

## El desarrollo de proyectos audiovisuales: adquisición y creación de formatos de entretenimiento

### *Development of audiovisual projects: acquisition and creation of entertainment formats*

Recibido: 1 de septiembre de 2009

Aceptado: 21 de septiembre de 2009

**RESUMEN:** El desarrollo de proyectos audiovisuales, además de constituir la primera etapa del proceso de producción, destaca por ser aquella en la que se toma la decisión más importante: el tipo de contenido a producir. En este punto, el productor puede optar por adquirir un formato internacional de éxito y adaptarlo a un mercado determinado, o bien crear una fórmula original apoyándose en su propio equipo de I+D+I. El presente artículo analiza de un modo pormenorizado tanto el proceso de compra de formatos de entretenimiento como el diseño de proyectos originales, fase crucial y previa a la producción del contenido. En ambos casos, esta etapa debe entenderse como un proceso creativo que requiere de tiempo e inversión, pues de su correcto desarrollo dependerá en buena medida la calidad y el éxito del producto audiovisual.

**Palabras clave:** producción, entretenimiento, formato, televisión, desarrollo, proyectos audiovisuales.

**ABSTRACT:** *The development of audiovisual projects, besides of being the first stage of the production process, stands out because the most important decision is taken at that moment: the type of content to be produced. The producer can choose between buying a successful international format or creating an original formula leaning on his own I+D+I team. This article presents a detailed analysis of the purchasing process of entertainment formats and the design of original projects. In both cases, this initial step should be understood as a creative process that requires a considerable investment in time and money, given that the product quality and its success depends on its right performance to a large extent.*

**Key words:** *Production, entertainment, format, television, development, audiovisual projects.*

#### 1. Introducción

El proceso de producción de contenidos de entretenimiento para plataformas audiovisuales, y más en concreto para la televisión, se compone de las siguientes etapas: 1) desarrollo del proyecto; 2) producción –fase que se com-

pone, a su vez, de otras tres: preproducción, grabación o emisión y posproducción—; 3) cierre o liquidación de la producción; y 4) explotación comercial del formato, del programa producido y de sus productos derivados.

A grandes rasgos, la etapa de desarrollo de proyectos consiste en la búsqueda y adaptación de un formato existente o en el diseño de uno original. Destaca como una fase crucial por ser el punto de partida y el momento en el que se toma una decisión estratégica que condiciona el resto del proceso de producción y el control sobre sus derechos. La mayor parte de las investigaciones referidas a la producción audiovisual desarrolladas hasta el momento se centran en esta segunda parte, es decir, en la realización material del contenido. Sin embargo, el presente artículo aborda el estadio previo, la fase inicial de desarrollo del proyecto, germen del éxito o fracaso del contenido y auténtica clave para el control del negocio<sup>1</sup>. Por ello, el objeto de este trabajo no es otro que realizar una propuesta estándar de los pasos a seguir en la compra de formatos en los mercados internacionales y en el diseño de formatos originales, de modo que sirva de guía en la toma de decisiones en esta importante etapa del proceso.

Para ello, se ha recurrido a bibliografía especializada, a documentos originales de producción y a profesionales del sector audiovisual —productores ejecutivos en su mayoría<sup>2</sup>—, que se han involucrado mediante la concesión de entrevistas y la respuesta a extensos cuestionarios, cuyos resultados han permitido reconstruir el proceso completo de desarrollo de proyectos. Este tra-

<sup>1</sup> Algunos de los textos de referencia en este campo de estudio son: MORAN, Albert y MALBON, Justin, *Understanding the global TV format*, Intellect, Bristol, 2006; MORAN, Albert, *Copycat TV: Globalisation, program formats and cultural identity*, University of Luton Press, Luton, 1998; MORAN, Albert, “Global franchising, local customizing: The cultural economy of TV program formats”, *Continuum: Journal of Media & Cultural Studies*, vol. XXIII, n.º 2, 2009, pp. 115-125; WAISBORD, Silvio, “McTV: Understanding the global popularity of television formats”, *Television & New Media*, vol. V, n.º 4, 2004, pp. 359-383; y ALTMEPPEN, Klaus-Dieter, LANTZSCH, Katja y WILL, Andreas, “Flowing networks in the entertainment business: Organizing international TV format trade”, *International Journal of Media Management*, vol. 9, n.º 3, 2007, pp. 94-104.

<sup>2</sup> El productor ejecutivo es considerado en este estudio como el máximo responsable de la producción del contenido tanto desde una perspectiva económica y logística como creativa, convirtiéndose en un gran director de proyectos o *project manager*. Para conocer más acerca de la figura del productor creativo en televisión, véase DIEGO GONZÁLEZ, Patricia, “La figura del productor de ficción en televisión”, *Comunicación y Sociedad*, vol. XVIII, n.º 1, 2005, pp. 9-30; y GUERRERO PÉREZ, José Enrique, *La producción de programas de entretenimiento en la televisión española (1996-2005): evolución histórica, industria y mercado*, tesis doctoral en proceso de publicación, Universidad de Navarra, Pamplona, 2009, pp. 231-260.

bajo ha contado con la participación de los principales agentes de la industria televisiva española, considerando factores como su volumen de producción, su trayectoria o el éxito de sus contenidos. Entre las empresas que han colaborado, destacan Televisión Española (TVE), Tele 5, Antena 3, Gestmusic-Endemol, Globomedia, Boomerang TV, Cuarzo, Grundy, El Terrat, Europroducciones, Martingala TV, Videomedia y Notro TV.

## 2. Aproximación al concepto de formato

Antes de profundizar en el proceso de desarrollo de proyectos, se hace necesario delimitar el concepto de *formato* y diferenciarlo de otros habituales en la jerga académica y profesional del área de la producción televisiva: el género y el programa.

Jaime Barroso se refiere a los géneros como “los grandes grupos en que pueden clasificarse los programas en razón de su contenido temático o del público al que están dirigidos”<sup>3</sup>. No obstante, hay que mencionar otro criterio más de clasificación: la franja horaria (por ejemplo, el *late show* recibe su nombre por el lugar habitual que ocupa, en la franja de *late night*). Este mismo autor percibe una relación subordinada del formato respecto al género al considerar que los formatos son variaciones formales del género que determinan la estructura del programa<sup>4</sup>. Por su parte, José Ángel Cortés define el concepto de *formato* como “el conjunto de los elementos de los que se compone un programa”<sup>5</sup>. Más en concreto, se trata del conjunto de elementos que permanecen invariables en cada una de sus emisiones<sup>6</sup>. Asimismo, Cortés define *programa* como “la unidad básica de la parrilla de programación de una cadena de televisión”<sup>7</sup>. Por tanto, puede establecerse un esquema jerárquico en la clasificación de los contenidos televisivos, en el que el género representa la categoría mayor, seguido por el formato, y por último, el programa, que implica la materialización audiovisual del proyecto.

En definitiva, el formato es la estructura de contenido que sirve de referencia en la adaptación de programas, un proceso esencialmente creativo.

<sup>3</sup> BARROSO GARCÍA, Jaime, *Realización de los géneros televisivos*, Síntesis, Madrid, 2002, p. 189.

<sup>4</sup> Cfr. BARROSO GARCÍA, Jaime, *op. cit.*, p. 194.

<sup>5</sup> CORTÉS LAHERA, José Ángel, *La estrategia de la seducción. La programación en la neotelevisión*, Eunsa, Pamplona, 1999, p. 109.

<sup>6</sup> Cfr. MORAN, Albert y MALBON, Justin, *op. cit.*, p. 20.

<sup>7</sup> CORTÉS LAHERA, José Ángel, *op. cit.*, p. 114.

Un mismo formato se plasma en programas que pueden presentar algunas diferencias según la adaptación que se haga en cada mercado. Un ejemplo paradigmático de la televisión actual es *Who wants to be a millionaire? –¿Quién quiere ser millonario?–*, concurso de Celador Entertainment presente en canales de todo el mundo. De este modo, apuntamos una característica esencial del formato: la internacionalidad. Para Moran y Malbon, el formato es el conjunto de información y experiencia de producción que permite la adaptabilidad del programa en otro lugar y en otro momento<sup>8</sup>. Un formato de éxito es aquel que puede adaptarse en distintos países dando lugar a programas muy parecidos, que siguen la misma estructura, pero cuyo contenido es adaptado a las peculiaridades de cada mercado televisivo. La distribuidora internacional de formatos de televisión Distraction Formats considera el formato como una receta que contiene los ingredientes necesarios para lograr el éxito, disminuyendo el riesgo y sin necesidad de invertir en desarrollo:

Un formato de éxito es como una receta de éxito. Si se quiere hacer lo correcto, se deben mezclar todos los ingredientes cuidadosamente y seguir el libro de recetas o el paquete del formato. Si esto se cumple, el éxito está garantizado. Un programa que ha sido ganador en audiencia en un país tiene todas las oportunidades de ser un ganador en audiencias en otros países, sin tener errores costosos y sin incurrir en mayores costes de desarrollo<sup>9</sup>.

Otra distribuidora de relevancia internacional, Touchdown Television, incluye en sus contratos una definición de *formato* en cuanto que objeto central del acuerdo: “El formato comprende el concepto original, la estructura, el diseño, el formato y el tratamiento del programa de televisión”<sup>10</sup>.

<sup>8</sup> Cfr. MORAN, Albert y MALBON, Justin, *op. cit.*, p. 6.

<sup>9</sup> SALÓ, Gloria, *¿Qué es eso del formato? Cómo nace y se desarrolla un programa de televisión*, Gedisa, Barcelona, 2003, p. 33. Traducción realizada por la autora del texto original, disponible en la página web de Distraction Formats: “A format is like a recipe. To get it right, you have to measure all the ingredients carefully then follow the recipe step-by-step. When each phase of the format recipe is followed as prescribed, the results are guaranteed! A programme that has been a ratings hit in one country has every chance of having the same success in another country, without costly mistakes or incurring major development costs”, [http://www.distraction.com/about.asp?nav\\_id=191&lang\\_id=E,09-02-09](http://www.distraction.com/about.asp?nav_id=191&lang_id=E,09-02-09).

<sup>10</sup> Texto original: “The format comprises the original concept, structure, desing, format and the tratment of the TV Programme”, *Deal memo* de la opción de compra sobre el formato *How Normal Are You?* de Touchdown Television.

Seguidamente, se explica el primer paso del proceso de producción de un programa de televisión: la compra y adaptación del formato o el diseño de uno nuevo. Esta etapa presenta dos opciones: acudir a un mercado internacional para comprar aquellos formatos que puedan tener cabida en la oferta televisiva; o bien desarrollar un formato original atendiendo a las necesidades de los emisores y a las tendencias de contenidos. En cualquiera de los dos casos, la compañía productora o la empresa de televisión debe despejar antes una serie de incógnitas: el tipo de programa que se necesita, la audiencia a la que se dirige, a través de qué plataformas se va a distribuir y cómo, fórmula de programación, número de emisiones, duración y presupuesto<sup>11</sup>.

