británica ya ofrece opciones interactivas en su página de internet, como la opción para que los visitantes envíen sus fotos. AFP posee el servicio de RSS y algunos contenidos en su sitio *web*, pero hasta ahora no ha tenido mucho interés en llegar al consumidor final de las noticias.

#### 4.3. Aumento del contenido audiovisual

Visto como uno de los sectores que más promete para los próximos años, el sector audiovisual representa una potencial y creciente demanda para los proveedores de contenido. Las agencias han de tenerlo entre sus prioridades estratégicas.

Las agencias europeas han desplegado diferentes niveles de desarrollo en lo que se refiere a la organización de sus videonoticias. Las tres disponen de tecnología e infraestructura para producir coberturas en vídeo. Todas ofrecen grabaciones de imágenes en bruto, otras comentadas, reportajes editados o magazines, y cada una mantiene su oferta de productos de acuerdo con sus posibilidades. En lo que se refiere a los clientes, pueden servir a las televisiones, productoras, sitios de internet, pantallas dinámicas y telefonía móvil. Para lograrlo han desarrollado sistemas de producción de calidad apropiada para cada uno de los clientes (con diferenciación entre calidades *web* y *broadcast*) y poseen, además, sistemas de transmisión adecuados como satélites, fibra óptica y suficiente ancho de banda.

Reuters es la que dispone de mayor estructura corporativa tanto de personal como de tecnología, de modo que ofrece una línea amplia de productos: en vivo, regionales para África, cobertura económica, de deportes o *showbusiness*, entre otros. Ha consolidado la organización de un esquema productivo que permite la venta de materiales de diferentes valores agregados, de acuerdo con los niveles de edición: desde la simple captura de imágenes hasta programas completos editados y listos para ser emitidos.

EFE todavía no tiene capacidad de transmitir en vivo ni está tan capilarizada como Reuters, pero ha creado servicios interesantes como la opción *a la carta* para que el cliente elija el paquete temático que más le interesa o el alquiler de toda la infraestructura para la producción televisiva, desde los equipos técnicos, hasta el personal y el plató. France Presse está invirtiendo en la producción de magazines y reportajes de grandes acontecimientos internacionales.

En lo que se refiere a radio, EFE es la que más apuesta, y ya tiene una producción bastante estructurada para el mercado español, que incluye informativos de larga duración, programas deportivos, musicales, cortes de voz con personajes importantes y crónicas internacionales.

## 5. Conclusión

La industria de la comunicación pasa por un momento muy cambiante, en que se presentan nuevas oportunidades de negocio (y por tanto, de riesgo) tanto para las actividades tradicionales de las agencias como para los mercados en que buscan insertarse.

Probablemente seguirán siendo proveedores de contenido de una gama muy grande de medios de comunicación, sobre todo los de pequeño y mediano tamaño. Pero esto no significa que se vean en una situación cómoda ni siquiera en relación a estos clientes. El desarrollo de las tecnologías y los cambios en los procesos productivos de las redacciones piden otro tipo de material, cada vez más personalizado, con mayor valor añadido y tratamientos variados. Las agencias necesitan organizar una línea productiva de materiales con diferentes valores agregados, para responder a demandas diferentes.

De hecho, su espacio en el mercado se empequeñece con el surgimiento de nuevos competidores, de modo especial las grandes compañías audiovisuales y los conglomerados de comunicación. Esto es en parte una amenaza, pero sin duda también una oportunidad de dinamizar su organización empresarial y trabajar estrategias de lanzamiento de productos, alianzas comerciales y posicionamiento de sus actividades con el objetivo de mantener su liderazgo. El dinamismo está muy relacionado a la autonomía de decisión de estas empresas, que debe ser garantizada en el caso de las que tienen fuerte relación con sus gobiernos, algo que queda pendiente para EFE y AFP.

