

revista

f@ro

Vol. 1. N°23 (I Semestre 2016) – Foro científico

Págs. 118-142

Facultad de Ciencias Sociales, Universidad de Playa Ancha

Valparaíso, Chile | e-ISSN 0718-4018

<http://www.revistafaro.cl>

Los medios de comunicación en los eventos.

El poder de la televisión

The media in the events.

The power of televisión

Francisco Javier Montemayor Ruiz

Doctor en Comunicación Audiovisual, Publicidad y Relaciones Públicas

Universidad Francisco de Vitoria (Madrid)

j.montemayor.prof@ufv.es

Miguel Ángel Ortiz Sobrino

Doctor en Periodismo

Universidad Complutense de Madrid

maortiz@ucm.es

Recibido: 23 de diciembre de 2015

Aceptado: 30 de mayo de 2016

Resumen • Este estudio pretende averiguar qué rasgos definen a los grandes eventos de interés mediático como un género contenedor que haga prevalecer, en un nuevo escenario, el poder de convocatoria de la televisión lineal frente a nuevos modelos de consumo. Para este estudio hemos tomado como referencia la evolución de las herramientas tecnológicas y cómo estas afectan a la narrativa audiovisual en la producción de los contenidos para acomodarlos a la demanda y, por ende, conseguir los mejores resultados posibles en relación a la audiencia, que es el barómetro por el que se miden las cadenas en relación al mercado, por lo que es necesario contemplar el papel de la televisión en la sociedad desde la globalidad y la convergencia digital para acercarnos a la visión de cómo será la televisión en un futuro cercano.

Palabras clave • Retransmisión televisiva - plataformas digitales - audiencia social - televisión lineal - eventos mediáticos.

Abstract • The competition in the television market, funding problems and the adequacy of programming to new forms of economic and social benefits, has established a new vision of business in which audiovisual media events of general interest have taken a major role. This study aims to find out what traits define the great events of media interest as a container genre that do prevail in a new scenario, the drawing power of linear television face new consumption patterns. For this study we have taken as reference the evolution of technological tools and how these affect the audiovisual narrative in content production to accommodate demand and thus achieve the best possible results in relation to the audience, which is the barometer by which the chains are measured relative to the market, so it is necessary to consider the role of television in society from the global digital convergence and closer to the vision of what television in the near future.

Key Words • Television broadcasting - digital platforms - social audience - online TV - media events.

1. Introducción

El 28 de octubre de 1956, a las 20:30 horas, llegó la televisión a nuestro país (Martínez Lorente & Navarro Moreno, 2008: 271). En aquellos años, las opciones de ocio eran escasas y la televisión se convirtió en pocos años en una alternativa de entretenimiento en plena expansión compitiendo con la radio y el cine (Pérez Sanjuán, 2008). "Desde entonces, la televisión se ha caracterizado por ser un medio de comunicación de masas, puesto que ha sido, y sigue siendo, una referencia clave para el ciudadano en el conjunto de sus actividades cotidianas" (Montemayor Ruiz, 2015: 121). Como prueba de ello, los datos, en la actualidad, reflejan claramente dónde se sitúa la televisión en el marco presencial de los hogares españoles, ocupando prácticamente el cien por cien de las primeras residencias y el noventa y dos por ciento de las segundas residencias, constituyéndose en el dispositivo relacionado con las tecnologías audiovisuales de mayor penetración en la sociedad (AIMC marcas, 2012).

Los medios de comunicación en los eventos. El poder de la televisión

Si a este concepto cuantitativo añadimos el elemento de oferta variada de contenidos en abierto y gratuito en la mayor parte de las emisiones – aunque perdiendo terreno, cada vez más, debido a la irrupción en el mercado de las plataformas digitales lideradas por los grandes grupos de telecomunicación, que han entrado con fuerza en el «negocio del audiovisual» con el objetivo de adquirir los derechos de emisión de los contenidos Premium, especialmente deportivos–, se puede afirmar que la televisión se ha convertido en el vehículo dominante en la ocupación del tiempo de ocio de las personas.

Por otra parte, la evolución tecnológica que el medio televisivo ha ido aglutinando con la aparición de las transmisiones por satélite, redes multimedia, cable, multiplexación, *streaming*, y las más recientes tecnologías virtuales e interactivas basada en las telecomunicaciones, como la televisión en movilidad, están caracterizando un panorama muy fragmentado y atomizado de canales que cada día va más en aumento. Esto ha supuesto que se esté viviendo una etapa de transformaciones tanto tecnológicas, como sociales, culturales e incluso políticas que inducen a cambios en las modalidades de consumo y en los modos de entender y comercializar en este medio. Estas transformaciones están provocando una serie de problemas que han generado una gran competitividad en un periodo de crisis histórico.

A pesar de todas estas circunstancias, la televisión sigue constituyendo un instrumento decisivo de configuración de elementos culturales diferenciadores en esta era digital, además de seguir siendo el medio de comunicación social por excelencia, tanto desde el punto de vista de «consumo» como desde el punto de vista publicitario, ya que sigue siendo el medio donde los anunciantes invierten más publicidad gracias a la visibilidad que la televisión les presta (Montemayor Ruiz, 2015; Ortiz Sobrino & Montemayor Ruiz, 2014).

En esta línea, Ricardo Vaca señala que es muy probable que neguemos la mayor, pero los hechos son tozudos: “somos lo que sale por televisión. La televisión ha sido y es constructora de la marca “Podemos” y de la notoriedad, conocimiento y prestigio de sus líderes: Pablo Iglesias, Iñigo Errejón, Juan Carlos Monedero. El poder de la televisión, su poder de

Los medios de comunicación en los eventos. El poder de la televisión convocatoria en la ciudadanía es un axioma de nuestro tiempo (Vaca, 2015: 50).

Sin embargo, ¿cuál es el verdadero valor que representa hoy la televisión? Como dice (Vaca, 2015), aunque es bien posible que pudiera parecer exagerado, "la televisión es coautora del concepto de la globalización" (Vaca, 2015: 51). La televisión y la convergencia digital con la participación de las empresas tradicionales de televisión, los operadores de telefonía y telecomunicaciones, junto al tejido empresarial tecnológico, especialmente las industrias dedicadas a la informática, tanto en *software* como en *hardware*, componen, sin lugar a dudas, factores esenciales del verdadero cambio de era. Un excepcional cambio de sociedad.

