

© Publicado en Medina, Mercedes (coord.), *Series de televisión: El caso de Médico de familia, Cuéntame y Los Serrano*, Ediciones Internacionales Universitarias, Madrid, 2008, pp. 45-74.

Capítulo 2
**ESTÁNDARES DE PRODUCCIÓN DE
«DRAMEDIAS» FAMILIARES EN ESPAÑA:
EL CASO DE MÉDICO DE FAMILIA, CUÉNTAME CÓMO PASÓ
Y LOS SERRANO**
Patricia Diego y Alejandro Pardo

1. Introducción

La industria de la ficción televisiva en España ha experimentado un crecimiento notable en las últimas décadas y se encuentra en un momento de probada madurez, tal y como lo ha demostrado el éxito alcanzado por series familiares como *Médico de familia* (Tele 5, 1995), *Cuéntame cómo pasó* (TVE 1, 2001) y *Los Serrano* (Tele 5, 2003), y otras muchas de distinta temática y género –desde *El comisario* (Tele 5, 1999) o *Siete vidas* (Tele 5, 1999) hasta *Ana y los siete* (TVE 1, 2002) o *Aquí no hay quien viva* (Antena 3, 2003).

Más allá de su popularidad, estas series muestran hasta qué punto se ha consolidado en nuestro país la *praxis* profesional en la producción de ficción televisiva. La presencia constante de títulos nacionales en el *prime time* a lo largo de esta última década, así como la expansión del sector de producción (número de compañías independientes que giran en la órbita de las grandes cadenas) confirman la solidez de la industria televisiva española al coronar su primer cincuentenario de existencia (Pardo y Diego, 2003: 421-442).

Este capítulo pretende ofrecer un análisis de los estándares y los procesos de producción en el caso concreto de las tres series familiares que venimos analizando. Por estándares de producción entendemos aquellos parámetros creativos, técnicos y logísticos que condicionan el proceso de producción en sus variables típicas (tiempo, coste y calidad) y permiten desarrollar un sistema de producción seriada a gran escala. Ejemplos de estos estándares son los presupuestos medios, los tiempos de preproducción, grabación y postproducción, o la cantidad y calidad de los recursos materiales y humanos.

Para ello, hemos analizado según estas categorías los primeros 26 episodios de estas series (correspondientes a las dos primeras temporadas), momento tras el cual la serie ha madurado suficientemente desde el punto de vista de su producción y realización. En este análisis, hemos tenido en cuenta no sólo lo que puede deducirse de los capítulos tal y como fueron emitidos, sino también la información que aparece en los diferentes documentos de producción empleados (hojas de desglose, presupuestos, contratos, etc.) y el testimonio de varios de sus productores y directores. Asimismo, hemos querido sistematizar en lo posible el proceso de toma de decisiones desde el punto de vista del productor ejecutivo, principal responsable de la puesta en marcha y seguimiento de la serie. De este modo, queremos ofrecer un primer intento de estandarización del proceso de producción de series televisivas españolas –en este caso, *dramedias* de temática familiar– con el ánimo de contribuir a su aplicación didáctica y profesional, tal y como ocurre en otros países (cfr. Millerson, 1993; Schihl, 1997; Chambers, 1998; Cury, 2002; Herrero y García, 1987; Barroso, 1996; Sáinz, Miguel, *El productor audiovisual*, Síntesis, Madrid, 1999).

Antes de comenzar el análisis concreto de *Médico de familia*, *Cuéntame* y *Los Serrano*, conviene presentar brevemente el contexto de la producción de ficción televisiva en España durante los últimos años, marco que nos permitirá entender mejor algunas claves de su éxito. A continuación describiremos cómo fueron las relaciones que se establecieron entre las cadenas y las productoras a la hora de diseñar la idea y de suscribir el contrato de producción de estas series, ya que representan diferentes etapas dentro de la implantación de un proceso estándar de producción de ficción. Finalmente, presentaremos los estándares de producción que caracterizan a estas series y expondremos las decisiones clave que tomaron sus creadores para lograr un producto de éxito.

2. Contexto histórico de la producción de ficción española

2.1. Los años dorados de la ficción española

Durante la primera mitad de los años noventa, la ficción propia demostró su capacidad de liderazgo en el panorama televisivo nacional. No sólo se convirtió en un género favorito del público y rentable para las cadenas, sino que contribuyó a expandir el sector de la producción independiente (Diego, 2004: 455-456; Pardo y Diego, 2004: 421-423). La segunda mitad de esta década fue testigo del crecimiento espectacular de las series de ficción –en cuanto a volumen y resultados de audiencia–, que comenzó en la temporada 1995-1996 con el éxito de series como *La casa de los líos* (Antena 3), *Médico de familia* (Tele 5) y *Hostal Royal Manzanares* (TVE 1). Durante esta temporada, cada uno de los capítulos de estas series fue visto por una media de siete millones de personas (Diego, 2004: 141-142), por lo que podemos afirmar que la ficción nacional se convirtió en el «contenido estrella» del *prime time* de las tres cadenas generalistas. La demanda fue tal que se dio incluso la circunstancia de una misma empresa (Globomedia) produciendo simultáneamente tres series distintas para cada una de las cadenas (Anuario GECA, 1998: 202). Por su parte, los espectadores mostraron una clara preferencia por este género, gracias a lo cual las series nacionales pasaron a engrosar un porcentaje significativo de las 50 emisiones más vistas –junto con el fútbol–, liderando incluso los primeros puestos de este *ranking*.

Esta eclosión de la ficción nacional en la pequeña pantalla tuvo consecuencias importantes tanto en lo que respecta a la relación entre cadenas y productoras, como en la consolidación de nuevos parámetros de producción. En cuanto al primer ámbito, podemos distinguir efectos en la programación, en la diversificación de la oferta y en la especialización de la industria.

En concreto, desde el punto de vista de la programación, cabría destacar: a) presencia de las series nacionales en el *prime time* de todas las cadenas generalistas y autonómicas, compitiendo abiertamente entre ellas; b) extensión del género del serial en la programación del *day time*, especialmente en la franja de la sobremesa; y c) rápida retirada de aquellas series que obtienen bajos niveles de audiencia y aumento de la capacidad de producción al sustituirla con prontitud por otra serie de producción propia.

En lo que respecta a la evolución de la ficción televisiva seriada, podemos señalar: a) diversificación de los géneros de series de ficción, entre los que se incluyen las series familiares, profesionales y policíacas. Y en menor medida, los seriales, las miniseries y las *tv-movies*; b) esta diversificación de la oferta de ficción tiene como objetivo atraer un público cada vez más especializado y con mayor poder adquisi-

tivo (García de Castro, 2002: 110-111 y 142-143); c) configuración de un lenguaje visual más o menos estándar –manteniendo las peculiaridades y el estilo de cada productora– y, al mismo tiempo, la búsqueda de una continua innovación.

Finalmente, entre las consecuencias de tipo industrial, destacan las siguientes: a) consolidación de productoras independientes especializadas en la producción de series; b) desarrollo de una potente infraestructura industrial alrededor de la producción de series: empresas de alquiler de equipos y personal técnico, escuelas de interpretación, agencias de figuración, empresas de *catering*, etc.; c) en cuanto a los acuerdos de producción entre cadenas y productoras, se consolidan las modalidades de producción asociada y financiada, dada la progresiva externalización de la producción (Pardo y Diego, 2003: 421-442):

En relación con el avance y consolidación de los estándares de producción en estos primeros años, cabe destacar (cfr. Diego 2004: 107-108).