El tercer epígrafe recoge el primero de los supuestos, cuando el formato es comprado en un mercado internacional.

### 3. *Adquisición de formatos*

La configuración del mercado de contenidos audiovisuales responde a una estructura global, de modo que los formatos televisivos traspasan las fronteras y se adaptan a las peculiaridades de cada país. Dos son las principales ventajas que ofrece la compra de formatos internacionales frente al diseño de fórmulas originales. Por un lado, implica un ahorro en investigación y desarrollo; y por otra parte, disminuye el elevado riesgo económico de la industria del entretenimiento audiovisual, basada en la producción de prototipos y con un elevado ratio de fracasos. Por tanto, la adaptación de formatos internacionales se ha convertido en una fórmula muy atractiva, que aunque no garantiza el éxito, reduce de modo considerable el nivel de incertidumbre intrínseco a este negocio. Además, permite aplicar procesos de producción más eficientes, gracias a las experiencias previas en la realización de programas basados en el mismo formato. Sin embargo, también presenta inconvenientes como el reducido margen de creatividad del que disponen los equipos de producción locales, y la menor inversión en el desarrollo de formatos originales, con la consiguiente pérdida de valor intelectual y comercial para aquellas industrias en las que predomina la adaptación frente a la apuesta por proyectos innovadores propios susceptibles de ser exportados.

De modo generalizado, la compraventa de formatos tiene lugar en los mercados internacionales, puntos de encuentro en los que los agentes de la

<sup>11</sup> Cfr. SÁINZ SÁNCHEZ, Miguel, *Manual básico de producción en televisión*, Instituto Oficial de Radio y Televisión, Madrid, 1995, pp. 23 y 24.

industria –principalmente emisores, productores y distribuidores– desarrollan su actividad<sup>12</sup>:

- Comprar y vender formatos.
- Establecer relaciones de negocio.
- Hacer nuevos contactos.
- Acelerar las negociaciones.
- Crear asociaciones.
- Mantenerse al corriente de los cambios que afectan al sector.

A grandes rasgos, pueden distinguirse tres tipos de mercados<sup>13</sup>:

- 1) Mercados internacionales dedicados al comercio de formatos de todo tipo de géneros procedentes de todas las partes del mundo.
- 2) Mercados locales donde los distribuidores de una región o país exhiben sus formatos a los compradores internacionales.
- 3) Mercados dedicados a un género concreto.

Las principales citas anuales de la industria audiovisual quedan recogidas en la siguiente tabla:

**Tabla 1. Calendario de mercados y festivales televisivos**

MES	MERCADO	LOCALIDAD
Enero	NATPE	Las Vegas (EE UU)
Febrero	BBC Showcase	Brighton (Reino Unido)
Marzo	MIPDOC	Cannes (Francia)
Marzo/Abril	MIPTV	Cannes (Francia)
Mayo	Rose d'Or	Lucerna (Suiza)
Mayo	Los Ángeles TV Screenings	Los Ángeles (EE UU)
Junio	DISCOP	Budapest (Hungría)
Julio	Monte Carlo TV Festival	Monte Carlo (Mónaco)
Septiembre/octubre	MIPCOM	Cannes (Francia)
Octubre	Junior MIPCOM	Cannes (Francia)
Diciembre	MIPASIA/TV Asia	Singapur

Fuente: MORAN, Albert y MALBON, Justin, *op. cit.*, p. 73.

<sup>12</sup> Texto original: “Buy and sell TV programmes; develop long lasting business relationships for the month ahead; make new contacts; speed up negotiations; create partnerships; keep abreast of important changes affecting the audio sector”, MORAN, Albert y MALBON, Justin, *op. cit.*, p. 74.

<sup>13</sup> Texto original: “Television programming fairs can be divided into three types: global fairs dedicated to programming trade of all genres from all nations; regional fairs, where distributors from the region exhibit their wares for international buyers; and genre-specific fairs that focus on particularly popular international genres, such as reality programming or documentaries”, HAVENS, Timothy, *Global television marketplace*, BFI Publishing, London, 2006, p. 66.

El más importante de todos ellos es el MIPTV (*Marché Internationale de Programme Télévisionne*), mercado descrito en su página web del siguiente modo:

MIPTV es el mercado internacional donde los profesionales tratan la financiación, coproducción y compraventa de formatos de entretenimiento para todo tipo de plataformas. Proporciona a los participantes multitud de oportunidades para realizar contactos en el negocio de los contenidos de entretenimiento, más notoriedad y una amplia variedad de plataformas de distribución<sup>14</sup>.

Las cadenas de televisión y productoras acuden a estos foros para comprar aquellos formatos de éxito que se adecuen a las necesidades programáticas de sus mercados de origen. Tradicionalmente, según Timothy Havens, la búsqueda de formatos y su adquisición ha sido considerada parte de un trámite burocrático de índole económica, y no como lo que es en realidad, es decir, como una etapa esencial del proceso creativo<sup>15</sup>. Por ello, se incluye esta fase como el primer paso de la producción y no como una mera actividad previa. No obstante, las decisiones creativas sobre la compra de formatos están influenciadas por múltiples factores que pertenecen a otros ámbitos, entre los que destacan los tres siguientes<sup>16</sup>:

- 1) Los compradores buscan programas con similitudes lingüísticas y culturales a las dominantes en sus países de origen.
- 2) El presupuesto disponible determina el tipo de formatos al que pueden acceder los compradores.
- 3) Algunas instituciones o fuerzas políticas y culturales influyen en las decisiones de compra de determinados formatos, especialmente, en el caso de las televisiones públicas.

En las industrias de los países con un sector de producción independiente desarrollado, el caso más habitual es aquel en el que las productoras adquieren los derechos de los formatos que pueden interesar a los operadores de sus respectivos mercados, bien tras realizar un análisis de las necesidades de

<sup>14</sup> Texto original: "MIPTV is the international market for financing, co-producing, buying and selling entertainment across all platforms. It provides you with more contact in the entertainment content business, more exposure and a wider range of distribution platforms than any other industry event anywhere in the World", <http://www.miptv.com/en-gb/about-miptv.cfm>, 09-02-09.

<sup>15</sup> Cfr. HAVENS, Timothy, *op. cit.*, p. 96.

<sup>16</sup> *Ibid.*

programación, o bien por indicaciones explícitas de los propios canales. En ocasiones, según Santiago de la Rica (Globomedia), también puede darse el caso en el que “la cadena compre un determinado formato para luego encarar la producción a una productora externa”<sup>17</sup>. No obstante, me centraré en el primero de los supuestos, aquel en el que la productora adquiere un formato para ofrecerlo a los canales de su mercado televisivo de origen.

Para Encarna Pardo, directora de investigación y desarrollo de Boomerang TV, el principal criterio para decidir la compra de un formato es que aporte alguna novedad y que pueda cubrir necesidades de programación de los operadores nacionales:

Primero, vemos si el proyecto nos resulta interesante para el mercado español, si creemos que el formato puede interesar a los potenciales compradores [...]. Buscamos formatos que sean interesantes y novedosos, o por lo menos que respondan a los parámetros de lo que estamos buscando en España. No te sirve de nada encontrar un formato que haya ganado el último premio de la Rosa de oro, si luego no vas a tener posibilidades de colocarlo en alguna cadena española<sup>18</sup>.

En esta misma línea se expresa Daniel Acuña (Videomedia), quien añade, como una condición más para la compra del formato, el éxito de audiencia en otros mercados:

Opto por aquel formato que sea absolutamente novedoso, que haya sido un éxito en otros países, que realmente responda a las necesidades de programación de las cadenas y que permita ser adaptado a los gustos de los espectadores<sup>19</sup>.

Por su parte, Encarna Pardo destaca también la importancia de que el formato “pueda ser adaptado con facilidad en España”<sup>20</sup>. Conviene tener en cuenta que hay formatos válidos para todas las cadenas, otros que sólo cuadrarán en la oferta de una en concreto, y formatos que, en buena medida, “depende de la adaptación que hagas, puedes encajarlos en una u otra”<sup>21</sup>.

<sup>17</sup> Entrevista a Santiago de la Rica, productor ejecutivo de Globomedia, 02-06-08, Pamplona.

<sup>18</sup> Entrevista a Encarna Pardo, directora de investigación y desarrollo de Boomerang TV, 16-06-08, Madrid.

<sup>19</sup> Entrevista a Daniel Acuña, director de la división de programas de entretenimiento de Videomedia, 13-06-08, Madrid.

<sup>20</sup> Entrevista a Encarna Pardo...

<sup>21</sup> *Ibid.*



Así las cosas, de un modo sintético, los criterios empleados en la toma de decisiones sobre la compra de formatos pueden resumirse en los siguientes puntos:

- Novedad.
- Interés.
- Idoneidad según las características del mercado televisivo en el que se vaya a emitir.
- Adecuación a las necesidades de programación de los posibles compradores del formato.
- Adaptabilidad a las cualidades de la audiencia potencial.
- Éxito de audiencia en otros países.
- Cercanía cultural.
- Presupuesto necesario tanto para la compra del formato como para su producción.
- Influencias políticas, sociales y culturales.

Una vez sopesadas todas las consideraciones anteriores, si el formato es del interés de la productora y si está disponible para el mercado para el que lo solicita, se inician las negociaciones con el propietario de los derechos, normalmente, un distribuidor o, en el caso de los grupos multimedia integrados en vertical, la división empresarial de distribución de un productor o, incluso, de un emisor. En esta línea, Gloria Saló apunta que los diseñadores del formato pueden optar entre dos fórmulas para comercializarlos en los mercados internacionales:

Los creadores del formato tienen dos vías para su comercialización: vender los derechos a un distribuidor o hacerlo ellos directamente. Normalmente las grandes compañías se ocupan ellas mismas de su comercialización a través de sus oficinas en los diferentes países del mundo, pero en otras ocasiones, como ocurre con los formatos de Endemol, las productoras locales asociadas a la holandesa son las que se encargan de la puesta en marcha en cada territorio<sup>22</sup>.

Toda obra protegida por derechos de autor susceptible de ser convertida en un programa de televisión puede ser adquirida mediante una compra en firme o una opción de compra previa<sup>23</sup>. En el caso de los formatos de entretenimiento, si bien pueden comprarse directamente todos los derechos para

<sup>22</sup> SALÓ, Gloria, *op. cit.*, p. 167.

<sup>23</sup> Cfr. SÁINZ SÁNCHEZ, Miguel, *El productor audiovisual*, Síntesis, Madrid, 1999, p. 103.

proceder a su adaptación, salvo que nos encontremos ante un título estrella o *killer format*, la fórmula más habitual consiste en adquirir una *opción sobre el formato* como paso previo a la compra definitiva<sup>24</sup>. Este contrato permite a la productora o a la cadena trabajar la adaptación del formato en régimen de exclusividad<sup>25</sup>. Encarna Pardo menciona la firma del *option agreement* como punto de partida:

En primer lugar, firmaríamos un *option agreement*, una opción o un período de tanteo sobre el formato. Durante ese tiempo, si lo consigues colocar en una cadena, entonces se hace el contrato definitivo<sup>26</sup>.