Sinclair (2002: 13) citando a Everett Rogers (1962), analiza a los medios de comunicación, y especialmente a la televisión, como un instrumento o herramienta de cambio social. Este cambio, potenciado con la creación de Internet, desemboca en la convicción de que la comunicación audiovisual es hoy un mestizaje de medios y narrativas que hacen del mundo una "aldea en permanente ebullición", donde la televisión, además, es deseada desde las asociaciones de espectadores a los partidos políticos y los grandes grupos empresariales. Nadie es neutro ni cabe la neutralidad ante la televisión ni sus contenidos, puesto que la audiencia y el consumo de contenidos televisivos es la clave de bóveda de la industria audiovisual, y por tanto, el peso de los datos cuantitativos obtenidos por las agencias de medición de audiencias demuestran que la televisión está viva y goza, todavía, de buena salud, imponiendo la mayor parte de las nuevas vías de comportamiento en la sociedad (Vaca, 2015: 51).

Este cambio que vivimos de era se está produciendo a una velocidad exponencial y uno de los aspectos que posee mayor valor es que todo se crea, se produce o sucede al momento, donde el consumidor tiene la potestad de acceder al ocio, al entretenimiento y a la información de forma instantánea y en tiempo real. Es aquí donde la televisión (el audiovisual) cobra fuerza. Hoy la televisión es el triunfo de la tecnología y los contenidos, que siguen siendo el «alma» que alimenta al sector y el

Los medios de comunicación en los eventos. El poder de la televisión vídeo, sin duda, la sangre del nuevo ecosistema audiovisual digital. La imagen domina sobre la reflexión y convierte en caduco todo lo que no aparece en pantalla. Parece que no es posible imaginar nuestro mundo sin la televisión, el medio difusor de mensajes más potente y que se configura como fuente de alimentación de contenidos audiovisuales al resto de medios, plataformas y dispositivos que, gracias a Internet, colonizan esta aldea «glocal» (Montemayor Ruiz, 2015).

Los contenidos en «directo», como forma de contacto y su incidencia en la recepción, son el “magma” del negocio y la tecnología su lugarteniente, lo que da a lugar a que los contenidos de acontecimientos y eventos de interés mediático se configuren como los protagonistas de la atención de las grandes compañías del sector audiovisual. En concreto, las retransmisiones televisivas de eventos se han convertido, como mencionan Daniel Dayan & Elihu Katz (1995), en auténticas “ceremonias electrónicas” que suscitan un enorme atractivo en las audiencias a nivel planetario, rompiendo sus rutinas habituales y creando grandes comunidades y colectivos que experimentan en común la pasión por el acontecimiento. De hecho, los acontecimientos históricos más relevantes de los últimos cincuenta años han sido retransmitidos por televisión, configurándose las retransmisiones televisivas en directo, de esta forma, en un nuevo formato contendedor de géneros televisivos (un metagénero).

No obstante, en la actualidad no se puede hablar de televisión sin mencionar «la televisión social y por ende, la audiencia social», que ha emergido con fuerza en el ecosistema mediático fruto de la evolución tecnológica impuesta por la combinación de redes sociales, segundas pantallas y la propia televisión. “Se trata de otro episodio más del proceso de convergencia”, señalan Quintas-Froufe y González-Neira (2014) citando a Jenkins (2008), en el que los medios tradicionales se han visto obligados a amoldarse a este nuevo escenario (Gillan, 2011).

En el caso concreto de la televisión, todas estas transformaciones han desencadenado importantes cambios en su naturaleza (León, 2012) y con la implantación de la televisión social, el consumo del usuario pasa de ser lineal a ser experiencial y la actitud pasiva del espectador se convierte en una relación de *engagement* (compromiso) con el medio (Saavedra

Los medios de comunicación en los eventos. El poder de la televisión (Llamas, Rodríguez Fernández & Barón Dulce, 2015: 217). Por consiguiente, la hegemonía de la televisión como medio, sumada a los procesos de digitalización y a un mayor acceso a la tecnología y a la doble pantalla, han dado lugar a un nuevo tipo de audiencia, la derivada de los comentarios que se producen diariamente en redes sociales. “Esa audiencia social que refleja cómo el espectador-consumidor, ahora, opina sobre programación televisiva, influye en ella y manifiesta abiertamente sus preferencias sobre los contenidos y marcas que aparecen en dichos formatos” (Saavedra Llamas, Rodríguez Fernández & Barón Dulce, 2015: 217). Nos situamos, pues, ante un nuevo ecosistema mediático en el que se han alterado los habituales roles del paradigma de la comunicación del emisor y receptor (Rublescki, 2011). La tradicional audiencia estática, señalan Saavedra Llamas, Rodríguez Fernández y Barón Dulce (2015), citando a Rincón (2008), “ha evolucionado hacia una especie prosumidora que, en el caso de la televisión, interactúa con los responsables de los programas. Se trata de una audiencia líquida (Aguado & Martínez, 2012), caracterizada por una conexión a la red permanente, universal y dinámica.

A pesar de que la audiencia social surge de un proceso de fragmentación de la audiencia tradicional, el flujo de datos procedentes de los audímetros diariamente son incontestables, aunque es cierto que, ante las modificaciones que han sufrido cada una de las especies mediáticas, se hace obligatorio cambiar los estudios y las métricas para abordar esta nueva audiencia que surge de la televisión social, donde el protagonismo del diálogo existente entre televisión y el telespectador-usuario-prosumidor es, sin duda, Twitter.

2. Material y método

Para la elaboración de este estudio se ha partido de una exploración documental basada, principalmente, en los datos y los informes publicados por las principales agencias homologadas en medición de audiencias y análisis del mercado de los medios de comunicación en España: Kantar Media lineal, Kantar Media social TV, AIMC (Asociación para la investigación de Medios de Comunicación) y Barlovento

Los medios de comunicación en los eventos. El poder de la televisión Comunicación. También se ha revisado la base de datos de *Eurodata tv worldwide* —agencia integrada en *Mediametrie France*—, que mediante el estudio *Youngs Adult Report-Septembre 2014-Avril 2015*, nos ha permitido conocer el comportamiento de los jóvenes de entre 15 y 34 años en diferentes países: Dinamarca, Francia, Alemania, Italia, Países Bajos, Corea del Sur, España, Reino Unido y Estados Unidos.

Por consiguiente, este estudio se enmarca dentro de una investigación cualitativa e interpretativa que ha combinado el análisis de contenidos cuantitativos y cualitativos en base a los datos obtenidos mediante la estadística descriptiva aplicada, que como Hueso & Cascant (2012: 38) señalan: "se dedica a los métodos de organización, descripción, visualización y resumen de datos originados a partir de la recogida de información". Esta investigación ha sido complementada con entrevistas personales realizadas con diversos actores de la industria audiovisual y el ámbito académico que configuran una muestra «no probabilística» pero de claro interés para el objetivo de este trabajo. Entre nuestros informantes se encuentran el director de TVE, José Ramón Díez, Ernest Riveras, director gerente de contenidos deportivos de Movistar TV, Kensuke Hisatomi, *senior manager* de la NHK (Organización pública de RTV en Japón) y Carlos Alberto Scolari, profesor titular en la Universidad Pompeu i Fabra de Barcelona, que han contribuido al estudio ofreciendo opiniones respecto al presente y al futuro de la televisión en el entorno digital actual.