1. Mayor ajuste en la relación coste-rendimiento: aumenta la capacidad de las cadenas para ajustar los presupuestos de los diferentes géneros de ficción de acuerdo con su potencial rentabilidad.
2. El plan de grabación medio que se establece para las series de 60 minutos oscila entre los 8 y los 10 días.
3. El porcentaje de grabación en exteriores crece situándose entre un 30 y un 35% en la mayoría de las series.
4. Aumento de los valores de producción, tales como variedad de escenarios, secuencias de acción más espectaculares, etc.
5. Generalización del soporte videográfico.
6. Aumento de las series corales frente a las denominadas «vehículos de estrella» (centradas en un solo actor o actriz de renombre), a fin de evitar la cancelación de la serie ante la negativa de un actor concreto.

2.2. La consolidación de las productoras independientes

Como es bien sabido, durante la etapa monopolista de TVE, las series televisivas eran producidas bien íntegramente por la propia cadena pública o bien en asociación con productoras externas, provenientes en su mayoría del sector cinematográfico. A TVE se unieron años después las cadenas autonómicas creadas en 1982. La oferta televisiva aumentó ligeramente y surgieron nuevas empresas de producción –muchas de ellas autonómicas también– dedicadas íntegramente a contenidos televisivos. Esta incipiente diversificación del sector no impidió que, pese a todo, la industria de la ficción televisiva en España siguiera siendo un círculo

cerrado en el que resultaba muy complicado introducirse (Álvarez Monzoncillo y Bustamante, 1999: 49-54).

No fue hasta 1990 cuando la aparición de las cadenas privadas rompió este sistema de producción tan hermético propuesto por las televisiones públicas. A partir de ese momento el crecimiento de la oferta televisiva (cadenas comerciales, autonómicas, locales y digitales) obligó a desarrollar un tejido industrial capaz de abastecer de contenidos a las nuevas emisoras. Estas nuevas televisiones poseían una infraestructura muy básica que no les permitía producir internamente todos los programas. Surgieron entonces las primeras productoras independientes con vocación enteramente televisiva, como Gestmusic (1987), Europroducciones (1991), Globomedia, 3 Koma 93 o El Terrat (todas ellas en 1993), a las que siguieron BocaBoca y Prime Time (1995), Boomerang (1998) y Ganga (2000). A partir de entonces, la creatividad y la rentabilidad pasarían a ser en gran medida unos valores propios de las productoras independientes (Pardo y Diego, 2004: 421-431).

Un estudio del origen de las productoras independientes españolas durante estos años, permite establecer las siguientes grandes categorías:

1. Aquellas que se crean en torno a figuras de la pequeña pantalla, como Asegarce (Karlós Arguñano), Redacción 7 (Paco Lobatón), Prodher TV (Juan Muñoz y José Mota, el dúo humorístico Cruz y Raya), Miramón Mendi (José Luis Moreno) o Cuarzo Producciones (Ana Rosa Quintana).
2. Las que pertenecen a profesionales que provienen del sector televisivo, como Gestmusic (Toni Cruz y los hermanos Mainat), Videomedia (Jorge Arqué), Europroducciones (Francesco Boserman), Zeppelin (José Velasco), Globomedia (Emilio Aragón, Daniel Écija, entre otros) o Ganga (Miguel Ángel Bernardeau), que surgen con una vocación de productoras de contenidos muy variados.
3. Finalmente, las productoras que proceden del mundo cinematográfico, como Cartel, Aserva, Aspa y BocaBoca, muchas de las cuales se caracterizan por estar a caballo entre la industria del cine y la televisión (Irisarri, 1999: 224-225).

El éxito de series como *Farmacia de guardia* (Antena 3, 1991) propició el desarrollo de una nueva industria de la ficción televisiva en España, capaz por primera vez de diseñar productos televisivos en función de la demanda televisiva, tal y como señala García de Castro:

Con anterioridad a este proceso predominaban en lo audiovisual el patrón europeo del autor individual, la gremialidad y la atomización industrial, tributaria del modelo cinematográfico. La industrialización y mercantilización de la produc-

ción audiovisual crecerá exponencialmente desde entonces, principalmente al calor de las emisoras privadas de televisión, y alcanzará no sólo los sistemas de producción de contenidos sino al propio (sic.) área creativa y artística (García de Castro, 2002: 131).

A partir de mediados de los años noventa, el sector de la producción independiente experimentó un rápido desarrollo gracias a la creciente demanda de series nacionales por parte de las tres cadenas nacionales (TVE 1, Antena 3 y Tele 5). En estos años el proceso de producción se fue externalizando cada vez más y las cadenas comenzaron a delegar en las productoras los aspectos creativos de las series, buscando compaginar el estilo propio de la cadena con el sello particular de la productora. El aumento del volumen de producción obligó a las cadenas y a las empresas independientes a mejorar la eficacia y rentabilidad de los sistemas de producción, contribuyendo así a fijar unos estándares que permiten hablar de una industria madura y consolidada (Pardo y Diego, 2004: 421-442).

2.3. La consolidación del «dramedia» en España

Hablar de las series dramáticas de producción propia en España equivale a describir las peculiaridades que este género tiene en nuestro país. *Médico de familia*, *Cuéntame...* y *Los Serrano* pueden ser calificados como «dramedias», es decir, series que mezclan tramas melodramáticas con otras de carácter cómico y que poseen una duración por capítulo superior a los 40-45 minutos propios del *drama* americano. José María Villagrasa explica las características esenciales del *dramedy* americano:

Uno de los cruces de formatos que se han acercado a los parámetros de la telecomedia sin llegar a absorberlos por completo ha sido el de los llamados *dramedies* (término que sintetiza los de *drama* y *comedy*), episodios de media hora de duración donde se combinan las situaciones humorísticas con las tramas de acción. En la década de los sesenta, una producción de la NBC, *Super Agente 87 (Get Smart)* fue una de las precursoras de esta estructura narrativa [...] puede ser considerada más una derivación de la serie dramática que no de la telecomedia: la ubicación del relato en espacios escénicos estables, sin desplazar la acción del relato fuera de éstos (Villagrasa, 1995: 95).

En el caso español, la adaptación del *dramedy* ha sufrido una variación en cuanto a la duración de los episodios, que supera siempre la media hora y puede alcanzar los 70 minutos habituales en los «dramedias» de producción propia. Es

precisamente *Médico de familia* la serie que inauguró en nuestro país este género, al entrelazar tramas cómicas con otras más melodramáticas basadas en las relaciones personales o en los problemas surgidos en el entorno profesional o social. Otros ejemplos pioneros de «dramedias» nacionales fueron *Menudo es mi padre* (Antena 3, 1996), *Querido maestro* (Tele 5, 1997), *Hermanas* (Tele 5, 1998) y *Raquel busca su sitio* (TVE, 2000) –entre otros muchos títulos, ya que es el género más prolífico de ficción.

García de Castro describe de la siguiente manera el género o formato de *Médico de familia*:

En el plano narrativo, inicia un formato de serie que participa de aspectos formales de diferentes géneros de la ficción televisiva tradicional como la *sitcom*, la telenovela o la *soap opera*. Mientras que de la *sitcom* adopta la figura del personaje estelar, alrededor del cual gira la trama de cada episodio y el recurso al *gag* cómico, de la *soap* adopta la versatilidad de las diferentes acciones que se desarrollan en cada episodio (García de Castro, 2002: 174).

Por su parte, Daniel Écija –uno de los productores ejecutivos y directores de *Médico de familia*– subraya cómo las necesidades de duración de cada episodio fueron las que provocaron la aparición de este género español:

El *dramedia* [...] sí es una innovación, pero no quedaba más remedio que hacerlo así, porque puedes estar 44 minutos en drama puro, pero 65 minutos es muy difícil y de alguna manera lo trufamos con algo de comedia. También hemos inventado un género (Saló, 2003: 220).

Las series dramáticas –como el resto de los géneros de ficción a lo largo de esta última década– han evolucionado desde el punto de vista narrativo y de factura de producción, tratando de atraer a un porcentaje significativo de público en un mercado cada vez más competitivo. Esta mejora se concreta, por ejemplo, en la inclusión de mayor número de escenas grabadas en exteriores y con mayores dosis de acción, como demuestran las últimas temporadas de *Médico de familia* (Tele 5, 1995), *Compañeros* (Antena 3, 1998), *Periodistas* (Tele 5, 1998), *El comisario* (Tele 5, 1999) o *Policías* (Antena 3, 2000). En definitiva, aumentan los valores de producción que, aunque encarecen el presupuesto y complican el plan de grabación, añaden un innegable atractivo para los espectadores.