La opción de compra es firmada por el representante de la productora que acude al mercado internacional, normalmente, el director del departamento de desarrollo de nuevos proyectos o, en su defecto, un productor ejecutivo<sup>27</sup>. El pago de la opción u *option fee* se realiza en el momento de la firma, aunque la transacción económica se ejecute tras algunos trámites como la emisión de la factura, o bien puede pactarse el pago de un porcentaje en el instante de la firma y de la cantidad restante con posterioridad<sup>28</sup>. Según el caso, cabe la posibilidad de negociar que parte de esa cuantía sea recuperable dependiendo de si, finalmente, se ejerce o no la opción de compra sobre el formato.

El *option agreement* se firma para un título concreto, un tiempo determinado, un territorio específico y bajo una serie de condiciones. Incluye la siguiente información<sup>29</sup>:

- Título del programa original.
- Objeto de la opción: el formato.
- *Option fee* o precio de la opción sobre el formato.
- Período de disfrute de la opción (*option period*).
- Condiciones para extender la opción (*option extension*).
- Territorio o país para el que se adquiere la opción.
- Descripción de los materiales que se entregan junto con la firma de la opción.

<sup>24</sup> Cuestionario realizado a productores ejecutivos de productoras españolas.

<sup>25</sup> Cfr. PARDO, Alejandro, *The audiovisual management handbook. An in-depth look at the film, television and multimedia industry in Europe*, Media Business, Madrid, 2002, p. 250.

<sup>26</sup> Entrevista a Encarna Pardo...

<sup>27</sup> Cuestionario realizado a productores ejecutivos de productoras españolas.

<sup>28</sup> *Ibid.*

<sup>29</sup> *Deal memo* de la opción de compra sobre el formato *How Normal Are You?* de Touchdown Television.

- Condiciones para el ejercicio de la opción y firma del contrato de compra-venta definitivo del formato.
- Condiciones para el desarrollo y adaptación del formato.
- Restricciones (por ejemplo, no emitir o producir el programa antes de ejercer la opción).
- Garantía del propietario de los derechos del formato original.
- Cláusula de confidencialidad.

Según Gloria Saló, la opción se mantiene durante unos meses, tiempo empleado para testar el formato:

La mayoría de las veces se comienza por realizar una opción entre tres o seis meses en los que se estudian las posibilidades reales de dicho formato en la programación, en cuanto a su contenido, franja y temporada de emisión, además de realizar un piloto en el que se ven las posibilidades de adaptación, desarrollo y presentadores adecuados<sup>30</sup>.

Sin embargo, según los productores ejecutivos consultados, el período de opción se prolonga de forma habitual durante seis meses o más<sup>31</sup>. Además de poner a prueba el formato y de estudiar las posibles adaptaciones, la productora que adquiere la opción se ofrece para producir el programa a las cadenas de televisión de su mercado. Para ello, dispone de una serie de materiales que le son entregados por el propietario del formato una vez formalizado el *option agreement*<sup>32</sup>:

- Proyecto de programa o documento de venta encuadernado.
- Biblia de producción.
- Vídeos de ejemplo.
- Guión/es.
- Folleto o *flyer*.

Del presente listado, merece ser destacado el término *biblia de producción* (*production bible* o *format bible*), que hace referencia a un completo manual o guía que incluye todas las instrucciones necesarias para la producción y adap-

<sup>30</sup> SALÓ, Gloria, *op. cit.*, p. 167.

<sup>31</sup> Cuestionario realizado a productores ejecutivos de productoras españolas.

<sup>32</sup> *Ibid.*; folleto de venta o *flyer* del formato *The Money Game* de Touchdown Television; y *deal memo* de la opción de compra sobre el formato *How Normal Are You?* de Touchdown Television, en el que se describen los materiales que se entregan con la firma de la opción de compra: "Following payment of the Option Fee the Licensor will provide de License with a production bible for the Format and a VHS (or DVD) containing a selection of example episodes from the TV programme".

tación del formato. Contiene información referida a datos de audiencia, producción, programación, financiación, marketing y distribución, aunque no siempre se compone de todos ellos<sup>33</sup>. Jaime Barroso define la biblia como “un catálogo de instrucciones que determina los parámetros narrativos y de producción”<sup>34</sup>. Según los productores ejecutivos consultados, entre los aspectos más importantes para la adaptación del formato que incluye este documento, destacan<sup>35</sup>:

- Introducción: contexto, origen de la idea, precedentes, peculiaridades, claves del éxito, etc.
- Descripción del formato: género, objetivo, horario de emisión, público objetivo, duración, número de emisiones, etc.
- Mecánica del programa: fases, pruebas, secciones, reglas, premios, etc.
- Protagonistas e instrucciones de *casting*: perfil de presentadores, invitados, concursantes, cómo seleccionarlos, etc.
- Necesidades técnicas en estudio, en exteriores, cámaras, maquinaria, sistema informático, etc.
- Escenografía.
- Iluminación.
- Infografía y efectos visuales.
- Músicas y efectos sonoros.
- Ejemplo de plan de producción.
- Estilo de realización.
- Libro de estilo de los guiones.
- Estándar de producción/presupuesto.
- Viabilidad económica del proyecto y plan de financiación.
- Posibilidades interactivas y multimedia.
- Acciones de *marketing*.
- Recomendaciones: seguros, permisos, etc.
- Anexos con ejemplos: guiones, escaletas, documentos de producción, sintonías, cabecera, logotipo, etc.

<sup>33</sup> Cfr. MORAN, Albert y MALBON, Justin, *op. cit.*, pp. 5 y 60.

<sup>34</sup> BARROSO GARCÍA, Jaime, *op. cit.*, p. 303.

<sup>35</sup> Cuestionario realizado a productores ejecutivos de productoras españolas; cuestionario realizado a productores ejecutivos de cadenas españolas –se han incluido todos aquellos elementos mencionados, al menos, por alguno de los encuestados–; y biblia de producción (la portada del documento recoge el título de “informe de producción”) empleada por Tele 5 para la adaptación del formato *Who Wants To Be a Millionaire?*

Uno de los contenidos de entretenimiento que requiere una biblia más completa es el concurso. Daniel Bilbao (Martingala TV) explica la información que debe contener la biblia de producción en estos casos:

El concurso tiene un desarrollo muy detallado. Por ejemplo, un *quiz show* se describe al detalle en la biblia de producción. Se explica el formato, la mecánica del juego, las diferentes versiones según se trate de un concurso de treinta y cinco minutos o de una hora, los elementos interactivos, el tipo de concursante que se requiere, modalidades de preguntas, sus niveles de dificultad, las categorías... Lo más complicado es el diseño del sistema informático para crear las preguntas y guardarlas en una base de datos. También se incluye el diseño del plató, una escaleta detallada, el grafismo, la música, la iluminación, una propuesta de presentador, el equipo humano necesario para la producción...<sup>36</sup>.

Encarna Pardo, sin hacer referencia directa a la biblia de producción, emplea el término *formato* para referirse a esta herramienta y destaca su nivel de concreción:

En este documento viene especificado todo: propuestas de decoración, líneas de edición, tipos de presentadores y, a veces, el desarrollo de una escaleta o un desarrollo de contenidos. Además, también incluimos un plan de producción desde el punto de vista de contenidos<sup>37</sup>.

No existe en la industria española un consenso claro sobre el nombre que recibe este documento de producción, de modo especial en el área del entretenimiento. Por ejemplo, en Globomedia, tal como apunta Víctor Martín, "la biblia sólo se utiliza realmente para ficción"<sup>38</sup>, reservando para los contenidos de entretenimiento el término de proyecto:

En variedades, el proyecto de formato contiene el título, una sinopsis del programa, el género, duración, público y otros aspectos. Si es un concurso, contiene una descripción más exhaustiva de la mecánica. Además se incluye un listado de posibles presentadores<sup>39</sup>.

<sup>36</sup> Entrevista a Daniel Bilbao, presidente de Martingala TV y productor ejecutivo de programas de entretenimiento, 17-06-08, Madrid.

<sup>37</sup> Entrevista a Encarna Pardo...

<sup>38</sup> Entrevista a Víctor Martín, productor ejecutivo de programas de entretenimiento de Globomedia, 16-06-08, Madrid.

<sup>39</sup> *Ibid.*

En esta misma dirección apunta otro directivo de Globomedia, Santiago de la Rica, al afirmar que “para los formatos de entretenimiento no se utiliza la palabra biblia de producción, aunque no sería incorrecto emplearla; se habla de desarrollo del proyecto”<sup>40</sup>.

No obstante, he optado por aplicar también el término de *biblia de producción* al ámbito de los programas de entretenimiento por las siguientes razones: porque considero que el documento que contiene toda la información sobre el formato es equiparable a la biblia de ficción<sup>41</sup>; porque así consta en la bibliografía anglosajona más reciente<sup>42</sup>; y porque es el nombre que recibe en la documentación empleada en los mercados internacionales en las transacciones de compraventa de derechos<sup>43</sup>.

La biblia de producción cumple, principalmente, tres funciones<sup>44</sup>:

- 1) Sirve para proteger los derechos de autor sobre el formato, puesto que la biblia recoge con detalle toda la información sobre su desarrollo y destaca la singularidad del proyecto.
- 2) Se emplea como cuaderno comercial del formato para venderlo en los mercados internacionales y para presentarlo a las cadenas.
- 3) Sirve de manual o guía para producir el formato, tanto desde el punto de vista de la producción (plazos, necesidades de personal, técnicas, presupuesto, etc.), como desde una perspectiva creativa (estilo del guión, mecánica, partes del programa, premios, perfil de presentador y participantes, etc.).

El uso generalizado de la biblia supone un primer paso en el proceso de estandarización de la producción de programas de entretenimiento, en la medida en que permite estandarizar el trabajo<sup>45</sup>, con la consiguiente mejora de

<sup>40</sup> Entrevista a Santiago de la Rica...

<sup>41</sup> Para conocer más acerca de la biblia de producción de series de ficción televisivas, véase DIEGO GONZÁLEZ, Patricia, *La producción de ficción televisiva en España (1990-2002): evolución histórica, industria y mercado*, tesis doctoral en proceso de publicación, Universidad de Navarra, Pamplona, 2004, pp. 232-236.

<sup>42</sup> Cfr. MORAN, Albert y MALBON, Justin, *op. cit.*, pp. 5 y 60-65.

<sup>43</sup> Deal memo de la opción de compra sobre el formato *How Normal Are You?* de Touchdown Television.