3. Resultados

3.1. El directo como forma de contacto y su incidencia en la recepción

La digitalización ha afectado positivamente al rol de la televisión en el ecosistema mediático, ya que es un medio que permite aunar la tecnología más avanzada, en relación al proceso de captación, manipulación y emisión de imágenes y sonidos, así como por la interactividad que facilita al espectador estar en contacto con el centro de interés de la oferta en la que puede decidir prestar su atención, lo que supone, de facto, ampliar la perspectiva televisiva como un nuevo marco de formato de negocio.

Los medios de comunicación en los eventos. El poder de la televisión

En este sentido, calidad y televisión digital no solo hacen referencia a los contenidos, sino que es un cambio en el modo de entender la relación que existe entre el emisor de los mensajes, la forma de codificarlos, el medio por el que se transmiten y las diversas formas de recepción. El hecho cuantificado más interesante en este estudio hace referencia a la recepción de los mensajes mediante la utilización del directo en las retransmisiones televisivas. Este factor, el directo, está avalado por las mediciones de audiencia y el interés que generan en el ciudadano las ofertas televisivas basadas en esta forma de entregar los programas. Las diez emisiones más vistas en España desde que en 1993 comenzaron las mediciones de audiencia han sido «acontecimientos especiales» emitidos en riguroso directo, que se sitúan muy por encima de cualquier otra forma de transmitir los contenidos. Y el fútbol, como deporte rey en España y muchos otros países evidencia, con datos objetivos, que es el principal atractivo para los telespectadores, ocupando prácticamente casi todas las emisiones más vistas¹

	DESCRIPCIÓN	CUOTA	AM (000)	AÑO
1	Eurocopa fútbol: Penaltis España-Portugal	83,3	18.141	2012
2	Eurocopa de fútbol: Prórroga España-Portugal	77,1	16.486	2012
3	Eurocopa de fútbol: Fiesta celebración victoria de España sobre Italia	79,6	15.521	2012
4	Eurocopa de fútbol: Final España-Italia	83,4	15.481	2012

¹ Con la excepción de las Bodas Reales celebradas en España desde que en 1995 doña Elena de Borbón contrajo matrimonio en Sevilla, congregando a más de 20 millones de espectadores. Dos años más tarde, la boda de doña Cristina de Borbón, en Barcelona, alcanzó la cifra de 22 de millones de telespectadores. Pero sin duda, la Boda Real en 2004 del entonces Príncipe de Asturias, hoy rey de España, Felipe VI, suscitó el máximo interés, consiguiendo la cifra récord de una emisión televisiva en nuestro país con más de 25 millones de telespectadores, alcanzando una cuota de pantalla conjunta de más del 92 por ciento de *share*. Eso sí, estas mediciones son el resultado de la suma de todos los operadores de televisión que ofrecieron los enlaces utilizando la señal institucional proporcionada gratuitamente por Televisión Española. Fuente: Kantar Media.

5	Eurocopa de fútbol: 1/4 de final. España-Italia	77,5	15.372	2008
6	Copa Mundo Fútbol Sudáfrica: prórroga España-Holanda	80,3	14.582	2010
7	Eurocopa de fútbol: Alemania-España	80,9	14.482	2008
8	Festival de la canción de Eurovisión: representante española, Rosa.	85,2	14.380	2002
9	Eurocopa de fútbol: Croacia-España	70,4	14.265	2012
10	Eurocopa de fútbol: encuentro España-Portugal (final)	75,4	14.182	2012

Tabla 1 Ranking de las 10 emisiones más vistas de la TV en España. Fuente: Barlovento Comunicación, según datos de Kantar Media. Elaboración propia

Observando estos datos, se comprueba que las mejores audiencias en España² se consiguen con encuentros de fútbol en los que participa la selección nacional absoluta. Esa evidencia presagiaba que el Mundial de Brasil 2014 tenía todas las papeletas para cosechar grandes datos de audiencia—debido a que partíamos como campeones del Mundial anterior—; sin embargo, la realidad fue otra. La prematura eliminación de la selección española dio como resultado que las audiencias de los partidos bajaran considerablemente. No obstante, el partido inaugural de este Mundial cosechó un buen dato de audiencia. Ese encuentro obtuvo una audiencia de más de 8 millones de espectadores, pese a que la selección española no disputaba el partido.

El debut de España fue seguido por 11,2 millones de personas y la derrota contra Chile se disputó frente a 13,2 millones, convirtiéndose en la emisión más vista de 2014, superando incluso a la prórroga del partido entre el Real Madrid y el Atlético de Madrid correspondiente a la final de la *Champions League* que emitió TVE y que obtuvo 12,4 millones de audiencia. Mediaset confiaba en seguir cosechando grandes datos de audiencia a pesar de la pronta eliminación de nuestra selección, pero el tercer partido de España reunió a menos de la mitad del número de

² Con la honrosa excepción de la edición de Eurovisión en 2002, que contó con la representación de Rosa y su «*Europe's living a celebration*» y cuya rampa de éxito fue la primera edición del concurso de talentos Operación Triunfo.

Los medios de comunicación en los eventos. El poder de la televisión telespectadores de los dos anteriores partidos. Pese a la eliminación, los encuentros que se siguieron emitiendo en Telecinco y Cuatro fueron las emisiones más vistas del panorama televisivo nacional durante ese año 2014.

Esta fortaleza que muestran las emisiones de televisión de acontecimientos especiales ¿son un caso aislado en el panorama de penetración de los medios en nuestro país? ¿qué lugar ocupa la televisión tradicional en relación con otros medios? Si nos apoyamos en los datos del último informe del Estudio General de Medios (AIMC), podremos observar que la televisión sigue siendo el medio de comunicación de masas por excelencia y cuyo peso en la sociedad, con permiso de Internet, sigue teniendo un papel protagonista.