La siguiente tabla ofrece una síntesis de los primeros estándares de producción que se aplican al caso de las series dramáticas españolas:

Tabla 2.1
Estándares de producción de las series dramáticas españolas («dramedias»)

Duración	70-95 minutos
Soporte	Vídeo (Betacam)
N.º episodios por temporada	13
N.º episodios producidos anualmente	26
Programación (serialidad)	Semanal
Localizaciones	70-80% plató y 20-30% exteriores
Decorados	Entre 5 y 10 fijos y un multifuncional por episodio
Personajes	Serie Protagonismo coral

Fuente: Diego, 2004: 229.

Entre todos los títulos mencionados, *Médico de familia* representó un primer intento de estandarizar el proceso de producción de series en España. Además de lo expuesto en la tabla anterior, esta serie ayudó a consolidar diferentes modos de funcionamiento en la *praxis* profesional que fueron aplicados posteriormente en otras series dramáticas (no sólo aquellas producidas por Globomedia, sino también por otros profesionales formados en esa empresa y que luego pasaron a trabajar en otras compañías). Entre ellos destacan:

1. La elaboración de la «biblia» como guía a partir de la cual se desarrollan los diversos aspectos creativos y de producción de la serie.
2. La duración de los capítulos se sitúa por primera vez en torno a 60 minutos. Posteriormente algunos episodios llegaron a los 90 minutos.
3. Se estandariza el guión en tres actos, separados por dos cortes de publicidad y con sus respectivos puntos de giro. El aumento de la duración del capítulo implica la inclusión de tres e incluso cuatro cortes publicitarios.
4. Configuración y coordinación de un equipo de nueve guionistas, especializados en el medio televisivo y con amplios conocimientos sobre la estructura narrativa de las series americanas. Trabajan en grupos de tres, supervisados por un coordinador, que a su vez depende de un productor ejecutivo.
5. Los títulos de crédito y agradecimientos van apareciendo durante la conclusión del episodio.
6. Utilización de estudios previos de audiencia (*pretest*), es decir, una valoración de algunos capítulos de la serie antes de su emisión, siempre y

cuando la cadena lo apruebe. Este estudio de audiencia es frecuente para los primeros capítulos de cada temporada.

Las otras dos series familiares que constituyen nuestro objeto de estudio han adoptado más o menos estos mismos estándares –*Los Serrano*, de modo casi literal al ser producida también por Globomedia, y *Cuéntame...* siguiendo su propio estilo, menos sistematizado–. En los siguientes epígrafes detallaremos cómo surgió cada una de estas series, qué tipo de relación contractual se estableció entre las cadenas y las productoras que las realizaron, qué papel desempeñó el productor ejecutivo y, finalmente, expondremos comparativamente en qué estándares de producción se mueven.

3. Génesis y desarrollo de la idea

El proceso de producción de series de ficción hereda de la industria cinematográfica las tres fases en que suele desglosarse toda producción audiovisual (preproducción, producción y postproducción), adaptándolas a su propia dinámica. Dentro de este proceso, posee especial interés la fase más inicial de todas: la génesis de la idea y su desarrollo. En concreto, el primer momento del proceso de producción comienza con la selección de la idea (la apuesta por un proyecto concreto) hasta la elaboración de la «biblia», documento básico que sirve de guía para el desarrollo y diseño de toda la serie y que contiene una detallada caracterización de personajes y un planteamiento de tramas argumentales –e incluso, a veces, hasta la grabación de un episodio «piloto» –el primero de la serie (Barroso, 1996: 303; García de Castro, 2002: 156-157). En esta fase adquieren vital importancia los productores ejecutivos tanto de la cadena como de la productora ya que son quienes toman las decisiones importantes sobre el proyecto en sus primeros estadios de creación (Pardo, 2001: 51-53; Diego, 2004: 230-240).

Veamos a continuación cómo surgieron las ideas de cada una de estas series y cómo se trabajó su desarrollo.

3.1. *Médico de familia* (1995-1999)

Médico de familia supuso la primera incursión de Globomedia en el mundo de las series televisivas. Constituida en 1993 en torno a la figura de Emilio Aragón, poseía un amplio bagaje en la producción de programas –gracias a su predecesora, Globo Televisión–. El primer programa que realizó bajo el nuevo sello fue el

concurso *El gran juego de la oca* (Antena 3, 1993), que obtuvo un notable éxito y consolidó a Emilio Aragón como una de las grandes figuras televisivas.

Con motivo de este programa, Globomedia mantuvo una estrecha relación con GECA (Gabinete de Estudios de la Comunicación Audiovisual), consultora especializada en el análisis de audiencias. Ambas empresas compartían su fascinación por el modelo americano de producción de series y buscaban el modo de implantarlo en España. Así, unieron esfuerzos para diseñar una serie familiar protagonizada por Emilio Aragón (GECA, 1996: 5-6) y terminarían uniéndose para formar el Grupo Árbol (Bardají y Gómez Amigo, 2004: 82). En este sentido, *Médico de familia* puede considerarse la primera serie española concebida a partir de estudios sobre el comportamiento de la audiencia. En concreto, se analizaron las series americanas y españolas de mayor éxito emitidas en las cadenas nacionales. Se estudiaron sus componentes fundamentales: cómo estaban caracterizados los personajes, cómo se estructuraban y entremezclaban la tramas, cómo se combinaba el humor y el melodrama, etc. (Palacio, 2001: 181-182; GECA, 1996: 6). Algunos de los referentes inmediatos de esta serie fueron la película española *La gran familia* (F. Palacios, 1962) y las *sitcoms* americanas como *Padres forzados* (*Full House*, 1987), *Nido vacío* (*Empty Nest*, 1988) o *Un hombre de familia* (*The Family Man*, 1990) (GECA, 1996: 5-6).

Como señas de identidad –supervisadas de cerca por el propio Emilio Aragón–, la serie debía dirigirse a toda la familia y, en general, a un amplio público potencial. Para ello debía incluir personajes de todas las edades: niños, adolescentes, adultos y ancianos. De esta manera, cada componente de una familia podría identificarse con algún personaje y seguir sus respectivas tramas. Esta orientación familiar era un componente esencial de la serie, como recuerda Emilio Aragón:

Siempre pensamos en la familia a la hora de crear el producto, porque había una demanda de ofrecer algo para toda la familia, que no se tratase de proyectos excluyentes [...]. Se trata de hacer cosas inteligentes, lo cual supone integrar a todo el público (Álvarez de Toledo, 1998: 54).

Cuando el proyecto de serie estuvo listo fue enviado a Antena 3 (para la que Emilio Aragón producía *El gran juego de la oca*) y a TVE, pero ambas cadenas lo rechazaron. Globomedia decidió entonces presentarlo a Tele 5. Fue el propio Emilio Aragón quien convenció a Maurizio Carlotti, consejero delegado de Tele 5 en aquellos años, de asumir el reto de la nueva serie. Precisamente por entonces la cadena estaba llevando a cabo un cambio en su línea editorial: quería «lavar» su imagen de televisión de bajo perfil y recuperar el público de clase media que había perdido. En este sentido, *Médico de familia* era el producto adecuado para liderar ese cambio de imagen.