<sup>44</sup> Mario García de Castro señala cuatro funciones de la biblia de producción en el caso de las series. No obstante, debido a las diferencias entre los contenidos de ficción y los de entretenimiento, hemos optado por tomar como base esas funciones y adaptarlas al objeto de este artículo: los programas de entretenimiento, cfr. GARCÍA DE CASTRO, Mario, *La ficción televisiva popular. Una evolución de las series de televisión en España*, Gedisa, Barcelona, 2002, p. 157.

<sup>45</sup> Cfr. PALACIO, Manuel, *Historia de la televisión en España*, Gedisa, Barcelona, 2001, p. 182.

la eficiencia, y garantizar la unidad de la visión creativa de todo el equipo que interviene en el proyecto<sup>46</sup>.

Como se ha señalado, la biblia de producción se incluye de modo habitual entre los materiales que se entregan tras la firma de la opción de compra sobre el formato. Todos los detalles del *option agreement* quedan recogidos en el *deal memo* o *memo deal* (*deal memorandum*), en el que también se especifican las condiciones bajo las que se ejercería dicha opción<sup>47</sup>.

Una vez la productora analiza el formato y estudia las diversas posibilidades de adaptación, y tras haber presentado el proyecto a una o varias cadenas y haber llegado a un acuerdo de producción con alguna de ellas, se ejerce la opción de compra según lo especificado en el *deal memo*. Entonces, se firma el *format licence agreement* o *licensing deal*, que sustituye al *option agreement*<sup>48</sup>. La compra definitiva de los derechos de adaptación del formato es firmada por un alto responsable del área de producción de la productora, según señala Encarna Pardo:

Siempre consulto la compra de formatos con el director general de Boomerang, Pepe Abril. La opción de compra la firmo yo [directora de nuevos proyectos], pero los contratos y todos los documentos legales los firma el director de producción, Pedro Ricote<sup>49</sup>.

Hay productoras, como es el caso de Videomedia, en las que las compras y ventas internacionales dependen de un departamento propio:

En el caso de Videomedia, la persona que acude al mercado es la directora del departamento internacional, quien se encarga de compras y ventas internacionales. Antes, mantenemos una reunión para ver qué necesidades podemos tener y estudiar si alguna cadena necesita algún tipo de programa en concreto. Con las conclusiones de esta reunión, ella acude al mercado y adquiere los derechos de los formatos que considere oportunos para estudiarlos aquí. [...]. Los contratos de compraventa son firmados por la directora del departamento de internacional y por el presidente de Videomedia<sup>50</sup>.

<sup>46</sup> Cfr. DIEGO GONZÁLEZ, Patricia, *La producción de ficción...*, *op. cit.*, p. 233.

<sup>47</sup> *Deal memo* de la opción de compra sobre el formato *How Normal Are You?* de Touchdown Television.

<sup>48</sup> *Ibid.*; y MORAN, Albert y MALBON, Justin, *op. cit.*, p. 68.

<sup>49</sup> Entrevista a Encarna Pardo...

<sup>50</sup> Entrevista a Daniel Acuña...

En una coyuntura ideal, la duración del contrato de compraventa del formato se ajustaría al tiempo estimado de producción; no obstante, dada la complejidad de conocer de antemano este aspecto, puesto que no siempre el período de producción coincide con el pactado con la cadena, el formato suele adquirirse por un tiempo que oscila entre uno y dos años o incluso más<sup>51</sup>.

El precio, denominado *format fee* o *licence fee*, no es fijo, sino que varía según múltiples factores, tal como apunta Santiago de la Rica:

En cuanto al precio del formato, depende de muchas circunstancias, no sólo depende del tipo de programa que sea y del éxito que haya tenido en el país de origen, sino que también influye la franja horaria donde lo emitas, cómo lo programes, la cadena de emisión... No es lo mismo comprar un formato para emitir en Tele 5 que en La Sexta o en Cuatro. Lógicamente, pagarías menos si lo emites en La Sexta o en Cuatro que si lo produces para Tele 5, una cadena que tiene un porcentaje de audiencia más elevado<sup>52</sup>.

Teniendo en cuenta los factores mencionados, el precio del formato suele establecerse como una cantidad determinada por capítulo, equivalente a un porcentaje del presupuesto de cada emisión partiendo de una cantidad mínima<sup>53</sup>. Para Gloria Saló, “el precio de venta del formato (*format fee*) varía en muchas ocasiones en función del presupuesto de producción” y menciona porcentajes que oscilan entre el 5% y el 15%<sup>54</sup>. Santiago de la Rica apunta en esta misma línea:

Normalmente, tanto el precio de la opción como del formato están en función del volumen del contrato de producción. La cantidad que se suele pedir oscila entre el 5% y el 10% del coste de producción. [...]. Suele ser un porcentaje del presupuesto del programa, estableciendo siempre una cantidad mínima<sup>55</sup>.

Además del *format* o *licence fee*, el propietario del formato puede establecer un *signing fee*, es decir, el pago de una cuantía por la firma del contrato de

<sup>51</sup> Cuestionario realizado a productores ejecutivos de productoras españolas.

<sup>52</sup> Entrevista a Santiago de la Rica...

<sup>53</sup> Cuestionario realizado a productores ejecutivos de productoras españolas.

<sup>54</sup> Cfr. SALÓ, Gloria, *op. cit.*, p. 169.

<sup>55</sup> Entrevista a Santiago de la Rica...



compraventa, asegurándose el cobro de un mínimo en caso de que la productora contratante no produzca el formato. Así lo expresan Moran y Malbon:

Además, podría pagarse un *signing fee*. Los formatos a veces son asegurados por contrato cuando las cadenas los adquieren sin tener la intención del producir el programa. En realidad, su objetivo es impedir que la propiedad del formato caiga en manos de los operadores rivales. Para evitar el riesgo de que no haya producción y que, por tanto, no se cobre el *license fee* por cada episodio, el vendedor asegura un ingreso de este modo<sup>56</sup>.

El pago del *format fee* puede realizarse de varias formas, según se pacte en el contrato. Para los productores ejecutivos consultados, la fórmula más habitual consiste en la entrega de un porcentaje tras la firma, y de la cantidad restante en diversos pagos después de la producción o emisión de cada capítulo<sup>57</sup>.

En cuanto al número de emisiones contratadas, puede variar de un modo significativo según las circunstancias; no obstante, en el caso de programas semanales, suelen firmarse 13 capítulos –una temporada–, y cuando se trata de espacios diarios, lo más habitual es que se contraten entre 50 y 70 emisiones<sup>58</sup>. Además, como señalan Moran y Malbon, siempre se establece un período de tiempo dentro del cual el comprador debe producir el formato, y se incluye la posibilidad de ampliarlo una vez que se hayan emitido los capítulos contratados con la consiguiente revisión de las condiciones y *fees*:

Finalmente, hay que recordar que un *memo deal* sobre la compra de formatos debe siempre especificar un período de tiempo. Un acuerdo estándar tiene una duración de tres años con una opción de otros tres más. Si el comprador no produce el programa en ese tiempo, entonces, los derechos pasan de nuevo a manos del propietario original. Una cláusula de renovación específica que el día después de la última emisión, la productora o cadena debe firmar la renovación de la licencia con la correspon-

<sup>56</sup> Texto original: “Additionally, there may also be a signing fee. Formats are sometimes secured by contract when the network has no intention of making the programme in question. Instead, the aim is to prevent the property falling into the hands of rival broadcasters. To obviate the fact that there may be no production and therefore no license fee for each episode, the devisor secures a fee in this alternate way”, MORAN, Albert y MALBON, Justin, *op. cit.*, pp. 67-68.

<sup>57</sup> Cuestionario realizado a productores ejecutivos de productoras españolas.

<sup>58</sup> *Ibid.*

diente subida del precio. Si el adquiriente no firma, el propietario podrá vender el formato a los rivales<sup>59</sup>.

Como puede comprobarse, la adquisición de formatos en los mercados internacionales sigue unos pasos más o menos preestablecidos, independientemente de que haya aspectos que puedan variar según la negociación entre el comprador y el vendedor. Enrique Bustamante habla de un proceso estandarizado:

Las fórmulas de contratación de derechos están enormemente estandarizadas. Se parte de un *deal memo*, que establece las condiciones generales del contrato, para delimitar después las ventanas y condiciones de explotación, fijadas para la televisión gratuita en un *free TV distribution agreement*, con pagos garantizados mínimos a 30-60 o noventa días<sup>60</sup>.

El contrato de compraventa del formato (*format licence agreement* o *licensing deal*) incluye, al menos, los siguientes puntos básicos<sup>61</sup>:

- Duración de la licencia (el período de cesión de derechos comienza el primer día de producción o un determinado número de meses después del ejercicio de la opción).
- Derechos cedidos (producir y emitir).
- Territorio.
- Idioma.
- Número de episodios (puede establecer un número exacto o un intervalo entre un mínimo y un máximo de emisiones).
- Duración de cada capítulo.
- Cadena/s de emisión.
- Franja horaria de programación.

<sup>59</sup> Texto original: "Finally, it is also valuable to recognize that a memo deal concerning formats will always include a specified time period. A standard licensing deal would be for three years with another three-year option. If the broadcaster does not make the programme within this time frame, then the licensing rights revert to the developer. A renewal clause will specify that on the day after the last broadcast of the format, the broadcaster must sign a renewal for the licence with fees rising by a specific percentage. If the broadcaster does not sign, then the licensor will take the format to rivals", MORAN, Albert y MALBON, Justin, *op. cit.*, p. 68.

<sup>60</sup> BUSTAMANTE, Enrique, *La televisión económica. Financiación, estrategias y mercados*, Gedisa, Barcelona, 1999, p. 213.

<sup>61</sup> Estos términos pueden anticiparse cuando se firma el *option agreement*, como se aprecia en el *Deal memo* de la opción de compra sobre el formato *How Normal Are You?* de Touchdown Television.

- Modalidad de emisión (canal en abierto o de pago y vía de distribución).
- Número de emisiones.
- *Format o licence fee*.
- Modalidad de pago (plazos y porcentajes).
- Derechos derivados (*ancillary rights*).
- Cambios en el formato (restricciones y derechos sobre los cambios realizados al original).
- Asesoría de producción (si está incluida o no).
- Cláusula de renovación.

Si bien los principales puntos listados ya han sido explicados, algunos otros también requieren cierto detenimiento. Este es el caso de los derechos derivados o *ancillary rights*, uno de los puntos más delicados de la negociación, y que han adquirido más importancia debido al desarrollo del entorno multimedia y a la consiguiente multiplicación de las ventanas de explotación comercial. Estos derechos auxiliares respecto de la obra original hacen referencia al título del programa, sintonía, sonidos, escenografía y a todos aquellos elementos cuya peculiar combinación contribuyan a crear el aspecto original y único del programa<sup>62</sup>.