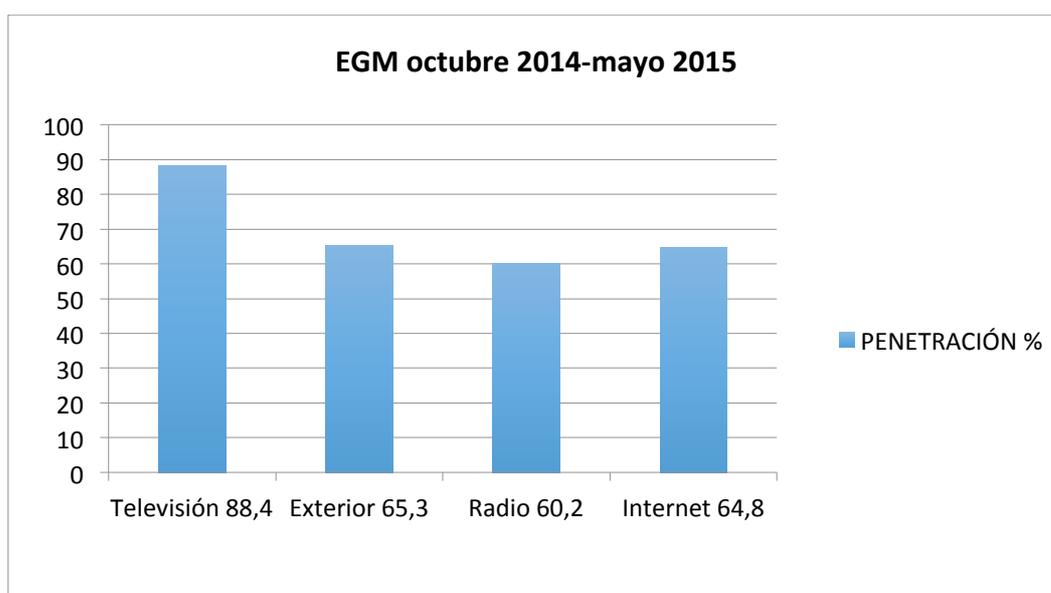


Gráfico 1 Datos EGM: Año móvil octubre de 2014 a mayo de 2015. Penetración en los medios. Fuente: AIMC. Elaboración propia.

La televisión tradicional sigue gozando de buena salud, y una muestra de esta afirmación es que el valor máspreciado de la industria televisiva radica en su extraordinaria capacidad de convocatoria. Concretando: el tiempo que dedicamos cada jornada a ver la televisión. De esta capacidad de convocatoria diaria nace el consumo, y su fruto, la audiencia, que se configura como el termómetro del mercado audiovisual: "tienes audiencia, pues continuas con el programa; no tienes

Los medios de comunicación en los eventos. El poder de la televisión audiencia, pues debe haber un nuevo proyecto que tenga las posibilidades de fidelización y rentabilidad del producto televisivo y, como consecuencia de todo ello, de la debida comercialización" (Vaca, 2015: 51).

Los más recientes datos ofrecidos por Barlovento Comunicación — correspondientes al mes de septiembre de 2015—, ofrecen el siguiente titular: "El consumo televisivo por persona y día asciende a 226 minutos. Este dato supone que el consumo aumentó en 35 minutos más que el mes de agosto de 2015 y representa la misma cifra que en septiembre de 2014" (Barlovento Comunicación, 2015). Por lo tanto, se puede concluir que la estacionalidad del consumo es un factor decisivo para considerar a la televisión como el medio con mayor penetración e influencia en la sociedad.

Consecuentemente, la audiencia es el motor económico de la televisión y la publicidad su principal combustible. La publicidad buscar la rentabilidad, y esta se consigue si la audiencia responde positivamente al producto televisivo ofrecido. "Es decir, a más grandes audiencias, gracias al consumo de la televisión, el dúo audiencia y publicidad manifiesta, con rigor, la salud económica de la industria televisiva en su conjunto" (Vaca, 2015: 52).

Como se ha mencionado anteriormente, las televisiones no viven de espaldas a una nueva realidad fruto de la digitalización y multidifusión de los mensajes. Desde este punto de vista, los acontecimientos televisados en directo han implementado su oferta con la distribución de señales alternativas, simultáneas y en tiempo real, con un sistema multipantalla que permite a cualquier espectador con acceso a Internet, y mediante un dispositivo móvil o tableta, seguir estos acontecimientos desde distintos puntos de vista. Un ejemplo de ello ha sido la entrega de los Premios de la Academia de las Ciencias y las Artes de la Cinematografía de España, los Premios Goya, las pruebas del campeonato del mundo de MotoGP o la retransmisión en directo de la final de la Copa del Rey de fútbol, donde TVE dispuso de varias cámaras situadas espacialmente en el lugar de los hechos para que pudieran ser seguidas ciertas acciones del evento desde distintos puntos de vista continuamente y paralelamente a la acción

Los medios de comunicación en los eventos. El poder de la televisión principal narrada audiovisualmente por el grueso de cámaras dispuestas por el realizador responsable de esas retransmisiones. Todo esto gracias a las nuevas tecnologías digitales y a las sinergias que, cada vez más, aglutinan los productores televisivos con los nuevos canales de difusión de contenidos por Internet.

A todo ello hay que sumar las posibilidades de interacción que dispone el telespectador mediante el uso de las redes sociales, conformándose, de esta forma, un nuevo espectador activo y exigente e integrándose en la denominada audiencia social. Esta audiencia social, en España, se ha comenzado a medir gracias –en su origen– a empresas como Tuitele, que actualmente se ha integrado en Kantar Media. Esta compañía, en régimen de homologación por todos los actores del sector, es la única que distribuye los datos de audiencia lineal. De los datos ofrecidos diariamente se puede extraer una conclusión: cada vez hay más usuarios conectados y con una decidida prointeractividad. Y un hecho que hay que destacar: el rating de los espacios más activos en las redes sociales no coinciden, en la mayor parte de las ocasiones, con el ranking de las emisiones más seguidas en la televisión lineal.

Un cuadro comparativo elaborado con datos de Kantar Media nos muestra el comportamiento de la audiencia social versus audiencia medida en visionado lineal en el día 22 de octubre de 2015.

Pos	Programa	Canal	Aud.única	Tweets
01	GRAN HERMANO	T5	517,6K	212,4K
02	EL INTERMEDIO	LA SEXTA	151,5K	12,0K
03	SALVAME NARANJA	T5	105,9K	10,1K
04	GRAN HERMANO:LA CASA EN DIRECTO	T5	18,4K	9,1K
05	PREMIOS IRIS DE LA ACADEMIA DE LA TELEVISIÓN	La2	321,2K	6,9K

Tabla 2 Kantar Twitter TV Ratings. Los 5 programas más comentados del día 22 octubre de 2015. Elaboración propia

Pos	Programa	Canal	Miles	Cuota
01	VELVET/ LA ESPERA	A3	3.069	17,3
02	EL HORMIGUERO 3.0	A3	2.789	14,5
03	GRAN HERMANO: EXPRESS	T5	2.785	14,2
04	EL TIEMPO 2	La1	2.760	14,5
05	INFORMATIVOS T5 21:00	T5	2.743	17,6

Tabla 3 Ranking de los programas más vistos. Ámbito España. Fuente: Kantar Media. Elaboración propia.