Se estableció un régimen de producción asociada entre la cadena y la productora en el que las dos partes aportaron diferentes elementos para su producción. La cadena se hacía cargo de financiar al completo el presupuesto y aportar diversos recursos materiales y técnicos (plató, equipos y personal técnico). Por su parte, Globomedia y GECA, actuando como coproductores, se encargaron de contratar y supervisar al personal artístico (actores, guionistas y directores). Más en concreto, GECA se hizo responsable no sólo del análisis de audiencias de la serie, sino de la coordinación del equipo de guionistas (pertenecientes a ambas empresas). Participó también en las decisiones creativas del proyecto, desde el diseño de decorados o planteamiento de realización a la selección de actores. Por su parte, Globomedia se encargó de organizar todo el plan de producción, negoció el contrato con Tele 5 y asumió la contratación artística de todos los actores de la serie (GECA, 1996: 12).

En cuanto al *casting*, la serie giraba en torno a una figura estrella como era Emilio Aragón. Aunque tenía experiencia como humorista y presentador, nunca se había visto en la tesitura de llevar el protagonismo de una serie. Por este motivo participó activamente en la elección de sus compañeros de reparto, buscando actores veteranos como Pedro Peña (Manolo) o Lydia Bosch (Alicia), que había participado en la miniserie *La forja de un rebelde* (TVE 1, 1990), en las series *Lleño, por favor* (Antena 3, 1993) o *¿Quién de la vez?* (Antena 3, 1995) y con quien ya había trabajado en *El gran juego de la oca*. Para los personajes infantiles (Chechu, María y Anita) hicieron pruebas a unos 800 niños (GECA, 1996: 12). Por otro lado, la serie supuso la revelación y consolidación de dos actores hasta entonces desconocidos: Antonio Molero (Poli) y Luisa Martín (Juani).

Entre los principales talentos que trabajaron detrás de las cámaras se encontraban Daniel Écija y Manolo Valdivia (aparte del propio Emilio Aragón). Valdivia fue guionista y coordinador de guiones. Entre los guionistas de la serie, destacan Nacho Cabana, Juan Carlos Cueto o Manuel Ríos San Martín. Por su parte, Daniel Écija dirigió los primeros capítulos y marcó el estilo de la serie, junto con Juan Carlos Cueto y Jesús del Cerro. La producción corrió a cargo de Miguel Ángel Larraya.

Conviene resaltar que, en la creación de esta serie, Globomedia y GECA partían de un punto en común y era el abandono del modelo de producción de cine, en el que se realizaba la grabación de todos los capítulos antes de su emisión. *Médico de familia* no poseía un final cerrado o predeterminado, sino que mantenía una estructura abierta a fin de facilitar la incorporación de temas ligados a la actualidad. La serie ganaba así en verosimilitud y frescura, y existía la posibilidad de introducir mejoras en el guión, en la producción o en la misma interpretación según avanzara la grabación de los capítulos. Es otras palabras, aspiraba desde un principio a convertirse en una serie de «largo recorrido». Por lo demás, su gran aporta-

ción fue el esfuerzo por adaptar el sistema americano de producción de series, más efectivo para este tipo de contenidos de ficción. Un punto clave era la formación de un equipo de directores y otro de guionistas debidamente coordinados, tal y como recuerda uno de los productores de la serie, Santiago de la Rica:

Un solo director no podía dirigir, planificar el guión, grabar y editar cada uno de los capítulos de una temporada. Además la ventaja de contar con varios directores trabajando simultáneamente es que el plan de grabación se reduce notablemente. En el área del guión pasaba lo mismo. Un solo guionista no podía escribir todos los capítulos de una serie con la calidad que lo hace si trabaja integrado en un equipo (Entrevista a Santiago de la Rica, 14/5/2007).

Como se sabe, *Médico de familia* constituyó el mayor éxito de una serie española en esa época y contribuyó a que Globomedia se convirtiera en la principal productora de ficción televisiva de España (Bardají, 2003: 89-174).

3.2. Cuéntame cómo pasó (2001)

Cuéntame cómo pasó surgió como una idea del productor Miguel Ángel Bernardeau, conocido por series como *Los ladrones van a la oficina* (Antena 3, 1993), *Querido maestro* (Tele 5, 1997) o *Mediterráneo: la mar de animales* (Tele 5, 1999). En 1995, inspirado por la serie americana *Aquellos maravillosos años* (*The Wonder Years*, 1988), le pidió a su guionista habitual, Eduardo Ladrón de Guevara, que le escribiera el capítulo piloto de una serie que tratara sobre una familia de clase media española de los años sesenta (Los Alcántara). Bernardeau pretendía contar cómo había cambiado el pueblo español, es decir, «mostrar la historia de la gente. Los hechos políticos ya se han contado, pero no la vida de las personas, que de verdad, han cambiado este país» (citado en Pérez de Eulate, 2002: 20).

La historia está contada por un niño que, como el propio productor, había nacido a principios de esa década. A partir de sus recuerdos, se narran las peripecias de los Alcántara, una familia de tres hijos y abuela, presentada como arquetipo de la época. El capítulo piloto, escrito por Ladrón de Guevara junto a Patrick Buckley, fue recorriendo todas y cada una de las cadenas con diferentes títulos y ropajes, sin atraer la atención de ninguna. Tuvieron que transcurrir seis años para que TVE decidiera producirla (Díez, 2003: 101-102). El toque nostálgico de recrear la historia reciente de España conectaba muy bien con el perfil de audiencia de la cadena, y el hecho de disponer del abundante material de archivo de una televisión pública significaba asegurar la verosimilitud de la serie con una cuidada

mezcla de realidad y ficción. En palabras de Ladrón de Guevara, la serie contaba «con un ingrediente que siempre funciona: la nostalgia». Y añade: «La gente joven no conocía esta época y la mayor la está recordando» (Pérez de Eulate, 2002: 21).

Para acometer la producción con suficiente control e independencia, Miguel Ángel Bernardeau fundó Ganga Producciones en 2000, junto con el realizador y director Agustín Crespi. Dado que se trataba de una empresa desconocida, decidieron asociarse con Cartel Producciones Audiovisuales, una productora más veterana con la que Bernardeau había trabajado anteriormente. Así pues, la serie se diseñó como una coproducción a tres bandas (las dos productoras y la cadena). Cartel aportaba soporte técnico (plató, equipos y personal técnico) y Ganga quedaba al cargo de la parte creativa (guiones, actores y dirección). Por último, TVE contribuía con financiación y con la cesión del abundante material documental que se iría utilizando en los distintos capítulos de la serie. En una serie de estas características, esta aportación resulta vital, como apunta su director, Agustín Crespi:

Es una suerte para *Cuéntame* poder contar con el material de archivo (imágenes, archivos sonoros, etc.) que nos proporciona TVE sin él la serie carecería de tanto realismo y sería demasiado gravoso para la producción conseguirlo por su cuenta (Entrevista a Agustín Crespi, 9/6/2007).

El matrimonio Alcántara cobró vida gracias a Imanol Arias (Antonio) y Ana Duato (Mercedes). El primero, actor de cine y con numerosas series de televisión en su haber –desde *Anillos de oro* (TVE 1, 1983) o *Brigada Central* (TVE 1, 1989) hasta *Querido maestro* (Tele 5, 1996) o la miniserie *Severo Ochoa: la conquista de un Nobel* (TVE 1, 2001)–, significaba un valor seguro. Por su parte, Ana Duato, mujer de Bernardeau, había trabajado en series como *Villarriba y Villabajo* (TVE 1, 1994), *Celia* (TVE 1, 1992) y *Médico de familia* (Tele 5, 1995). En 1996 coincidió con Imanol Arias en *Querido maestro*, y lo haría de nuevo en la miniserie *Severo Ochoa*. El resto del amplio reparto presentaba una combinación de gran veteranía –Fernando Fernán Gómez (Don Venancio), Tony Leblanc (Cervan), José Sancho (Don Pablo) o María Galiana (Herminia)– y jóvenes promesas como, Irene Visedo (Inés), Ricardo Gómez (Carlitos) y Pablo Rivero (Toni).