Los elementos susceptibles de ser protegidos por ley en cuanto que derechos auxiliares, como la música, el logotipo o los personajes, pueden ser explotados comercialmente en una amplia variedad de formatos independientes de las diferentes formas de distribución televisiva: DVD, CD, juegos, descargas *on line*, libros, etc. Esta actividad recibe la denominación de *merchandising* y se traduce en ingresos económicos procedentes del cobro de *royalties* por los productos fabricados<sup>63</sup>.

Como apunta Encarna Pardo, una vez ejercida la opción sobre el formato, el escollo más importante reside en la negociación de los derechos derivados:

Lo difícil es conseguir el formato, y una vez que lo tienes, lo que más tiempo lleva es cerrar todas las cláusulas relacionadas con la distribución internacional, la distribución de la lata, los derechos multimedia y los derechos comerciales, más incluso que los propiamente televisivos<sup>64</sup>.

<sup>62</sup> Cfr. MORAN, Albert y MALBON, Justin, *op. cit.*, p. 125.

<sup>63</sup> Cfr. MEDINA LAVERÓN, Mercedes, *Estructura y gestión de empresas audiovisuales*, Eunsa, Pamplona, 2005, p. 125, y MORAN, Albert y MALBON, Justin, *op. cit.*, p. 126.

<sup>64</sup> Entrevista a Encarna Pardo...

Para Pardo, la principal dificultad a la hora de negociar estos derechos reside en que las productoras que los adquieren son intermediarias entre los propietarios del formato original, o sus distribuidores internacionales, y las cadenas de emisión:

Cuando cerramos un contrato con una distribuidora o con una productora internacional, tenemos que pensar en lo que la cadena nos va a pedir, así que a la empresa propietaria del formato no podemos darle garantías sobre ciertas cesiones, para luego no tener problemas en la negociación del contrato de producción con la cadena.

El problema es que las cadenas españolas lo quieren todo, y las distribuidoras internacionales también. Entonces, tú, como productora, estás en medio y tienes que negociar con las dos, y procurar no quedarte sin nada<sup>65</sup>.

En la negociación de derechos, el representante de la productora o de la cadena que acude a un mercado para adquirir formatos debe proponerse los siguientes objetivos<sup>66</sup>:

a) Exclusividad: para asegurarse de que ningún competidor desarrollará el mismo formato.

b) Inversión moderada y rentabilizable: debe procurar pagar la cantidad mínima posible por los derechos por si el formato no llega a producirse.

c) Conseguir la documentación que acredite que posee los derechos sobre el formato para poder presentarlo a las cadenas u a otros coproductores.

d) Que se especifiquen sin ambigüedades los derechos adquiridos y los condicionantes.

Otro de los puntos que merecen ser destacados, de entre aquellos que se especifican en el contrato de compraventa, es la posibilidad de realizar cambios sobre el formato original. Según los productores ejecutivos consultados, la licencia permite modificar el formato previa autorización del propietario, a quien también pasan a pertenecer los cambios realizados<sup>67</sup>. Normalmente, la licencia deja margen para cierta flexibilidad en la adaptación del formato según los recursos disponibles, la imagen del canal y otras preferencias del

<sup>65</sup> *Ibíd.*

<sup>66</sup> Cfr. PARDO, Alejandro, *op. cit.*, p. 249.

<sup>67</sup> Cuestionario realizado a productores ejecutivos de productoras españolas; y *deal memo* de la opción de compra sobre el formato *How Normal Are You?* de Touchdown Television, en el que se especifica, en la cláusula referida a los cambios del formato, lo siguiente: "All changes to the format for the production of Series 1 must be approved by the Licensor and will become the property of the Licensor. Licensors approval will not be unreasonably withheld".

comprador. El formato sirve de guía, de marco de referencia, sobre el que se pueden realizar ciertas modificaciones, pero siempre respetando su esencia, pues los elementos que lo componen son la clave de su éxito<sup>68</sup>.

El formato evoluciona constantemente con las sucesivas adaptaciones, cada una de las cuales introduce novedades que pasan a formar parte de él y que, por tanto, pertenecen al propietario original de los derechos. Así lo explican Moran y Malbon:

En un acuerdo estándar de cesión de los derechos sobre un formato, las modificaciones y novedades introducidas mediante las adaptaciones pasan a formar parte del formato, y a ser propiedad del dueño originario de la licencia<sup>69</sup>.

Por último, otro aspecto importante del *format licence agreement* es el referido a la asesoría de producción (*production consultancy*). Normalmente, el propietario del formato no sólo cede toda la información e instrucciones necesarias para adaptarlo, sino que también ofrece servicios de asesoría para transmitir la experiencia o el *know-how* del programa durante las fases de pre-producción e inicio de la producción. Este asesoramiento puede estar incluido en el precio pagado u ofrecerse a cambio de un coste adicional<sup>70</sup>, aunque según la mayoría de los productores ejecutivos consultados, el contrato de compraventa lo suele incluir de un modo predeterminado<sup>71</sup>. De acuerdo con el *Libro blanco del audiovisual* (2000), “con el formato se adquiere el *know-how* del programa, una determinada manera de llevar a cabo una idea que ya ha dado resultado en otros países”<sup>72</sup>. De esta forma, se establece un contacto directo entre los productores del programa originario y aquellos responsables de la nueva versión<sup>73</sup>.

<sup>68</sup> Cfr. MORAN, Albert y MALBON, Justin, *op. cit.*, pp. 68 y 69.

<sup>69</sup> Texto original: “Significantly, under standard format licensing agreement, these variations and additions to a television format developed through adaptation become a further part of the format with ownership vested in the original licensor”, MORAN, Albert y MALBON, Justin, *op. cit.*, p. 70.

<sup>70</sup> *Deal memo* de la opción de compra sobre el formato *How Normal Are You?* de Touchdown Television.

<sup>71</sup> Cuestionario realizado a productores ejecutivos de productoras españolas.

<sup>72</sup> ÉCIJA BERNAL, Hugo, *Libro blanco del audiovisual. Cómo producir, distribuir y financiar una obra audiovisual*, Écija & Asociados Abogados, Madrid, 2000, p. 48.

<sup>73</sup> Cfr. MORAN, Albert y MALBON, Justin, *op. cit.*, p. 68.

Así las cosas, durante el proceso de adaptación del formato, el equipo encargado de la puesta en marcha del proyecto cuenta con la ayuda de un experto o asesor de producción<sup>74</sup>. Además, puede pactarse una visita a los estudios de televisión de otro país en los que se grabe un programa basado en el mismo formato, para observar *in situ* el proceso de realización<sup>75</sup>.

En definitiva, el asesor de producción, profesional conocido en la industria internacional como el *consultancy manager*, supervisa la adaptación según el *know-how* del programa y coordina los recursos disponibles. Su actividad se centra en los siguientes puntos<sup>76</sup>:

a) Seleccionar los recursos apropiados para la producción del programa junto con los productores locales. Para ello hay que tener en cuenta factores como: género, aspectos culturales específicos del país, idioma, presupuesto, duración, plazos del plan de producción, etc.

b) Estructurar de la mejor manera posible el trabajo de asesoría y establecer un vínculo sólido con el personal clave del equipo de producción local. Tiene especial relevancia que se establezca una comunicación fluida y que se intercambien los principales documentos o herramientas de producción antes del primer encuentro. La biblia de producción debe servir de base en las distintas reuniones (*first meeting* y *full production meeting*).

c) Detallar al máximo el plan de acción y ejecutarlo una vez ha sido acordado por las dos partes. Cobra especial importancia el respeto a los tiempos establecidos, especialmente, durante las visitas pactadas del asesor durante las fases de preproducción y producción.

Como se ha señalado al inicio de este apartado, en esta primera etapa del proceso de producción, a la hora de poner en marcha un proyecto, se pre-

<sup>74</sup> Víctor Martín relata su experiencia como asesor de producción del formato *Supervivientes* (*Survivor*): "Los licenciatarios del formato *Survivor* en España éramos nosotros, porque lo compramos a Castaway, y año tras año, lo hemos hecho para cadenas distintas. Por ejemplo, para la RAI, el programa lo producía Magnolia, y nos llamaron a nosotros para que les explicáramos cómo funcionaba la producción. Así que les montamos un equipo y nos fuimos a la República Dominicana para hacerles el primer programa. Yo era el asesor de producción, pero no era el único español, también había cámaras, realizadores y personas de otros departamentos de Globomedia. Luego, Magnolia se hizo con la licencia para España", entrevista a Víctor Martín...

<sup>75</sup> Cuando un equipo viaja a otro país para conocer de primera mano el proceso de producción de un programa, se elaboran una serie de informes en los que se destacan aquellos aspectos que se consideren útiles para la adaptación del formato. Informe elaborado para adaptar en España el formato *La herencia*, concurso emitido en 2003 en Tele 5 con el título *La quinta esfera*.

<sup>76</sup> Cfr. BODYCOMBE, David, "Format creation: So, you want to create a game show?" *TV Formats*, 2002, <http://www.tvformats.com/formats.html>, 20-02-09.

senta una bifurcación: puede optarse por la adaptación de un formato adquirido en un mercado internacional; o bien por el diseño y desarrollo de un formato original. Una vez explicada la primera de las opciones, voy a detenerme en la segunda.

#### 4. Desarrollo de formatos originales

Como señala Gloria Saló, “un nuevo formato puede surgir de la inspiración o de un encargo”<sup>77</sup>. En cualquiera de los dos casos, tiene su génesis en una idea que, tras pasar por una fase de desarrollo, se plasma en un formato que, a su vez, se materializa en un programa televisivo. Según queda recogido en *The audiovisual management handbook*, la etapa de desarrollo es el punto de inicio de todo proyecto audiovisual, donde las ideas son trabajadas y el momento en el que se firman los primeros acuerdos. A grandes rasgos, este manual recoge tres tareas esenciales que deben estar integradas en esta fase<sup>78</sup>:

- 1) Concepción y diseño del proyecto.
- 2) Búsqueda de socios: financieros, industriales o artísticos.
- 3) Diseño del plan de negocio y del plan comercial.

A pesar de que, tradicionalmente, en la industria televisiva española, y en la europea en general, no se ha concedido a esta etapa la suficiente relevancia, con la consiguiente falta de inversión en desarrollo, este punto del proceso es crucial, pues es el momento en el que se diseña un proyecto atractivo, con potencial comercial y viable desde un punto de vista económico<sup>79</sup>.

En este mismo manual, se especifican los pasos a seguir en la fase de desarrollo en el caso concreto de los programas televisivos<sup>80</sup>:

- 1) *Brainstorming* de ideas del equipo creativo.
- 2) Elección del formato a desarrollar por parte de la producción ejecutiva.
- 3) Elaboración de un presupuesto según el coste de producción.
- 4) Diseño del decorado y selección de localizaciones.

Colin Hart, en su obra *Television program making*, explica en qué consiste esta etapa:

<sup>77</sup> SALÓ, Gloria, *op. cit.*, p. 163.