La capacidad de convocatoria de la televisión, reflejada también por su audiencia social, están siendo objeto de estudio y ensayos de investigación que, desde hace algunos años iniciaron prestigiosos académicos, que ante la evolución sorprendente de los viejos códigos ya adelantaba su visión ante la influencia mediática de la televisión en un contexto social en pleno cambio. Como sostiene Cebrián (2004), la televisión informativa expande sus contenidos, enfoques y tratamientos. Amplía las coberturas, se sitúa en los puntos más recónditos y sorprende con imágenes inusitadas y deslumbrantes. Además, ha iniciado una fase de desarrollo hacia temas que rozan los derechos de la dignidad humana, la intimidad, la propia imagen y el honor. Todo se ensancha en un proceso de competitividad por conseguir más audiencia (Cebrián, 2004).

La reflexión continúa, puesto que queda de manifiesto que la televisión ya no narra la actualidad, sino que la crea, y los sistemas de medición de los medios tienen ante sí un reto de gran importancia: conjugar la medición del consumo tradicional con la explosión de nuevos soportes conectados a Internet que permiten al mismo tiempo un consumo fuera de casa y en movilidad.

No obstante, el negocio de la industria audiovisual, que alrededor de la televisión está inmersa en una gran batalla por las dos clases de audiencia, la clásica lineal y la que está conectada de forma interactiva a través de otros dispositivos, no deja de moverse en un frenético *sprint* por conseguir los contenidos más demandados por el gran público. Es en este punto donde los eventos de grandes competiciones deportivas (fútbol, fórmula 1, motociclismo, tenis, Juegos Olímpicos, etc.) se sitúan en el

Los medios de comunicación en los eventos. El poder de la televisión escaparate del mercado televisivo como el «pastel» más apetecible. Todos los operadores de televisión y los anunciantes desean estar presentes en la «caja lista», como la denomina Ricardo Vaca.

3.2 El papel del espectador

La convergencia digital permite que el consumidor—el espectador— puede elegir libremente, y en cada momento, qué desea ver y qué dispositivo utilizar. Nos podemos preguntar entonces ¿qué contenido demanda la «audiencia» a la televisión? Manuel Campo Vidal, periodista y presidente de la Academia de las Ciencias y las Artes de la Televisión en España³, ha insistido en que “el valor añadido de la televisión es la cohesión social que genera gracias al factor de compañía y escucha”, añadiendo que la Academia de la Televisión en España aboga por “hacer la televisión que demanda un país, una sociedad y para cumplirlo es indispensable escuchar al espectador”.

En esta línea, la audiencia de la televisión tradicional, que refleja generalmente un comportamiento pasivo —como observador de la cascada de unidades de programación que está predeterminada por una cadena en concreto—, también ha evolucionado, ya que el contenido de un programa, en sí, es el elemento esencial para que el espectador elija o no un canal determinado. Por consiguiente, el contenido sigue siendo clave y decisivo en la elección del producto que se consume por televisión.

Desde el punto de vista sociológico, aún existe un núcleo importante de la audiencia en España —fundamentalmente mujeres y hombres >64 años y residentes en poblaciones con menos de 500 mil habitantes— que muestra un alto grado de «fidelidad» y se «identifica» con una cadena determinada por tendencia o costumbre, debido, en gran parte, a que la imagen de una cadena se define, básicamente, por su programación.

³ Discurso pronunciado por Manuel Campo Vidal, presidente de la ATV (Academia de las Ciencias y las Artes de la Televisión de España) durante los cursos de verano de la Universidad Complutense de Madrid en 2012.

Los medios de comunicación en los eventos. El poder de la televisión

No obstante, el conjunto de los espectadores que observan un contenido televisivo es variado y corresponde a distintos perfiles. Nos encontramos con el «espectador emancipado», aquel que observa, selecciona, compara e interpreta (Rancière, 2010), y que es seducido por el creador del programa para sacarle de su pasividad. También nos encontramos con el «espectador prosumidor» (Jenkins, 2003; Scolari, 2013), una figura intermedia entre productor y consumidor a la que Alvin Toffler se refería hace más de tres décadas en su obra *La tercera ola* (1980) y que influye en la creación del producto que consume identificándose con las nuevas tendencias de transversalidad en los medios. Este concepto enlaza con el discurso de narrativa transmedia, donde distintos medios cuentan una misma historia desde sus respectivos lenguajes. Scolari (2015) ha hecho un acertado acercamiento al concepto. Se trata de un relato que se cuenta a través de múltiples medios y plataformas. La narrativa comienza en un cómic, continúa en una serie televisiva de dibujos animados, se expande en forma de largometraje y termina «¿termina?» incorporando nuevas aventuras interactivas en los videojuegos. Las narrativas transmedia ya están instaladas entre nosotros. En menos de diez años estas nuevas formas de relato han abandonado las discusiones académicas para posicionarse en el centro de las estrategias de desarrollo de la industria cultural. En la actualidad casi no quedan actores de la comunicación que no estén pensando su producción en términos transmediáticos, desde la ficción hasta el documental, pasando por el periodismo, la publicidad, la comunicación política y los grandes acontecimientos deportivos (Scolari, entrevista personal. 13 julio de 2015).

Pero el prosumidor —*prosumer*— podríamos definirlo como el nuevo perfil del consumo audiovisual que interactúa activamente con la televisión a través de las webs 2.0 (Caerols, 2012). Este perfil de espectador protagoniza el proceso comunicativo y es capaz de generar mensajes, al mismo tiempo que posee la habilidad de realizar varias cosas a la vez mientras consume televisión.

La participación de los prosumidores —estadísticamente— depende de un gran número de variables como son: la edad, el sexo, la raza, el estatus social o la educación, aunque se puede referir, como factor

Los medios de comunicación en los eventos. El poder de la televisión determinante, la edad. En el informe elaborado por *Eurodata tv worldwide* sobre «jóvenes adultos», correspondiente al periodo septiembre de 2014-abril de 2015 y llevado a cabo en 10 países clave de Europa, Asia y Estados Unidos, revela la disparidad de la atención en el visionado entre los jóvenes de 15-34 años en los países de la muestra, donde el denominador común ha sido el consumo de programas de televisión no-lineal y la preferencia por el visionado web. Otra de las conclusiones del estudio refleja que los jóvenes-adultos disfrutan de los programas más emblemáticos de cualquier género, pero quieren ver la televisión de otra manera, a cualquier hora del día y en cualquier pantalla. “Frente a estos cambios, los operadores de las compañías de televisión deben ofrecer estrategias innovadoras para atraer y retener a este público tan exigente” (Eurodata TV worldwide, 2015).