En cuanto al equipo creativo y de producción, destacan los guionistas Eduardo Ladrón de Guevara y Patrick Buckley, que coordinaban a otros escritores (Alberto Macías, Ángeles González-Sinde o Javier G. Amezúa) y los directores Agustín Crespi, Antonio Caro y el fallecido Tito Fernández. En este caso, al tratarse de una coproducción entre Ganga y Cartel, la producción quedó repartida entre Mario Pedraza (en nombre de Cartel) y Fausto Arias (representando a Ganga).

3.3. Los Serrano (2003)

La génesis de *Los Serrano* fue diferente de la de *Médico de familia*, aunque, en cierto sentido, se trató de una consecuencia del éxito de su predecesora. En este caso fue Tele 5 la que encargó a Globomedia una serie familiar adaptada a los nuevos tiempos, capaz de alcanzar la popularidad de *Médico de familia*:

En el caso de *Los Serrano* tuvimos en cuenta todo lo que había aportado Globomedia a Tele 5 y que sabíamos que es experta en series familiares. Necesitábamos que nos hiciera un traje a medida y así nació la serie (Entrevista a Miguel Morant, 17/5/2007).

Para la productora implicaba además un nuevo reto. Su última producción de corte familiar, *Javier ya no vive solo* (Antena 3, 2002), que suponía la vuelta de Emilio Aragón a la pequeña pantalla, no alcanzó suficiente audiencia y fue retirada al cabo de dos temporadas. Además, este encargo de Tele 5 coincidió con el fin de otras series exitosas realizadas por Globomedia, de distinto género: *Periodistas* (Tele 5) y *Policías* (Antena 3).

El desarrollo de *Los Serrano* se extendió a lo largo de dos años. Esta serie comportaba dar una vuelta de tuerca a las clásicas series de temática familiar. La historia arrancaba cuando Diego, un viudo con tres hijos, se casa con su primer amor de juventud, Lucía, separada y con dos hijas. Las tramas destacaban las diferencias que existían entre las dos familias, una más educada y refinada que la otra. Inicialmente se planteó como un serial de emisión diario en el que Belén Rueda era una psicóloga que se retiraba a Peñíscola (Alicante) para hacerse cargo de un programa de radio (Huertas y Sangro, 2007: 171-172). Sin embargo, la cadena desechó esta idea y orientó el trabajo creativo de la productora hacia una temática más familiar que debía atraer a una amplia audiencia.

Alex Pina, guionista y productor ejecutivo, comenta la génesis de la idea en su contexto histórico y algunas de sus bases narrativas:

Era una época muy dura, el momento de auge de los *reality*: *Gran Hermano* y *OT* estaban en plena efervescencia. Parecía que no había hueco para nada más, que la ficción nacional estaba acabada. Entre los programadores de las cadenas había mucho escepticismo con las series. Queríamos algo familiar, pero la fórmula de *Médico de familia* con personajes tan «blancos», estaba ya pasada. Optamos por un planteamiento imperfecto; por personajes imperfectos pero que cayeran bien. Fiti roza el límite intelectual. Resines es bruto, mal hablado [...] Son personajes inseguros, perdedores, como en *Friends* y *Fraiser*, dos de mis series favoritas. Dudan de todo pero quieren mejorar y meten la pata continuamente: eso les hace ser muy cercanos. La gente quiere verse reflejada, ver sus conflictos cotidianos (Ruiz, 2004: 50).

Y, refiriéndose a otra de las series inspiradoras, *Los Simpson*, añade:

Homer inspiró el diseño de Diego Serrano. Queríamos plasmar ese deseo de superación y cierta torpeza con la paternidad, obviamente, salvando las distancias. Esta serie es localista y muy española. Yo diría que también está muy cerca del «landismo» (Arroyo, 2004: 12).

El reparto de *Los Serrano* se diseñó buscando un protagonismo más coral que en el caso de *Médico de familia*. La veteranía estaba asegurada gracias a Antonio Resines, actor de vasta trayectoria tanto en cine como en series de televisión y que estaba presente en la pequeña pantalla desde épocas muy tempranas, en series como *Adán y Eva*, *agencia matrimonial* (TVE 1, 1990), *Chicas de hoy en día* (TVE 1, 1992), *Los ladrones van a la oficina* (Antena 3, 1993), *La banda de Pérez* (TVE 1, 1997) o *A las once es casa* (TVE 1, 1998). Belén Rueda (Lucía), en cambio, presentadora de programas de entretenimiento, había hecho su primera incursión como actriz en *Médico de familia* (1995), interpretando a una fotógrafa que luego se convertiría en uno de los protagonistas de la serie *Periodistas* (1998). Otros actores veteranos que completaban el elenco eran Julia Gutiérrez Caba (Carmen) y Jesús Bonilla (Santiago). Por su parte, Antonio Molero (Fiti) representa cierto guiño de continuidad con *Médico de familia*. Finalmente, varios rostros jóvenes se sumaron al reparto, como Fran Perea (Marcos), Alejo Sauras (Raúl) y Verónica Sánchez (Eva). Para todos ellos, su paso por la serie ha supuesto el lanzamiento de su carrera profesional.

Dentro del equipo creativo y técnico, destacan los guionistas de las dos primeras temporadas, Nacho Serrano, Laura Belloso, José A. Castillo y Olga Salvador; y los directores David Molina, Begoña Álvarez, José Ramón Ayerra y Arancha Écija. La producción corrió a cargo de Santiago de la Rica.

Para la producción de esta serie, Globomedia y Tele 5 plantearon un acuerdo muy similar al de *Médico de familia*. Se trata de una producción asociada en la que la cadena aporta infraestructura técnica –oficinas de producción, plató y salas de postproducción–, además de financiación. Globomedia, por su parte, se encarga de todos los aspectos creativos. Es Daniel Écija junto a otros productores ejecutivos, como el mencionado Alex Pina, los que llevan las riendas creativas del proyecto con la ayuda de un equipo de cuatro directores (Arroyo, 2005: 10-12).

Desde su estreno en 2003 *Los Serrano* se ha convertido en uno de los productos estrella de Tele 5, que tras cinco años en emisión culminará con una octava temporada compuesta por siete capítulos. Con estos episodios la cadena y la productora han decidido darle un final digno cuando todavía es un éxito. Aunque las

últimas temporadas ya habían mostrado cierto desgaste en sus índices de audiencia, prueba de su éxito han sido las numerosas ventas de la serie que la han convertido en una de las producciones españolas más exportadas (Gallo, 2008: 69).

4. El contrato de producción

Una vez tomada la decisión de seguir adelante con la producción de una serie, los productores ejecutivos de la cadena y de la productora se reúnen para negociar el contrato de producción, donde se detallan los principales aspectos legales: modalidad de producción, duración de los capítulos, presupuesto de la serie, fórmula de pago y un conjunto de anexos y cláusulas que detallaremos a continuación (Diego, 2004: 237-239).

Los datos que se recogen en este epígrafe provienen del estudio de documentos de producción ofrecidos por las productoras de estas series, así como de entrevistas con Santiago de la Rica, actual director general de Globomedia, que fue director de producción de *Los Serrano* (entrevista en Pamplona, 14/6/2007); Miguel Morant (actual director de ficción de Cuatro y que desempeñó el mismo cargo en Tele 5 cuando se produjeron estas dos series (entrevista en Madrid el 17/5/2007); y Agustín Crespi, director de *Cuéntame cómo paso* (entrevista en Pamplona, 9/6/2007).

En el caso de las tres series estudiadas, los términos del acuerdo son similares. En ellos las cadenas exigen una serie de cuestiones esenciales para la firma del contrato:

1. Redacción de la «biblia».
2. Entre 1 y 3 guiones completos de capítulos de la serie, además de los *story-line* (líneas argumentales) de todos los capítulos de la temporada.
3. Propuesta de *casting*, que resulte atractiva para la cadena y para el público. Es importante asegurar en la medida de lo posible la continuidad de esos actores en la serie. En concreto, la productora Globomedia tenía la seguridad de la continuidad de Emilio Aragón en *Médico de familia* y de Antonio Resines en *Los Serrano*. Al igual que en *Cuéntame* con la pareja protagonista formada por Ana Duato e Inmanol Arias.
4. Propuesta de *equipo técnico*: selección de los jefes de área y configuración de sus respectivos equipos.
5. *Dirección artística* y, más en concreto, el diseño de decorados, vestuario y peluquería. En el caso de *Cuéntame*, al ser una serie de época, se trataba de una de las apuestas de producción.