<sup>78</sup> Cfr. PARDO, Alejandro, *op. cit.*, p. 133.

<sup>79</sup> *Ibid.*

<sup>80</sup> Cfr. PARDO, Alejandro, *op. cit.*, p. 138.

Un programa está en desarrollo cuando está siendo diseñado, discutido y presupuestado. Implica tener una idea, investigar sobre ella, pensar sobre cómo trasladarla a imágenes, escribir un tratamiento, esbozar un presupuesto y vender el concepto a un cliente<sup>81</sup>.

Por su parte, Gloria Saló lista una serie de elementos esenciales que deben estar presentes durante el desarrollo del formato desde un punto de vista creativo<sup>82</sup>:

- La idea (decidir con claridad el tipo de programa que se necesita).
- Concepto de programa (línea en la que se va a desarrollar).
- Estructurar contenidos (hacer una escaleta con el orden).
- Crear secciones y dotarlas de contenidos.
- Tipos de personajes para entrevistas y colaboradores.
- Desarrollo informático (por ejemplo, en el caso de concursos).
- Desarrollo de acciones.
- Descripción de pruebas (concurso).
- Tipos de reportajes (magacines).
- Perfil del presentador.
- Diseño del decorado.
- Definir el papel del público (si es simple espectador o participante).
- Definir la línea visual del programa: realización, estilismo, iluminación.
- Preproducción de varios programas piloto.

Dado que el proceso de desarrollo de un formato de entretenimiento es en esencia un trabajo creativo, la tarea de estandarizarlo se revela especialmente complicada. Encarna Pardo explica del siguiente modo el sistema de trabajo empleado por el departamento de investigación y desarrollo de nuevos proyectos de Boomerang TV:

Realmente no hay un sistema único para crear un formato, no es un proceso metódico. En realidad, es un trabajo que llevamos a cabo de forma permanente en el departamento, que consiste en analizar las tendencias internacionales y las parrillas nacionales en nuestras reuniones creativas. Todas las semanas tenemos dos reuniones, en las que hacemos un *brains-*

<sup>81</sup> Texto original: "A program is in development while it is being thought about, talked about and costed. It will involve you having an idea, researching it, thinking about how to translate it onto the screen, writing it up as a treatment, drawing up a budget and selling the concept to your client", HART, Colin, *Television program making: everything you need to know to get started*, Focal Press, Oxford, 1999, pp. 2 y 3.

<sup>82</sup> Cfr. SALÓ, Gloria, *op. cit.*, p. 164.



*forming*. No trabajamos nada en concreto, pero son muy importantes, porque es aquí donde sentamos las bases de lo que queremos trabajar a largo plazo. Entonces, nos marcamos unas líneas generales de trabajo.

Todo el trabajo previo lo realiza el departamento de I+D. Una vez que el programa ha salido, ya lo trabajan los equipos que van a producirlo, pero hasta entonces, lo hacemos nosotros.

Dentro del equipo de I+D, casi todos son redactores o vienen del campo de los contenidos, algunos de ellos procedentes de producción y muchos otros de guión.

Una vez que eliges una línea de trabajo, formo un mini-equipo para que diseñe el formato y lo tengo bajo mi supervisión<sup>83</sup>.

Se trata, por tanto, de un área jerarquizada donde “el director es el máximo responsable del que dependen un subdirector y un coordinador de proyectos”<sup>84</sup>. Por su parte, en Martingala, el departamento de nuevos proyectos trabaja en diferentes tipos de formatos según las necesidades del departamento de producción de programas de entretenimiento, tal como confirma Daniel Bilbao, presidente de la compañía y productor ejecutivo:

Nosotros damos instrucciones sobre el tipo de formato que necesitamos al departamento de nuevos proyectos; les decimos si queremos un concurso, un magacín [...] Además, les pedimos que esté enfocado a un determinado público<sup>85</sup>.

Como señalan Javier Bardají y Santiago Gómez Amigo, este departamento se ocupa no sólo de la creación artística del formato, sino también de su seguimiento:

La dirección de proyectos también se encarga de estudiar la evolución de los programas que están en antena para detectar signos de cansancio en la audiencia y proponer modificaciones. Un análisis detallado de los datos de audiencia proporciona abundante información sobre los programas y sirve de punto de referencia para prevenir el desgaste o encontrar una mejor ubicación dentro de la rejilla de programación<sup>86</sup>.

<sup>83</sup> Entrevista a Encarna Pardo...

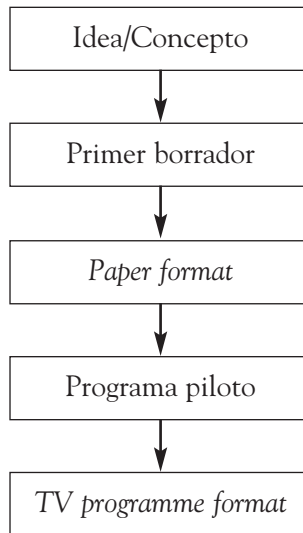
<sup>84</sup> *Ibid.*

<sup>85</sup> Entrevista a Daniel Bilbao...

<sup>86</sup> BARDAJÍ, Javier y GÓMEZ AMIGO, Santiago, *La gestión de la creatividad en televisión. El caso de Globo Media*, Eunsa, Pamplona, 2004, p. 138.

Para hacer una propuesta que pueda servir como modelo de proceso estándar en la creación de formatos de entretenimiento, vamos a seguir los pasos recogidos por Albert Moran y Justin Malbon en su libro *Understanding the global TV format*. El siguiente gráfico refleja el esquema derivado de sus planteamientos:

**Gráfico 1. Proceso de creación y desarrollo de formatos de entretenimiento**



Fuente: Elaboración propia a partir de MORAN, Albert y MALBON, Justin, *op. cit.*

La génesis del formato tiene lugar con la *idea* o *concepto*, punto de partida y núcleo de todo el proceso. Una misma idea pueda dar lugar a muy diferentes formatos. Además de ser el germen desde un enfoque creativo, también lo es desde la perspectiva del negocio y del marketing<sup>87</sup>.

Aunque la idea constituye la base esencial del formato, no es suficiente para proteger el proyecto desde un punto de vista legal. Las ideas no son protegibles por ley, sólo las obras, aunque sean incompletas. Por tanto, por un lado, es necesario que la idea sea original, y por otro, que esté lo suficientemente desarrollada y expresada como formato<sup>88</sup>. La FRAPA (Format Recog-

<sup>87</sup> Cfr. MORAN, Albert y MALBON, Justin, *op. cit.*, pp. 36 y 37.

<sup>88</sup> Cfr. ÉCIJA BERNAL, Hugo, *op. cit.*, p. 47.

tion and Protection Association), organización internacional creada con el objetivo de conseguir la protección legal de los formatos, informa de los requisitos necesarios para poder protegerlos:

Cuanto más detallado esté el concepto creativo para un programa de televisión, más oportunidades tiene de poder ser protegido por la legislación de los derechos de autor. El *copyright* puede ayudar, en esta tarea, pero no es suficiente para proteger una simple idea. La idea tiene que ser elaborada para ser protegida. Por tanto, nuestro primer consejo es desarrollar todos los aspectos del programa de la manera más detallada posible antes de darlo a conocer<sup>89</sup>.

El *Libro blanco del audiovisual* (2000) apunta en la misma dirección:

En los programas de variedades se suele hablar de formato para referirse al esquema, organización u orden dado a una serie de ideas que forman un programa televisivo. Como la mayoría de los tipos de programas están inventados, la idea en que se basan tendría que ser muy original para ser protegible. Lo que importa del formato son aquellas características que diferencian ese programa de otros del mismo estilo y lo que se protege es el desarrollo posterior de esa idea que hace que, por ejemplo, un programa de entrevistas con actuaciones musicales o un concurso sea distinto de otro. La estética, el estilo del presentador, cómo se suceden las diferentes partes del programa, etc., será lo protegible y no la idea en sí<sup>90</sup>.

Si bien la calidad de las ideas depende en buena medida del talento de los creativos, su oportunidad y potencial también dependerá de la formación y dedicación de estos. Moran y Malbon consideran que para generar buenas ideas, los profesionales encargados de ello deben realizar las siguientes tareas: ver televisión; conocer la industria televisiva global y en particular la de los formatos; leer publicaciones y *webs* especializadas; estar al día de las parrillas de programación de los principales canales de todo el mundo; y conocer la historia de los géneros o tipos de contenidos<sup>91</sup>.

<sup>89</sup> Texto original: "The more detailed a creative concept for a television programme is, the more chance it has of attracting copyright protection. Copyright may help, but it cannot protect a mere idea. It can only protect the expression of an idea. The idea needs to be elaborated if it is to be protected by copyright. Therefore, our first advice is to develop all aspects of the programme concept in as much detail as possible before giving it to anyone", [http://www.frapa.org/register\\_formats/paper\\_format\\_registry/index.html](http://www.frapa.org/register_formats/paper_format_registry/index.html), 20-02-09.

<sup>90</sup> ÉCIJA BERNAL, Hugo, *op. cit.*, p. 47.

<sup>91</sup> Cfr. MORAN, Albert y MALBON, Justin, *op. cit.*, p. 38.

Además, estos autores señalan que los creativos deben *ver televisión* de un modo distinto al resto de telespectadores, de tal forma que analicen las reglas internas de los programas (presupuesto, recursos, fórmulas de trabajo, etc.) y descubran aquello que los hace diferentes al resto. Para ello, proponen una serie de puntos a estudiar durante el visionado de un espacio de entretenimiento<sup>92</sup>:

- Identificar las partes del programa.
- Las conexiones entre las secciones.
- Las diferencias entre las emisiones.
- Principales elementos en la pantalla.
- Franja de emisión y estrategias de programación.
- El público objetivo del programa.

David Bodycombe, consultor televisivo y creador de formatos especializado en concursos, lanza una serie de preguntas a las que debería responder el creativo para valorar sus ideas<sup>93</sup>: ¿se ha producido algo similar con anterioridad?, ¿ha transcurrido suficiente tiempo desde entonces?, ¿por qué alguien vería el programa?, ¿qué lo hace entretenido?, ¿tiene algún componente que pueda crear marca?, ¿presenta alguna característica visual distintiva que lo haga reconocible?, ¿está pensado para algún canal y una franja de emisión concreta?, ¿su coste de producción es realista?, ¿el presupuesto necesario para llevar a cabo esa idea es similar al de otros programas semejantes que ya existan en el mercado?, ¿es una idea con atractivo internacional?

Bodycombe destaca dos vías de acción a la hora de generar una idea inicial para un formato de entretenimiento<sup>94</sup>:

- a) Proponer una idea completamente nueva (esta circunstancia se da tan sólo en ocasiones extraordinarias).
- b) Reformular la idea de un antiguo programa para crear un formato con un lenguaje y un estilo moderno.