Entretenimiento y ficción son los géneros preferidos por estas generaciones de jóvenes adultos. Sin embargo, el informe de *eurodata TV* señala también que el deporte sigue siendo una apuesta segura para su consumo en línea entre estos usuarios.

Efectivamente, la televisión posee un grado de convocatoria extraordinario cuando transmite un evento deportivo que suscita el sentimiento de la mayoría de los espectadores. Estas retransmisiones televisivas suscitan y aglutinan audiencias millonarias, ganando la partida al resto de medios de comunicación, al mismo tiempo que se convierten en la principal fuente de alimentación para el resto de dispositivos y segundas pantallas. Además, las modalidades de producción audiovisual de estos productos se ofrecen con la mejor calidad en imagen y sonido jamás conocida hasta estos momentos. La adopción del estándar de producción en formato de la alta definición y el sofisticado y complejo engranaje de herramientas digitales que permiten todo tipo de manipulación, almacenamiento, edición y posproducción en tiempo real, posibilita ofrecer al espectador un espectáculo extraordinario e incluso interactuar mediante el uso de las redes sociales.

José Ramón Díez (2014) apunta que, precisamente en los grandes eventos que suscitan audiencias multimillonarias, como los Juegos Olímpicos, el uso de las segundas pantallas lo que permite, en función del perfil del

Los medios de comunicación en los eventos. El poder de la televisión telespectador —cada vez más joven—, es que se pueda seguir una competición utilizando dos, tres, y hasta cuatro dispositivos al mismo tiempo, lo que facilita cambiar en la multipantalla al contenido que se desee. Es más, hay deportes que deberían disponer de una segunda vía para informar a la audiencia con datos, historia, archivos, estadísticas y realidades virtuales. No todo cabe en un solo formato. Ya no basta con facilitar al consumidor de productos televisivos la facultad de interactuar, mediante las redes sociales, con el contenido que se le ofrece. Eso forma parte de la respuesta cualitativa de la televisión social. Hay que dar un paso más: convertir los grandes eventos en verdaderas narraciones transmedia, y ese paso puede ser dado gracias a la tecnología en ultra alta definición (UHDTV), que facilita limpiar la pantalla principal ofreciendo una experiencia única en la recepción de contenidos espectaculares, como la extrema definición de cada imagen que permite captar sensaciones cercanas a la tridimensionalidad, al mismo tiempo que esas «100 pulgadas» facilita la incorporación de información complementaria que animará al espectador a interactuar y participar más en la generación de contenidos dentro de la historia que se le esté ofreciendo. Kensuke Hisatomi expone el enfoque que la NHK está poniendo en marcha en su laboratorio de planificación para la ultra alta definición en 4K y 8K, en la que no sólo contemplan aspectos técnicos sino que también analizan todos aquellos conceptos que tienen que ver con las aplicaciones de recepción y participación del público con los mensajes. Para aquellos que argumentan en contra del 8K (súper alta definición), tal vez partan del supuesto de que en el futuro vamos a utilizar la televisión y la visualización de la misma manera que la utilizamos ahora. Si se compara cómo se utilizan las pantallas hoy, está claro que el propio dispositivo ha evolucionado. Ahora utilizamos la televisión para el entretenimiento, la información, la interacción social y cada vez más, la educación. En el futuro, es concebible que los consumidores puedan querer televisores que dispongan de capacidades multi-imagen, al igual que las computadoras cuentan con múltiples pantallas y con múltiples ventanas. Con una mejor resolución y pantallas más grandes, se

Los medios de comunicación en los eventos. El poder de la televisión incrementarán las opciones para su uso (Kensuke Hisatomi, entrevista personal. 10 de septiembre de 2015).

Cada vez es más frecuente que nuestra atención esté centrada en los entornos digitales que emanan de diferentes pantallas: televisor, ordenador, *Tablet* o un *Smartphone*. Esta es nuestra realidad durante muchas horas al día, que ha hecho que las sinergias entre televisión e Internet sean cada vez mayores. Un claro ejemplo son las retransmisiones de grandes eventos deportivos en directo, que aún sujetos al rigor de una parrilla televisiva, el usuario puede explorar otros territorios con la idea de «ve el contenido como quieras y cuándo quieras». Como manifiesta Ernest Riveras, Gerente de Contenidos Deportivos de Movistar TV (2014), el deporte se ha dado cuenta de que la televisión era fundamental para su crecimiento. El deporte que ha querido estar en TV, incluso desde el Comité Olímpico Internacional, debía tener unos reglamentos muy televisivos y con unos formatos también muy televisivos. Pero la irrupción de otros dispositivos en el proceso de comunicación de los eventos ha fomentado la interactividad y la relación del usuario con el medio por el que consume los contenidos. Lo importante es la historia que se les cuenta, pero también es importante conocer la opinión del consumidor. En nuestras retransmisiones de MotoGP, como ejemplo, estamos conectados permanentemente con el *feedback* de los consumidores que, mediante las redes sociales, principalmente Twitter, nos hacen llegar sus comentarios y críticas. Esto es el periodismo trasmedia del que tanto se habla. Pero sin lugar a dudas, la clave de bóveda de nuestros productos televisivos está en ofrecer a nuestros suscriptores, y al público en general, las mejores retransmisiones con los mejores contenidos informativos y espectaculares. Para conseguir estos objetivos, debemos trabajar en dos líneas: una, tecnológica, ofreciendo la máxima calidad formal con formatos de alta definición. La segunda línea de actuación es fomentar el fenómeno *fan* para que estos se impliquen, aún más, en la generación de nuevos contenidos alrededor de un mismo hilo conductor, sea por la plataforma que sea (Ernest Riveras, entrevista personal. 20 de agosto de 2014).

Los medios de comunicación en los eventos. El poder de la televisión

Por consiguiente, se puede hablar de creatividad y novedad en el concepto de programación de eventos de alcance mediático. Los equipos creativos comienzan a tener en cuenta la utilización de las segundas pantallas por parte del espectador —que les permite participar activamente en la conversación— desde el momento de la concepción y preproducción del contenido audiovisual, formando un nuevo lenguaje que se transmite desde los aspectos meramente formales como también desde los comentarios del periodista encargado de narrar la historia:

- a) Usando titulares apoyados en *hashtags* que fomenten la interactividad mediante Twitter.
- b) Continuamente se promueve que sea el espectador quien participe activamente en la emisión lineal, diseñando secciones específicas dentro del formato de la retransmisión para dar cabida a las opiniones vertidas en las redes sociales.
- c) Se desarrollan aplicaciones que permiten fácilmente involucrarse con el contenido de la retransmisión.