6. *Diseño de producción*, es decir, la planificación de la grabación de la serie: establecer las jornadas en plató y en exteriores necesarias para grabar los capítulos y llegar a tiempo a la emisión.
7. *Presupuesto* completo de la serie: que todas las partidas esenciales para producir la serie aparezcan reflejadas.
8. *Calendario* de producción: coherente con lo presupuestado, con las necesidades de emisión de la cadena y los tiempos necesarios en cada parte del proceso de producción.

A estos puntos se añade una serie de cláusulas que muestran que el poder de negociación de la cadena es mayor que el de la productora:

1. *Reparto de derechos y de royalties* que se derivan de ellos. Tanto de la venta de las «latas» como de la venta de los formatos para adaptar. Lo mismo sucede con la venta de los derechos musicales que las series generen. Tanto en *Médico de familia* como en *Los Serrano* el reparto de derechos con Tele 5 estaba establecido del mismo modo. La cadena tenía un 70% y la productora un 30% de la venta de las «latas», mientras que Tele 5 contaba con el 30% y Globomedia con el 70% de la venta del formato. En el caso de *Los Serrano* los derechos musicales estaban repartidos al 50%.
2. *Escalado por audiencia*: aunque no siempre se aplica en los contratos, tanto *Médico de familia* como *Los Serrano* tenían negociada esta cláusula con la cadena. A partir de 4 ó 5 puntos por encima del *share* medio de la cadena se premiaba con aproximadamente unos 6.000 euros por punto de *share*.
3. *Cláusula de audiencia*: en todos los contratos se aplica un mínimo de cuota de *share* –suele ser a partir de la media de cadena hacia abajo y por un número concreto de capítulos inferior a una temporada– para que la cadena pueda rescindir el contrato con la productora y retirar la serie haciéndose cargo de la financiación de los capítulos producidos hasta ese momento.
4. *Cláusula de control de contenido*: se aplica en todos los contratos y le da autoridad a la cadena para decir la última palabra sobre el contenido de la serie: aprobación de guiones, *casting*, etc. En definitiva, le permite decidir en cuestiones relacionadas con el contenido a lo largo de todo el proceso de producción (preproducción, grabación y postproducción).

El calendario de financiación por parte de la cadena que siguen las series analizadas consiste en proporcionar a la productora un 15% del total del presupuesto aprobado a la firma del contrato de producción. Un 10% al comienzo de la graba-

ción del primer episodio. El 75% restante será abonado gradualmente después de la entrega a la cadena de cada uno de los capítulos finalizados (Álvarez Monzoncillo y López Villanueva, 1999: 83). La renovación de la primera a la segunda temporada de las tres series supuso una media de incremento del presupuesto entre un 5 y un 10%. Si la temporada ha sido un éxito, la productora aumenta el precio de venta de la serie y algunas partidas como la artística y la técnica.

5. Estándares de producción

La organización, gestión y control de una producción audiovisual –sea un largometraje, sea una serie televisiva– guarda una estrecha semejanza con la dirección de cualquier proyecto empresarial (*project management*). De hecho, la figura del productor, principal responsable de la elaboración de una película o programa de televisión, equivale a la de un director de proyecto (*project manager*). A la hora de hablar de la dirección de proyectos empresariales, suelen mencionarse tres variables que determinan todo el proceso de producción: el tiempo, el coste y la calidad. Aunque todas se influyen mutuamente, una de ellas suele tener prioridad sobre las otras, y es misión del director del proyecto (o del productor en nuestro caso) velar para reajustar continuamente el equilibrio (Fernández y Blasco, 1995: 13-15; 69-72).

A la vez, los procesos industriales de producción en serie suelen consolidar unos parámetros básicos que ayudan a aprovechar al máximo el tiempo y los recursos disponibles, y por tanto permiten establecer una buena relación coste-rendimiento.

En este contexto se sitúan los estándares de producción. Con este concepto se denominan los parámetros creativos, técnicos y de organización que caracterizan los contenidos de ficción desde el punto de vista de su producción y que tienen que ver con alguna de las tres variables mencionadas (tiempo, coste y calidad). Ejemplos de estándares de producción serían la duración y serialidad de los capítulos, el presupuesto medio, el número de decorados, el número de escenas grabadas al día, el número de personas que forman el equipo, el equipamiento técnico utilizado, etc. (Diego, 2002: 295-319). Anteriormente hemos analizado algunos estándares que son propios del «dramedia» (véase Tabla 2.1); a continuación ofreceremos un desglose más detallado de los estándares en el caso concreto de las tres series analizadas:

Tabla 2.2
Estándares de producción de las series analizadas

Estándares	Médico de familia	Cuéntame	Los Serrano
Episodios por temporada	13	13-16	13-16
Programación/serialidad	Semanal (prime time)	Semanal (prime time)	Semanal (prime time)
Duración	60 minutos	65 minutos	75 minutos
N.º tramas por episodio	3	4	4
Presupuesto medio por capítulo	360.000 euros	360.000 euros*	430.000 euros
Desglose presupuesto: partidas importantes	45% reparto 16% personal técnico 10% escenografía	35% reparto 25% personal técnico 20% escenografía	48% reparto 25% personal técnico 25% escenografía
Reparto	Actor estrella	Actor estrella	Protagonismo coral
Equipo de producción	En torno a 60 personas	En torno a 120 personas	En torno a 70 personas
Plan de grabación	7 días plató y 3 días exteriores	7 días por capítulo, sin distribución homogénea	6 días plató y 2 exteriores
Escenas por día	4	6	8
Unidades de producción o grabación	1 (un episodio cada 10 días)	2 (una para los capítulos pares y otra para los impares)	2 (cada una graba bloques de 3 capítulos)
Localizaciones	80% plató 20% exteriores	80% plató 20% exteriores	80% plató 20% exteriores
N.º de decorados (sets)	10 + 1 multifuncional	9 + 4 multifuncionales	16 + 1 multifuncional
Cámaras: plató / exteriores	4 / 2	4 / 2	4 / 2
Soporte de grabación	Betacam SP	Betacam Digital Celuloide (35 mm, Súper 16 y Súper 8)	Betacam Digital

Fuente: Elaboración propia, sobre análisis de los episodios, documentos de producción y entrevista a los productores y directores de estas series.

* Dato obtenido de la prensa, no confirmado por la productora.

Como se aprecia en esta tabla, existen estrechas similitudes entre los estándares de producción de estas series familiares. Para empezar, la duración de los capítulos supera la hora de duración, en un intento de ocupar una buena parte del *prime time* correspondiente, teniendo en cuenta el número y duración de los espacios publicitarios intercalados. En este sentido, *Los Serrano* representa un caso extremo, al alcanzar la hora y media. «Las tramas se alargan a veces artificialmente y el ritmo de la serie acaba sufriendo. Una hora es la duración ideal», reconoce Santiago de la Rica (Entrevista, 14/5/07).

Asimismo, el coste medio por capítulo se sitúa entre los 350.000 y los 400.000 euros. Este dinero se reparte de modo muy similar en las tres series: la partida más cuantiosa es la del *casting* (en torno al 40%), ya que cada una de estas series pivota sobre actores de reconocido prestigio, sin cuya presencia la serie no podría continuar. Le sigue el personal técnico (15-25%) y la escenografía (20%), ligeramente superior en el caso de *Cuéntame...*

Existe una total coincidencia en la proporción de escenas rodadas en decorados (80%) y en exteriores (20%). Al tratarse de series familiares, los entornos domésticos y profesionales representan el ámbito principal de la acción. A ello se suman secuencias que tienen lugar en el exterior para «oxigenar» la serie e introducir mayores valores de producción.