Dada la complejidad de crear auténticas novedades, una de las fórmulas más empleadas consiste en la hibridación de géneros, en la combinación de contenidos ya testados. La búsqueda de ideas innovadoras para crear formatos de éxito requiere un esfuerzo y una inversión continua en investigación y desarrollo. Grandes productoras internacionales como el Grupo Endemol, además de adquirir formatos de terceros para distribuirlos en los mercados in-

<sup>92</sup> *Ibíd.*

<sup>93</sup> Cfr. BODYCOMBE, David, *op. cit.*

<sup>94</sup> *Ibíd.*

ternacionales, mantienen equipos creativos atentos a las últimas tendencias con el objetivo de desarrollar *killer formats* que se reproduzcan por las parrillas de las cadenas de todo el mundo.

Para cumplir con éxito este propósito, el Grupo Endemol posee una empresa filial centrada en el desarrollo de formatos multimedia: Talpa Media Group<sup>95</sup>. Esta compañía, además de contar con profesionales dedicados a ello, posee una comunidad *on line*, Talpa Creative, formada por usuarios no profesionales que participan en el diseño de los proyectos iniciados por Endemol, a la vez que realizan sus propias propuestas. Los creativos aficionados cuentan con ciertas herramientas, como consejos sobre técnicas creativas, acceso a publicaciones electrónicas de referencia, e información sobre los últimos proyectos en desarrollo de la compañía, para colaborar en esta tarea. La noticia difundida con motivo del lanzamiento de esta iniciativa en junio de 2008 decía como sigue:

Talpa Media Group, de John de Mol, ha lanzado TalpaCreative.com, una comunidad *online* que ofrece al telespectador fan la oportunidad de crear y vender ideas originales para programas de televisión. Las mejores ideas recibidas serán desarrolladas por De Mol y su equipo creativo y podrían ser producidas y distribuidas internacionalmente por Talpa Media Group y Endemol<sup>96</sup>.

De este modo, el Grupo Endemol incorporó a sus fórmulas de trabajo una de las últimas tendencias de más éxito en internet: el recurso a las redes sociales *on line* de temática especializada. Así las cosas, la interactividad deja de ser un elemento integrante del formato que se desarrolla en la etapa de producción, para pasar a formar parte de su propia génesis, involucrando al telespectador fan desde el inicio. John de Mol explica del siguiente modo la intención de fondo en esta iniciativa pionera:

Estoy seguro de que alguien con escasa conexión con la industria televisiva puede tener una gran idea para un formato de entretenimiento. [...]

<sup>95</sup> Véase <http://www.talpacreative.com>, 23-02-09.

<sup>96</sup> Texto original: "John de Mol's Talpa Media Group has launched TalpaCreative.com, an online community offering TV fans the unprecedented opportunity to create and sell their original non-scripted show ideas. The best ideas submitted to the site will be developed by de Mol and his creative team and may be produced and distributed internationally by Talpa Media Group and Endemol". "John de Mol wants to buy your TV show idea", nota de prensa publicada por Talpa Creative, <http://www.talpacreative.com/news>, 23-02-09.

TalpaCreative.com ofrece a esa persona una línea de contacto directo con mi equipo de desarrollo, el cual podría convertir su sueño en nuestro próximo *reality* de éxito. Estamos preparados para asumir riesgos creativos y económicos, para dar vida a algunas de estas ideas<sup>97</sup>.

Algunas de las técnicas creativas propuestas por Talpa Creative a sus usuarios para que participen en el diseño de formatos de entretenimiento están basadas en métodos de “relación forzada de ideas”, consistentes en la conjunción azarosa de conceptos sin vínculo para generar de esta forma nuevas ideas. Por ejemplo, una de las técnicas recomendadas propone el uso de tarjetas clasificadas en tres grupos temáticos –géneros televisivos, roles personales y localizaciones–, para establecer asociaciones entre ellos<sup>98</sup>.

Una vez que se ha encontrado una idea atractiva y con suficiente potencial creativo y comercial, comienza la verdadera etapa de desarrollo con la elaboración de un *primer borrador*. Consiste en un documento de trabajo que es continuamente revisado y actualizado, y que contiene un resumen de la idea y de sus reglas básicas. Desde esta etapa primigenia, deben especificarse cuáles son los *motores del formato*, es decir, aquellas nociones originales y únicas que distinguen el proyecto de otros y sirven de gancho. Su extensión oscila entre un párrafo inicial y las dos o tres páginas previas a su desarrollo como formato<sup>99</sup>.

Es en este momento, cuando la idea se encuentra en pleno proceso de crecimiento, cuando el equipo creativo debe someterla a un concienzudo análisis crítico, para descubrir sus debilidades, redefinirla y mejorar los cimientos del formato sin perder su identidad inicial. No obstante, todas las revisiones que se acometan deben tener en cuenta factores relevantes para la posterior viabilidad de su producción: presupuesto, fuentes de ingreso, recursos necesarios, cuestiones relacionadas con la seguridad, posibilidades de programación, modalidad de emisión (directo o diferido), mecánica y estructura del programa (sencillez) y valores de entretenimiento<sup>100</sup>.

<sup>97</sup> Texto original: “I am certain that someone with little connection to the TV industry is sitting on a truly great nonfiction show concept”, said de Mol. “TalpaCreative.com offers that person a direct line to my development team, which could be all it takes to make their dream into our next reality hit. We are ready to take creative and financial risks, to bring some of these ideas to life”, *ibíd.*

<sup>98</sup> Véase <http://www.talpacreative.com/creativetechniques>, 23-02-09.

<sup>99</sup> Cfr. MORAN, Albert y MALBON, Justin, *op. cit.*, pp. 38 y 39.

<sup>100</sup> *Ibíd.*

El documento resultante de las revisiones realizadas a los sucesivos borradores da lugar al *paper format* (formato escrito). Albert Moran y Justin Malbon lo definen como “un documento de seis a diez páginas que esboza con detalle todos los elementos claves de un programa y el modo en que se combinan”<sup>101</sup>. Para David Bodycombe, esta herramienta es un “detallado documento que presenta el concepto inicial de un formato televisivo”<sup>102</sup>. En su guía para crear concursos televisivos, este profesional recoge una cita muy clarificadora de John Gough, de la distribuidora internacional Distraction Formats, sobre el *paper format*:

Los *paper formats* son los documentos que aportan contenido al concepto. Son el primer paso en el proceso de producción de programas de la mayoría de los géneros televisivos. Se escriben como una descripción de la idea básica del programa, su contenido, su diseño y su estilo. Estos documentos son inicialmente un estudio de viabilidad de la idea y, a menudo, una herramienta de venta.

Contienen los principales ingredientes en los que se basa la receta del formato final. Son el catalizador en torno al que los recursos implicados en la producción de un programa televisivo empiezan a conjugarse. Se desarrollan conforme avanza el proceso de producción tomando en consideración requisitos de la producción como el *casting*, el decorado, el presupuesto, etc., dando lugar a la biblia del formato y al piloto. Si el *paper format* es sólido, la producción será sólida<sup>103</sup>.

El *paper format* contiene datos relevantes sobre producción, pero también sobre financiación, marketing, emisión, promoción cruzada, etc. Su núcleo lo compone la idea del programa y las reglas que ordenan su acción<sup>104</sup>. Los

<sup>101</sup> Texto original: “A written document, running six to ten pages, that outlines all the key components of a programme and the manner in which these come together”, MORAN, Albert y MALBON, Justin, *op. cit.*, p. 6.

<sup>102</sup> Texto original: “The detailed written document that presents the initial concept for a television programme format”, BODYCOMBE, David, *op. cit.*

<sup>103</sup> Texto original: “They are written as a description of a programme's basic idea, its content, its layout and its style. These documents are initially a viability study of the idea and often a selling tool. They contain the first set of ingredients on which the final format recipe is based. They are the catalysts around which all the resources that go into producing a television programme first start to gather. They develop as the production process moves forward taking into account the influences of the various production requirements such as casting, set, budget etc. evolving into the format bible and pilot programme. If the paper format is sound, the television production will be sound”, *ibid.*

<sup>104</sup> Cfr. MORAN, Albert y MALBON, Justin, *op. cit.*, p. 44.

elementos más habituales que componen este documento son los siguientes<sup>105</sup>:

- Título del programa.
- Público objetivo (*target*).
- Franja de emisión sugerida.
- Duración.
- Resumen de la idea del programa.
- Escaleta.
- Estructura del programa.
- Sinopsis.
- Ejemplos de preguntas y juegos.
- Imágenes.
- Sugerencia de presentadores.
- Presupuesto aproximado.
- Diseño del decorado.
- Oportunidades de *merchandising*.
- Sugerencias sobre otras vías de ingreso.

Uno de los aspectos listados más importantes es el título del programa, pues será la denominación que identifique al proyecto. Según Miguel Sáinz, debe reunir los siguientes requisitos<sup>106</sup>:

- Comercialización: el título tiene que facilitar la venta de subproductos derivados del proyecto audiovisual (*merchandising*).
- Corto: una sola palabra resulta fácil de recordar.
- Significado claro, sin ambigüedades, para evitar que tenga un significado no deseado en otros países.
- Fácil de pronunciar.
- Fácil de recordar.
- Fácil de traducir: que su traducción desde un idioma a otro permita una rápida identificación del producto.

Bodycombe distingue dos versiones diferentes del *paper format*: a) la extensa, cuyos puntos ya han sido enumerados; y b) la abreviada, que se obtiene de la anterior, y tiene una extensión de unas dos páginas. La versión breve incluye el título, la premisa del programa, el público objetivo, el presentador sugerido y una breve sinopsis explicativa. Su objetivo es doble: por un lado, sirve de resumen del formato; y por otro, puede emplearse como herra-

<sup>105</sup> Cfr. BODYCOMBE, David, *op. cit.*; y MORAN, Albert y MALBON, Justin, *op. cit.*, p. 44.

<sup>106</sup> Cfr. SÁINZ SÁNCHEZ, Miguel, *El productor...*, *op. cit.*, pp. 141 y 142.



mienta o documento de venta para atraer el interés de la cadena o la productora interesada en el proyecto<sup>107</sup>.

Moran y Malbon resaltan la importancia del nivel de detalle del *paper format* extenso para poder presentarlo con éxito a cadenas y productoras (*pitching*), y para proteger el formato legalmente. Para ello, es esencial que en este documento se destaque aquello que tiene de único y original. Además, su efectividad será mayor si es ilustrado con fotografías, dibujos e, incluso, con imágenes en vídeo<sup>108</sup>.

Dado que en esta fase el programa aún no ha sido producido, esta herramienta en papel suele ir acompañada por una demo visual o *show-reel* con imágenes reales grabadas y relacionadas con el programa o bien generadas por ordenador. El *show-reel* es un spot publicitario del formato, un vídeo de presentación empleado en la venta del proyecto a cadenas y productoras<sup>109</sup>.