Sin embargo, la cita ante la gran pantalla—no sólo en su consumo individualizado sino también colectivo— se produce cuando el contenido es la clave de bóveda de este complejo escenario. “Sin él, no hay marca ni experiencia de usuario, ni valor al que agarrarse” (Morales, 2010: 25). Porque como afirma José Ramón Díez (2014) lo que el público quiere ver es el gol de Messi o de Ronaldo. Que se le ofrezcan las mejores imágenes, los mejores comentarios, los mejores gráficos, las mejores repeticiones de la jugada y que pueda experimentar la emoción del evento en directo, a veces, mejor que si estuviera en el estadio. Y da igual si lo ve por un móvil, una tablet o un ordenador. El espectador, el nuevo espectador, aunque sea prosumidor, desea zambullirse en una catarsis que le permita disfrutar de un espectáculo en vivo y en directo. Es entonces cuando la televisión convencional gana por goleada.

4. Conclusiones

En los últimos años la televisión —incluida la oferta en abierto— ha dado un cambio radical de 180 grados y lo que antes era consumo relacionado directamente con el hogar ha comenzado a girar hacia el

Los medios de comunicación en los eventos. El poder de la televisión consumo/individuo. Su trono, al igual que la audiencia, se ha ido haciendo cada vez más ubicuo, hasta el punto de que ya es posible consumir imágenes en cualquier lugar y en todo tipo de pantallas, incluso en varias a la vez. Y no solo eso, sino que tampoco es preciso amoldarse a los «caprichos» de los programadores porque ahora el espectador, más que nunca, se lo guisa y se lo come con parrillas a su medida.

La revolución continúa imparable: lo que antes era un consumo/ hogar está girando hacia el consumo/individuo gracias al vídeo bajo demanda o el *streaming*; la audiencia amplifica su poder a través de las segundas pantallas y las redes sociales; la experiencia de usuario cambia constantemente gracias a televisión conectada, Smart TV y dispositivos de todos los tipos; surgen nuevas agrupaciones de operadores de telecomunicaciones, etc. ¿Qué saldrá finalmente de toda esta mezcla y de otras muchas tendencias?

La mayoría de los expertos entrevistados coinciden en señalar que el modelo tradicional de televisión, aunque está inmerso en profundos cambios, no está muerto. Los datos reflejados en el último informe de Barlovento Comunicación hablan por sí mismos: se mantiene un elevado consumo habitante/día aunque los espectadores ahora eligen qué desean ver, cuándo y desde qué dispositivo. Así pues, el consumo de la televisión lineal es muy alto en relación con otros canales, incluido Internet. Pero donde más se observa esa diferencia es en la retransmisión de eventos de interés mediático donde el uso de la «pantalla grande» se sitúa en cifras multimillonarias. Y este hecho es global, no sólo localizado en nuestro país.

La experiencia del visionado en directo de acontecimientos abre la puerta del negocio de la industria audiovisual a un nuevo escenario donde las grandes empresas del sector pujan por obtener los derechos de aquellos eventos más reclamados por el gran público, obteniendo, gracias a las soportes digitales, la posibilidad de rentabilizar, incluso en los contenidos en diferido, las enormes inversiones que tienen que hacer para adjudicarse la exclusividad de la emisión. Y otro aspecto importante: la visibilidad que ofrecen las retransmisiones en directo a las marcas

Los medios de comunicación en los eventos. El poder de la televisión comerciales, logrando los impactos necesarios para obtener el retorno adecuado a sus inversiones (Ortiz Sobrino & Montemayor Ruiz, 2014). Sin embargo, no se puede obviar que la «conversación» en la paleotelevisión era familiar. Ahora, se ha convertido en una conversación que se puede mantener en comunidad —mucho más amplia— y sin tener en cuenta las barreras geográficas. Esta conversación social en torno a un contenido audiovisual no solo no desvía la atención de los usuarios sino que tiene un efecto potenciador, un *engagement* con los contenidos mismos y con las marcas comerciales presentes en la producción audiovisual. Incluso este fenómeno puede provocar que la audiencia quiera volver a visionar los contenidos en directo en lugar de bajo demanda. En este sentido, se están introduciendo interesantes novedades en la industria audiovisual: a) desarrollando nuevos contenidos; b) nuevos modelos de negocio; c) los comentaristas en las retransmisiones se están convirtiendo en *community managers* de los contenidos y de las marcas y d) el sector audiovisual comienza a fijar su atención en los talentos que surgen de Internet (Arrojo, 2013: 13).

El contenido es el poder de la televisión y el peso de la creatividad en la toma de decisiones es fundamental en un entorno como el actual, en el que se producen constantes cambios comunicativos y transformaciones tecnológicas (Arrojo, 2013). Pero aunque el contenido, las historias, son el alma que se refleja en el éxito o el fracaso de los productos audiovisuales, nadie es capaz de vaticinar el futuro de la televisión más allá de constatar las tendencias que han surgido desde hace varios años, así como tampoco nadie puede saber si la hegemonía que ostenta hasta hoy como «rey de los medios de comunicación de masas» continuará.

No obstante, y en este nuevo escenario, los contenidos tienen y tendrán una movilidad casi infinita; el diseño de productos se hace y se hará para consumo en cualquier plataforma y soporte; los grandes eventos lo serán todavía más—como base de experiencias compartidas por consumidores que buscan lugares comunes—, se disparará la innovación de nuevas ideas y formatos, se afianzará la capacidad de personalización de los productos, el uso masivo de datos individualizados será una constante y la fragmentación de consumos y entrada de nuevos operadores y empresas

Los medios de comunicación en los eventos. El poder de la televisión atraídos por el enorme potencial de la individualización del consumo crecerá en un entorno cada vez más competitivo. Y así un largo etcétera. Podemos concluir diciendo que la manera de ver televisión ha cambiado sustancialmente, constatando un hecho irreversible: que los jóvenes no ven televisión lineal. También es una realidad que Internet crece y será una herramienta que ganará influencia y poder en la televisión del futuro y que los usuarios-consumidores no ven la tele en la tele. No obstante, también es una realidad que se consumen contenidos televisivos por cualquier plataforma, aunque sea desde la soledad o consumo individual. Por ahora los datos hablan de forma irrefutable: el 99,3 por ciento de los hogares tiene televisor tradicional y sólo poco más del 50 por ciento de hogares tiene Internet. Ahora es lo que hay. Mañana...