Probablemente los estándares relativos al plan de grabación y al ritmo de trabajo –ambos relacionados con la variable temporal– resulten de especial interés. En este punto encontramos importantes diferencias entre el modo de hacer de Globomedia (*Médico de familia* y *Los Serrano*) y el de Ganga (*Cuéntame...*). Esta última productora sigue un proceso más artesanal, menos sistematizado y estandarizado que la anterior. Los tiempos de cada una de las partes del proceso (preproducción, grabación, montaje, etc.) fluctúan en amplios márgenes dependiendo de las características concretas del capítulo, lo que hace difícil establecer unos estándares fijos para esta serie. En este sentido, la grabación de *Cuéntame...* sigue en algunos casos unos patrones más propios de la producción cinematográfica que de la televisiva.

En todos los casos los capítulos se ruedan en una semana. Globomedia dedica un número fijo de días a grabar en plató (la mayoría) y otros a exteriores, ajustando bien el ritmo de grabación a la duración de las escenas. En este punto, se aprecia una mejora notable entre el ritmo de grabación de *Médico de familia* (4 escenas por día) y el de *Los Serrano* (8 escenas por día). En el caso de *Cuéntame*, la grabación de cada episodio puede variar notablemente (en muchos casos por la propia trama) y no sigue una distribución de trabajo tan regular. Igualmente significativo en la mejora del sistema de producción es la incorporación de una segunda unidad de grabación, para simultanear la grabación de varios capítulos –o partes

de capítulos– a la vez, aprovechando al máximo los recursos. Mientras que Ganga distribuye el trabajo de las unidades por capítulos (pares e impares), Globomedia ha introducido un sistema diferente, basado en bloques de tres capítulos seguidos. Esto permite, por una parte, la grabación en continuidad de tramas correspondientes a varios capítulos, con la consiguiente ventaja en el aprovechamiento de los recursos. Se graban, por ejemplo, todas las escenas de una localización concreta y con unos actores de reparto concretos, cuyas tramas se plantean en un capítulo, se desarrollan en el siguiente, y concluyen en un tercero. Por otra, permite la mejor alternancia de los equipos de producción: mientras una unidad prepara el tercer capítulo, se está grabando el segundo y se termina la postproducción del primero, y así sucesivamente.

En suma, en el caso de las series analizadas, se aprecia una estandarización de los procesos de producción que permite obtener un producto de calidad determinada, realizado en un tiempo limitado y con un coste razonable.

6. El productor y la toma de decisiones en las series familiares

Llegados a este punto conviene detenerse brevemente en el perfil de una figura que resulta clave en la creación de cualquier obra audiovisual, tanto cinematográfica como televisiva: el productor. No sólo «personifica» tanto a las cadenas como a las productoras en su necesaria relación –según hemos visto anteriormente–, sino que representa asimismo el hilo conductor que da unidad al complejo proceso de producción. Si la relevancia del productor puede predicarse tanto del cine como de la televisión, en esta última industria adquiere si cabe mayor protagonismo, hasta el punto de que la televisión se ha convertido en «el medio del productor» (Newcomb y Alley, 1983: 3-44).

Sin embargo, como veremos enseguida, en el caso de la producción de programas o series de televisión conviene hablar más bien de «productores», puesto que son varios los equipos de producción que intervienen representando a cada una de las partes implicadas: cadena y productora.

6.1. Producción ejecutiva en la cadena de televisión

En el caso de las cadenas generalistas españolas cada uno de los departamentos de ficción está organizado de maneras diferentes de acuerdo con sus características, infraestructura y necesidades. En cualquier caso, las figuras principales son: el productor ejecutivo, el director de producción y el productor delegado. En

nuestro caso, nos detendremos especialmente en el productor ejecutivo y el productor delegado.

El *productor ejecutivo* de una cadena es un directivo perteneciente a la cadena cuya misión consiste en desarrollar un tipo de contenidos o programas concretos. En el caso de la ficción puede identificarse con el Director de Contenidos de Ficción de la cadena. Representa la máxima autoridad en el control creativo y económico, independiente de la modalidad de producción que se adopte. Entre sus atribuciones se encuentra: a) búsqueda y selección de ideas; b) desarrollo de proyectos; c) elección del principal personal creativo y técnico; d) supervisión del proceso de producción desde el punto de vista artístico y financiero; y e) gestión comercial. En resumen, el productor ejecutivo de ficción de la cadena es el responsable económico y creativo del proyecto, es decir, la persona que se responsabiliza de su nacimiento, desarrollo y resultado final. Aunque en España los productores ejecutivos tienen un perfil más inclinado al control de los recursos de la producción y no tan creativo (Diego, 2005: 9-22).

Por su parte, el *productor delegado* de la cadena es la persona en la cual el productor ejecutivo de la cadena confía el seguimiento de la producción de una serie en concreto. Supervisa el día a día de la producción y mantiene una relación fluida con el productor ejecutivo, ya que le informa de la evolución de la serie. Es la persona que vela por el cumplimiento del contrato de la productora con la cadena (Diego, 2005: 21-22).

En el caso concreto de las series que nos ocupan, los productores ejecutivos de las productoras, algunos ya mencionados, son Daniel Écija en el caso de *Médico de familia* y junto con Álex Pina en el caso de *Los Serrano* y Miguel Ángel Bernardeau en *Cuéntame*. Por parte de la cadena destacan Miguel Morant en el caso de *Médico de familia* y *Los Serrano* junto con sus productores delegados: Finocha Formoso (*Médico de familia*) y Esther Jiménez (*Los Serrano*). Con respecto a *Cuéntame*..., el productor ejecutivo era José Ramón Vázquez junto con el productor delegado Manuel Guijarro (ambos pertenecientes a TVE).

La toma de decisiones de los productores ejecutivos que representan los intereses de la cadena bascula sobre varios aspectos. En primer lugar, debe conseguir la plena adecuación de la serie al perfil de público potencial de su cadena. En *Médico de familia*, una de las razones del éxito de la serie fue la plena identificación con el *target* de la cadena: público de 18 a 50 años que vive en zonas urbanas y pertenece a la clase media. Lo mismo puede afirmarse de *Cuéntame*, serie cuyo contenido se ajusta muy bien al perfil de público mayoritario de TVE 1: espectadores de 45 años en adelante, de clase media baja y baja, que vive en zonas de menos de 10.000 habitantes. Además, en el caso particular de esta serie, al narrar la historia de España de las décadas de los sesenta y setenta, logra una mayor identificación

si cabe con el público de esa edad. En este sentido, se comprueba que las series analizadas responden a una estrategia de programación concreta, que consiste en ofrecer siempre en *prime time* algún producto familiar que atraiga a públicos amplios con la finalidad de conseguir cuotas de audiencia elevadas.

En segundo lugar, el productor de la cadena suele controlar el contenido de la serie mediante la supervisión de los guiones. Sin este «visto bueno», el capítulo no pasa a la fase de preproducción. En esta tarea, el productor ejecutivo cuenta con la ayuda de un productor delegado, al cual se le encarga el seguimiento de una serie concreta, desde el guión hasta la ejecución final de cada episodio.

En tercer lugar, el productor ejecutivo es responsable de la aprobación del *casting*. El reparto es un aspecto crucial en cualquier serie, del que depende la identificación del público con los personajes. Para dar continuidad a la serie, los productores de las cadenas buscan que el nivel de compromiso de los actores principales sea alto para asegurarse así la pervivencia de la serie en el caso de que sea un éxito. Normalmente las contrataciones de los actores son realizadas por las productoras. En el caso de *Los Serrano*, Tele 5 ha realizado contratos en exclusiva con Antonio Molero (Fiti) y Jesús Bonilla (Santiago) para asegurarse que no van a abandonarla.