En este punto de la etapa de desarrollo, el formato continúa sometido a revisiones y pruebas diversas, y puede ser necesaria la intervención de una nueva figura en el proceso: el consultor o asesor de formatos. Los consultores son expertos en formatos que analizan el proyecto y hacen propuestas de mejora para incrementar su atractivo y, por tanto, sus posibilidades de ser vendido<sup>110</sup>.

No existe un listado cerrado de componentes que deba poseer el formato para garantizar su éxito. No obstante, como señala Encarna Pardo, sí es posible reconocer unos requisitos que deberían estar siempre presentes:

Todos los formatos tienen que ser viables, cumplir unas premisas reales, encajar dentro de un plan de producción realista... No sirve de nada diseñar formatos que no vayamos a poder producir o colocar en el mercado. Por otro lado, en cuanto a contenidos y estructura, deben contener una idea de venta, una premisa básica y un desarrollo de contenidos bien estructurado<sup>111</sup>.

Los altos responsables de la compañía productora implicados en el desarrollo de formatos son el director del área de producción de programas de entretenimiento, el productor ejecutivo –si es que este cargo no coincide con

<sup>107</sup> Cfr. BODYCOMBE, David, *op. cit.*; y MORAN, Albert y MALBON, Justin, *op. cit.*, p. 45.

<sup>108</sup> Cfr. MORAN, Albert y MALBON, Justin, *op. cit.*, pp. 45 y 46.

<sup>109</sup> Cfr. MORAN, Albert y MALBON, Justin, *op. cit.*, p. 47.

<sup>110</sup> Cfr. BODYCOMBE, David, *op. cit.*; y MORAN, Albert y MALBON, Justin, *op. cit.*, pp. 46-48.

<sup>111</sup> Entrevista a Encarna Pardo...

la función anterior— y el director del departamento de nuevos proyectos junto a su equipo. En el caso de que en este estadio del proceso ya se hubiese decidido el nombre del director del programa, también participa en esta tarea. El tiempo de desarrollo de un formato depende en buena medida de su naturaleza; no obstante, los productores ejecutivos consultados señalan, en su mayoría, un período medio de un trimestre, que puede oscilar según el caso entre uno y seis meses<sup>112</sup>.

Una vez que el formato se ha plasmado en papel, su evolución prosigue, pues hay que recordar que su auténtica naturaleza es audiovisual y que el *paper format* funciona, en realidad, tan sólo como un documento previo a su puesta en imágenes mediante la producción del programa. No es posible hablar de formato televisivo o multimedia hasta el momento en el que se produce el salto del papel a un medio audiovisual.

En el caso de los formatos originales creados por productoras y que aún no han sido llevados a la pantalla, para pasar de una fase a otra de su desarrollo, es habitual que se requiera el apoyo como socio de un canal emisor que participe en su producción. Principalmente, pueden darse dos situaciones diferentes: a) que una cadena tenga una necesidad de programación y solicite el diseño de un formato a una productora para luego proceder a su producción; o b) que una productora cree un formato y lo presente a una cadena para interesarla e implicarla en su desarrollo y en la producción de un programa piloto.

## 5. Conclusiones

La producción audiovisual de entretenimiento se ha consolidado como una potente industria creativa a escala global cuyos métodos de funcionamiento responden a unos estándares flexibles y aplicables a una amplia variedad de contenidos. A pesar de que no existe una única fórmula para producirlos, es posible identificar una serie de pautas que permiten estandarizar el proceso de producción de programas.

La propuesta sustentada en este artículo se centra en el punto de partida de la primera etapa, el desarrollo de proyectos, que destaca por ser la fase crucial en la que el gasto debe entenderse como una inversión, incluida la producción de un piloto, independientemente de que se trate de un formato ori-

<sup>112</sup> Cuestionario realizado a productores ejecutivos de productoras españolas.

ginal o adquirido, en cuyo caso, su compra se considera como una parte del proceso creativo de adaptación y no como un simple trámite burocrático.

Cuando se opta por comprar un formato de éxito en un mercado internacional, el primer paso consiste en la firma de una opción de compra (*option agreement*) entre la empresa audiovisual interesada –productora o empresa de televisión– y el propietario de los derechos –normalmente, una productora o distribuidora–. Las condiciones de esta operación quedan recogidas en un *deal memo* (*deal memorandum*) e implica el pago de unas tasas u *option fee*. Esta etapa no deja de ser una fase previa a la adquisición definitiva, acuerdo que se cierra mediante el contrato de compraventa (*format licence agreement* o *licensing deal*), que conlleva el pago del *signing fee* y del *format fee* –precio del formato, cuya cuantía varía según diversos factores como el mercado en el que vaya adaptarse, la duración de la licencia de explotación y el potencial del canal emisor, y que se traduce en un porcentaje del presupuesto de cada capítulo–. Entre los documentos entregados por el propietario del formato al licenciataria, destaca la biblia de producción, que consiste en un completo manual o guía con todas las instrucciones necesarias para proceder de un modo eficiente a la adaptación. Además, suele incluirse un servicio de asesoría de producción, encarnado en la figura del *consultancy manager*, que aconseja al comprador sobre el *know-how* del formato.

En el caso de los formatos originales, el proceso se inicia con el descubrimiento de una idea innovadora, germen del proyecto tanto desde una perspectiva creativa como económica. Los sucesivos desarrollos de la idea se plasman en diversos borradores, que ya deben contener el *motor del formato*, es decir, el gancho que lo hace atractivo y lo diferencia del resto de la oferta. El primer documento definitivo que contiene un desarrollo completo es el *paper format*, que tras la realización de uno o varios programas pilotos y las sucesivas producciones del formato, se transforma en el *TV programme format* o formato televisivo, verdadero núcleo del negocio audiovisual debido al valor estratégico y económico adquirido por los contenidos.

*Bibliografía citada*

- ALTMIPPEN, Klaus-Dieter, LANTZSCH, Katja y WILL, Andreas, "Flowing networks in the entertainment business: Organizing international TV format trade", *International Journal of Media Management*, vol. 9, n° 3, 2007, pp. 94-104.
- BARDAJÍ, Javier y GÓMEZ AMIGO, Santiago, *La gestión de la creatividad en televisión. El caso de Globo Media*, Eunsa, Pamplona, 2004.
- BARROSO GARCÍA, Jaime, *Realización de los géneros televisivos*, Síntesis, Madrid, 2002.
- BODYCOMBE, David, "Format creation: So, you want to create a game show?", *TV Formats*, 2002, <http://www.tvformats.com/formats.html>.
- BUSTAMANTE, Enrique, *La televisión económica. Financiación, estrategias y mercados*, Gedisa, Barcelona, 1999.
- CORTÉS LAHERA, José Ángel, *La estrategia de la seducción. La programación en la neotelevisión*, Eunsa, Pamplona, 1999.
- DIEGO GONZÁLEZ, Patricia, "La figura del productor de ficción en televisión", *Comunicación y Sociedad*, vol. XVIII, n° 1, 2005, pp. 9-30.
- DIEGO GONZÁLEZ, Patricia, *La producción de ficción televisiva en España (1990-2002): evolución histórica, industria y mercado*, tesis doctoral en proceso de publicación, Universidad de Navarra, Pamplona, 2004.
- ÉCIJA BERNAL, Hugo, *Libro blanco del audiovisual. Cómo producir, distribuir y financiar una obra audiovisual*, Écija & Asociados Abogados, Madrid, 2000.
- GARCÍA DE CASTRO, Mario, *La ficción televisiva popular. Una evolución de las series de televisión en España*, Gedisa, Barcelona, 2002.
- GUERRERO PÉREZ, José Enrique, *La producción de programas de entretenimiento en la televisión española (1996-2005): evolución histórica, industria y mercado*, tesis doctoral en proceso de publicación, Universidad de Navarra, Pamplona, 2009, pp. 231-260.
- HART, Colin, *Television program making: everything you need to know to get started*, Focal Press, Oxford, 1999.
- HAVENS, Timothy, *Global television marketplace*, BFI Publishing, London, 2006.
- MEDINA LAVERÓN, Mercedes, *Estructura y gestión de empresas audiovisuales*, Eunsa, Pamplona, 2005.
- MORAN, Albert y MALBON, Justin, *Understanding the global TV format*, Intellect, Bristol, 2006.
- MORAN, Albert, "Global franchising, local customizing: The cultural economy of TV program formats", *Continuum: Journal of Media & Cultural Studies*, vol. XXIII, n° 2, 2009, pp. 115-125.
- MORAN, Albert, *Copycat TV: Globalisation, program formats and cultural identity*, University of Luton Press, Luton, 1998.
- PALACIO, Manuel, *Historia de la televisión en España*, Gedisa, Barcelona, 2001.
- PARDO, Alejandro, *The audiovisual management handbook. An in-depth look at the film, television and multimedia industry in Europe*, Media Business, Madrid, 2002.
- SÁINZ SÁNCHEZ, Miguel, *El productor audiovisual*, Síntesis, Madrid, 1999.
- SÁINZ SÁNCHEZ, Miguel, *Manual básico de producción en televisión*, Instituto Oficial de Radio y Televisión, Madrid, 1995.

SALÓ, Gloria, *¿Qué es eso del formato? Cómo nace y se desarrolla un programa de televisión*, Gedisa, Barcelona, 2003.

WAISBORD, Silvio, "McTV: Understanding the global popularity of television formats", *Television & New Media*, vol. V, nº 4, 2004, pp. 359-383.

### Entrevistas

Entrevista a Daniel Acuña, director de la división de programas de entretenimiento de Videomedia, Madrid, 13-06-08.

Entrevista a Daniel Bilbao, presidente de Martingala TV y productor ejecutivo de programas de entretenimiento, Madrid, 17-06-08.

Entrevista a Encarna Pardo, directora de investigación y desarrollo de Boomerang TV, Madrid, 16-06-08.

Entrevista a Santiago de la Rica, productor ejecutivo de Globomedia, Pamplona, 02-06-08.

Entrevista a Víctor Martín, productor ejecutivo de programas de entretenimiento de Globomedia, Madrid, 16-06-08.

### Cuestionarios

Productores ejecutivos de cadenas: TVE 1, Tele 5 y Antena 3.

Productores ejecutivos de productoras: Gestmusic-Endemol, El Terrat, Globomedia, Cuarzo, Europroducciones, Videomedia, Martingala, Grundy y Notro TV.

### Documentos de producción

Biblia de producción empleada por Tele 5 para la adaptación del formato *Who Wants To Be a Millionaire?*

Deal memo de la opción de compra sobre el formato *How Normal Are You?* de Touchdown Television.

Folleto de venta o flyer del formato *The Money Game* de Touchdown Television.

Informe elaborado para adaptar en España el formato *La herencia*, concurso emitido en 2003 en Tele 5 con el título *La quinta esfera*.

### Páginas Web

<http://www.frapa.org>

<http://www.miptv.com>

<http://www.talpacreative.com>