Puede preverse un gran cambio en el posicionamiento de proveedores de contenido, ya que es una tendencia quizá inevitable que se conviertan en medios de comunicación y que desarrollen cada vez más servicios para el usuario final, sea con productos generalistas o especializados, para clientes profesionales o de ocio. De este modo, las agencias tendrán que compatibilizar estrategias B2B con otras B2C. La valorización de marca tiene un papel todavía más importante en el mercado enfocado al consumidor final, así que deben plantearse estrategias que les proporcionen visibilidad en el confuso mercado de los medios.

Muchos de los retos de las agencias pueden ser superados aunque enfrenten una escasez de recursos financieros. El desarrollo de nuevos productos y



la elaboración de tratamientos específicos dependen más de los planteamientos editoriales y de la optimización del trabajo de los equipos que de altas inversiones. Y la conquista de nuevos mercados, sean geográficos o tecnológicos, se puede acometer con sinergias implícitas en sus actuales procesos operativos.

Reuters, AFP y EFE tienen enfoques diferentes en sus servicios, lo que se explica por sus orígenes y por su percepción del mercado y su propia definición de cómo pueden rentabilizar los recursos que poseen. Sin embargo, las tres grandes agencias europeas pueden aprender unas de las otras. Aunque hayan surgido con fuerte ligazón con sus estados y todavía preserven algunas relaciones, son empresas multinacionales y se plantean temas globales y audiencias cosmopolitas. De acuerdo con esto, poseen equipos que pueden superar los estrictos intereses nacionales. Como se ha venido desarrollando en este estudio, sus opciones estratégicas son muy variadas, pero como indica la teoría clásica sobre estrategia empresarial, en el fondo han de elegir primero en qué mercados quieren participar (una estrategia corporativa de integración, diversificación o expansión), después desarrollar su propio modo de competir en cada uno de ellos (una estrategia competitiva de liderazgo en costes, diferenciación o enfoque) y después ejecutar las decisiones a través de las funciones de la empresa (una estrategia funcional de continuidad, reestructuración o innovación). En cualquier caso, estas empresas han de tener claro que deben entenderse no ya como agencias de noticias para medios impresos, sino como proveedores de información multimedia.

Sin duda, las tres grandes agencias europeas siguen contando con un activo intangible de gran valor: sus respectivos idiomas de referencia. El inglés para Reuters, el español para EFE y el francés para APF constituyen su vehículo primario y la moneda de intercambio para sus respectivas áreas de influencia: el mundo anglosajón, Iberoamérica y los países africanos. La oferta de información en idiomas diversos es necesaria. De hecho, las grandes agencias se han convertido también en grandes corporaciones de traducción<sup>42</sup>. Pero los clientes necesitan información rápida y accesible en su propio idioma y desde sus propias coordenadas culturales. En este sentido, la competencia entre las tres grandes agencias europeas y las dos grandes de Estados Unidos (Associated Press) y China (Xinhua) ofrece tanto interés como la competencia global entre los grupos de medios de comunicación.

<sup>42</sup> BIELSA, Esperança, "Translation in global news agencies", *Target: International Journal on Translation Studies*, 19, nº 1, 2007, pp. 135-155.