Referencias Bibliográficas

Aguado, J.M. & Martínez, I.J. (2012). El medio líquido: la comunicación móvil en la sociedad de la información. En F. Sierra, F.J. Moreno & C. Valle (Coord.), *Políticas de comunicación y ciudadanía cultural iberoamericana*. (pp. 119-175). Barcelona: Gedisa.

AIMC (2015). *Estudio General de Medios* (año móvil octubre de 2014 a mayo de 2015). (<http://www.aimc.es/-Datos-EGM-Resumen-General-.html>) Consultado el 22 Oct. 2015.

AIMC marcas (2012). *Estudio sobre consumo de marcas y productos en relación con la audiencia de medios*. Disponible solo para asociados a AIMC (Asociación para la investigación de Medios de Comunicación). <http://www.aimc.es/-AIMC-Marcas-.html>

Arrojo, M. (2013). La creatividad en el diseño de nuevos procesos de comunicación. La televisión social como ejemplo de cambio de modelo. En: *V Congreso Internacional Latina de Comunicación Social. Entre el dato y el grito..* [online] Tenerife: Universidad de la Laguna, pp.1-

Los medios de comunicación en los eventos. El poder de la televisión
13. (http://www.revistalatinacs.org/13SLCS/2013_actas.html) Consultado el
25 Oct. 2015.

Barlovento Comunicación (2015). *Informe audiencias de TV septiembre de
2015.* ([http://www.barloventocomunicacion.es/servicios/investigacion-
tv/estudios-cualitativos-y-cuantitativos.html](http://www.barloventocomunicacion.es/servicios/investigacion-tv/estudios-cualitativos-y-cuantitativos.html)) Consultado el día 22 Oct.
2015.

Caerols, R. (2012). Mass Media versus TV por Internet: transformaciones del
audiovisual en la web 2.0. En León, B. (Coord.). *La televisión ante el desafío
de Internet.* (pp. 38-50). Salamanca: Comunicación Social.

Dayan, D. & Katz, E. (1995). *La historia en directo. La retransmisión televisiva
de los acontecimientos.* Barcelona: Gustavo Gili.

Eurodata TV worldwide (2015). Young Adults Report –Septembre 2014-Avril
2015. Les 15-34 ans: programmes phares, événements et nouvelles
pratiques de visionage.
([http://www.mediametrie.fr/eurodatatv/communiques/young-adults-
report-septembre-2014-avril-2015.php?id=1345](http://www.mediametrie.fr/eurodatatv/communiques/young-adults-report-septembre-2014-avril-2015.php?id=1345)) Consultado el día 20 Oct.
2015.

Guillan, J. (2011). *Television and new media.* New York: Routledge.

Hueso, A. & Cascant, M^a. J. (2012). *Metodologías y técnicas cuantitativas
de investigación.* Valencia: Editorial Universidad Politécnica.

Jenkins, H. (2003, 15 de enero). Transmedia Storytelling. *MIT Technology
Review.* ([http://www.technologyreview.com/news/401760/transmedia-
storytelling](http://www.technologyreview.com/news/401760/transmedia-storytelling)) Consultado el 11 Sep. 2015.

León, B. (Coord.) (2012). *La televisión ante el desafío de Internet.*
Salamanca: Comunicación social.

Los medios de comunicación en los eventos. El poder de la televisión

Martínez Lorente, G. & Navarro Moreno, P. (2008). Los albores de la televisión (1923-1956). En Olga Pérez Sanjuán (coord.), *Detrás de la cámara. Historia de la televisión y de sus cincuenta años en España*, pp. 255-272. Madrid: Colegio oficial y asociación española de ingenieros de telecomunicación.

Montemayor Ruiz, F.J. (2015). *La retransmisión televisiva de los eventos mediáticos en la era digital*. Tesis doctoral, Facultad de Ciencias de la Información, Universidad Complutense de Madrid.

Morales, F. (2010). TV: La era de la recomendación. *Cuadernos de comunicación evoca. Monográfico. La televisión que viene*, 1 (3), 23-27.

Ortiz Sobrino, M. A. & Montemayor Ruiz, F. J. (2014). Publicidad dinámica y plataformas digitales. *Brand Placement* en espacios públicos y transmisiones deportivas en televisión. *Telos*, 99. Octubre 2014-enero 2015, pp. 94-103.

Pérez Sanjuán, O. (Coord.) (2008) *Detrás de la cámara. Historia de la televisión y de sus cincuenta años en España*. Madrid: Colegio oficial y asociación española de ingenieros de telecomunicación.

Quintas-Froufe, N. & González-Neira, A. (2014). Audiencias activas: Participación de la audiencia social en la televisión. *Comunicar. Revista Científica de Educomunicación*, 23 (43), 83-90. DOI: <http://dx.doi.org/10.3916/C43-2014-08>

Rancièrre, J. (2010). *El espectador emancipado*. Buenos Aires: Bordes Manantial.

Rublescki, A. (2011). Metamorfoses jornalísticas: leitores e fontes como instancias co-productoras de conteúdos no jornalismo líquido. *Estudos em Comunicação*, 10, 319-335.

Los medios de comunicación en los eventos. El poder de la televisión
(<http://portalrevistas.ucb.br/index.php/RCEUCB/article/viewFile/2882/1781>)

. Consultado el 22 Oct. 2015.

Saavedra Llamas, M., Rodríguez Fernández, L., & Barón Dulce, G. (2015). Audiencia social en España: Estrategias de éxito en la televisión nacional. *Revista ICONO 14. Revista Científica de Comunicación y Tecnología Emergentes*, 13 (2), 214-237. DOI:<http://dx.doi.org/10.7195/ri14.v13i2.822>

Scolari, C. A. (2013). *Narrativas transmedia. Cuando todos los medios cuentan*. Barcelona: Deusto.

Sinclair, J. (2002). *Televisión: comunicación global y regionalización*. Barcelona: Gedisa.

Toffler, A. (1980). *La tercera ola*. Bogotá: Plaza & Janés.

Vaca Berdayes, R. (2015). Televisión, pantallas y convergencia digital. *Academia TV. Revista de la academia de las ciencias y las artes de la televisión*. (137), pp-50-53.

6. Otras fuentes

Carlos Alberto Scolari, profesor titular en la Universidad Pompeu i Fabra de Barcelona. Entrevista personal. Julio de 2015.

Ernest Riveras, director gerente de contenidos de Movistar TV. Entrevista personal. Agosto de 2014.

José Ramón Díez, director de Televisión Española. Entrevista personal. Mayo 2014.

Kensuke Hisatomi, *senior manager* NHK. Entrevista personal. Septiembre de 2015.