*Bibliografía citada*

- ALBARRAN, Alan B., *Media Economics. Understanding Markets, Industries and Concepts*, Iowa State University Press, Ames, Iowa, 1996.
- ALLEN, Gene, "News Across the Border", *Journalism History*, 31, n° 4, Winter 2006, pp. 206-216.
- ALLEYNE, Mark D. y WAGNER, Janet, "Stability and Change at the 'Big Five' news agencies", *Journalism Quarterly*, 70, n° 1, Spring 1993, pp. 40-50.
- BARTRAM, John, "News Agency Wars: the battle between Reuters and Bloomberg", *Journalism Studies*, 4, n° 3, August 2003, p. 387.
- BIELSA, Esperança, "Translation in global news agencies", *Target: International Journal on Translation Studies*, 19, n° 1, 2007, pp. 135-155.
- BOYD-BARRETT, Oliver, "Globalizing the National News Agency", *Journalism Studies*, 4, n° 3, 2003, pp. 371-385.
- ESCRICHE, Pilar, *La Comunicación Internacional*, Mitre, Barcelona, 1981. Estatut de l'Agence France Presse, (<http://www.legifrance.gouv.fr/texteconsolide/PFEB6.htm>).
- GALDÓN, Eugenio, "Las herramientas intelectuales están cambiando. ¿Cómo afecta a los soportes de comunicación?", en SOCIEDAD ESTATAL ESPAÑA NUEVO MILENIO (ed.), *La tecnología de la información y sus desafíos*, España Nuevo Milenio, Madrid, 2002.
- GERSHON, Richard A., *The Transnational Media Corporation. Global Messages and Free Market Competition*, Lawrence Erlbaum, Mahwah, New Jersey, 1997.
- JOHNSON, Tom, "Applied cybernetics and its implications for education for journalism", *Australian Journalism Review*, July-December 2001.
- MARTÍNEZ ALBERTOS, José Luis, "El periodismo tradicional. ¿En riesgo de extinción?", en SOCIEDAD ESTATAL ESPAÑA NUEVO MILENIO (ed.), *La tecnología de la información y sus desafíos*, España Nuevo Milenio, Madrid, 2002.
- MOONEY, Brian y SIMPSON, Barry, *Breaking News. How the wheels came off at Reuters*, Capstone Publishing, Chichester, West Sussex, Inglaterra, 2003.
- MURCIANO, Marcial, *Estructura y dinámica de la comunicación internacional*, Bosch, Barcelona, 1992.
- MURO BENAYAS, Ignacio, *Globalización de la información y agencias de noticias. Entre el negocio y el interés general*, Paidós, Barcelona, 2006.
- OLMOS, Víctor, *Historia de la agencia EFE, el mundo en español*, Espasa Calpe, Pozuelo de Alarcón, 1997.
- PAVLIK, John, *Journalism and new media*, Columbia University Press, New York, 2001.
- PÉREZ DEL POZO, María José, "El mundo de Inter Press Service: una cobertura informativa global", *CIC*, n° 2, 1996, pp. 89-98.
- PUTNIS, Peter, "How the international news agency business model failed – Reuters in Australia, 1877-1895", *Media History*, 12, n° 1, April 2006, pp. 1-17.
- "Reuters in Australia: the supply and exchange of news, 1859-1877", *Media History*, 10, n° 2, August 2004, pp. 67-88.
- QUINN, Stephen, *Knowledge Management in the digital newsroom*, Focal Press, Oxford, 2002.
- RANTANEN, Terhi, "Foreign Dependence and Domestic Monopoly: The European News Cartel and U.S. Associated Presses, 1861-1932", *Media History*, 12, n° 1, April 2006, pp. 19-35.

- RIVAS, José Manuel, "Estatuto de Redacción de la Agencia EFE, medio público e internacional", *Estudios sobre el Mensaje Periodístico*, 2006, pp. 219-234.
- SALAVERRÍA, Ramón, "El nuevo papel de las agencias de noticias", en DI BELLO, Hernán y SAPEGNO, Matías A. (eds.), *30 líneas. Una guía para pensar y escribir en las agencias de noticias*, Travesía, Buenos Aires, 2003.
- STEPP, Carl Sessions, "Redefining the News Service: An Analysis of Change at United Press International", *Newspaper Research Journal*, 6, n° 1, Fall 1984, pp. 14-21.
- STEVENSON, Robert L. y COLE, Richard R., "Patterns of World Coverage by the major western agencies", *Communication*, 10, n° 1, February 1981, pp. 1-19.
- UNESCO, *News Agencies. Their Structure and Operation*, Greenwood Press, New York, 1953.
- [www.afp.com](http://www.afp.com), [www.reuters.com](http://www.reuters.com) y [www.efe.com](http://www.efe.com), consultados el 15 de noviembre de 2007.
- XIN, Xin, "A developing market in news: Xinhua News Agency and Chinese newspapers", *Media, Culture & Society*, 28, n° 1, January 2006, pp. 45-66.