Por último, el productor tiene que tomar las decisiones adecuadas para gestionar de manera correcta el presupuesto, asegurando la viabilidad económica de la serie. En las tres series analizadas, como se ha apuntado antes, la partida del presupuesto más elevada o importante es la del elenco artístico. En *Cuéntame*..., al menos durante las dos primeras temporadas, supuso alrededor de un 35% del coste total del capítulo. Las siguientes partidas en importancia son la dirección artística, por ser una producción de época, y la gestión de los derechos derivados del material de archivo utilizado. Aunque muchos eran cedidos gratuitamente por TVE, en otros casos hubo que desembolsar bastante dinero. Por ejemplo, los 30 segundos de *Los invasores*, una de las series extranjeras más populares de la época, costaron más de 30.000 euros. Y la canción de Serrat que cierra el capítulo 19, supuso el desembolso de 4.810 euros (Pérez de Eulate, 2002: 219).

6.2. Producción ejecutiva en la compañía de producción

Al igual que ocurre con el equipo de producción de la cadena, no existe un único paradigma que se aplique por igual en todas las productoras independientes. La organización interna suele variar, sobre todo, en función del tamaño de la empresa y de la envergadura de los proyectos que afronte. En España conviven productoras de diversa índole. Unas pocas han llegado a adquirir una infraes-

estructura considerable, capaz de mantener simultáneamente varias producciones como es el caso de Globomedia. Otras, en cambio, como Grupo Ganga, dedicadas a producir durante varios años un solo programa, presentan un organigrama más simple.

Ahora bien, en cualquiera de los casos, encontramos dentro del proceso de producción de una serie un equipo de producción estándar formado principalmente por el productor ejecutivo, el director de producción y el jefe de producción. Para este análisis nos detendremos sólo en la figura del *productor ejecutivo* de la empresa de producción, máximo responsable de llevar a cabo un determinado tipo de proyectos. Sus atribuciones son parecidas a las de su homólogo de la cadena, con la salvedad de tener en muchos casos una mayor implicación creativa. Suele ser uno de los directivos de la empresa y responde a veces al director general de la compañía, como sucede en el caso de las tres series. Puede estar especializado en un género determinado como son las series de ficción o los programas de entretenimiento. Así, una empresa grande puede tener varios productores ejecutivos, cada uno de los cuales supervisará uno o varios proyectos dependiendo del volumen de producción. También puede darse el caso de una serie con varios productores ejecutivos de la productora (Diego, 2005: 23-28).

Antes de detallar las atribuciones concretas del productor de una serie, conviene subrayar que Globomedia ha incorporado en sus series la figura del productor ejecutivo típico de las series americanas. En Estados Unidos, el creador de la serie, sea guionista o director, adquiere el título de productor ejecutivo. Esta manera de entender la producción responde a la premisa de que el guionista es el elemento clave en la creación y continuidad de las series, y a menudo les imprime un sello personal (Villagrasa, 1989: 102-104). La mayoría de los productores más creativos de la televisión americana (Steven Boscho, David E. Kelly, etc.) comenzaron su carrera como guionistas o directores, lo que les permitió asegurar la continuidad narrativa de sus series ya que el control creativo y el económico recaían en una misma persona (Cascajosa, 2005: 165-167; 176-177). En España esta simbiosis de guionista-director-productor sucede en menor medida (Diego, 2005: 13). Si alguna empresa ha fomentado este perfil de productor ejecutivo «a la americana» es Globomedia ya que otorga a guionistas y directores el control tanto creativo como económico de sus producciones. Algunos ejemplos relacionados con las series que venimos estudiando son Daniel Écija, productor y director de *Médico de familia* o Álex Pina, productor y guionista de *Los Serrano*. El caso de Miguel Ángel Bernardeau es diferente ya que no estamos ante un guionista-director que se convierte en productor sino ante un productor de series que se convierte puntualmente en guionista en *Cuéntame...*, serie originada por él y con cierto carácter autobiográfico.

Hecha esta observación, volvemos nuestra atención a la figura del productor ejecutivo de la empresa. Pone en marcha el proyecto y lo desarrolla en todos sus frentes, en estrecha comunicación con el productor ejecutivo y el productor delegado de la cadena que ha contratado la serie. Entre sus competencias más importantes pueden destacarse las siguientes: a) supervisión de la «biblia» del proyecto; b) negociación con la cadena sobre la modalidad de producción y el reparto de derechos; c) selección del director o directores; d) aprobación del reparto; e) negociación de las cláusulas de los contratos; f) elaboración del presupuesto; g) confección del plan de producción; y h) supervisión de la financiación. Una vez desarrollado el proyecto con detalle, encarga su realización al director y al jefe de producción (Diego, 2005: 24).

Como se acaba de afirmar, el productor ejecutivo de la empresa productora posee gran responsabilidad sobre algunas decisiones creativas importantes como el *casting* y las localizaciones. Por ejemplo, en cuanto a los actores, el productor ejecutivo de *Médico de familia* decidió darle un mayor protagonismo a dos actores que al inicio de la serie eran episódicos como Marcial (Jorge Roelas) y Poli (Antonio Molero). Estos actores pasaron a tener un peso más importante en las tramas y a convertirse en personajes fijos. Lo mismo sucedió con ciertos personajes de *Los Serrano* como Lourditas (Goizalde Núñez), Fernando «el psicólogo» (Álex Furundarena) o Chuky (Jaime Barnatán). Por el contrario, hubo dos personajes que en un inicio eran fijos, pero al no dar el suficiente juego fueron «eliminados»: Andrés (Jorge Fernández), director del colegio y ex novio de Lucía (Belén Rueda) y Paquillo (Manolo Caro), el camarero de la taberna. También en la segunda temporada de *Los Serrano* se incorporó el veterano actor Alfredo Landa como actor episódico para que representara al hermano mayor de Diego y Santi. «La finalidad era darle un revulsivo a la serie en su segunda temporada y atraer a más público», explica el productor, Santiago de la Rica. «Lo mismo se pretendió con los *cameos* de artistas invitados que salieron en *Médico de familia*, como la cantante Montserrat Caballé o la modelo Judith Mascó» (Entrevista a Santiago de la Rica, 14/5/2007). En *Cuéntame...* se pueden mencionar las incorporaciones en la segunda temporada de veteranos actores como Terele Pávez (Doña Pura) y Héctor Alterio (Gerardo).

De igual modo, es responsabilidad directa del productor comprobar si todas las localizaciones diseñadas para la serie son relevantes para la historia. Respecto a los exteriores no deben generar un coste demasiado alto porque si no, serán sustituidos por decorados. En el caso de *Los Serrano* se prescindió de dos localizaciones exteriores que suponían altos costes de producción y no aportaban contenido esencial para el avance de las tramas. Una fue el campo de fútbol donde entrenaba el equipo de Santa Justa. Las escenas eran, por una parte, complicadas de grabar por los requerimientos técnicos y, por otra, prescindibles desde el punto de vista

de la narración y además ralentizaban mucho el ritmo de grabación ya que se tenían que desplazar al Campo de la Mina del Real C.D. de Carabanchel. Lo mismo sucedía con las escenas que tenían lugar en el patio del colegio de los niños. La producción ejecutiva decidió trasladar las escenas del patio al interior del colegio ya que era una solución más económica y más rápida.

La principal tarea del productor ejecutivo de una serie familiar como las que hemos analizado es conseguir que se conviertan en series de largo recorrido. Es decir, que permanezcan en la parrilla de la cadena el mayor tiempo posible para que empiecen a ser productos rentables. Para ello tiene que tomar muchas decisiones creativas a lo largo de todo el proceso de producción de la serie siempre contando con el beneplácito de la cadena.

Tras analizar las series vistas, podemos establecer algunos rasgos comunes del trabajo del productor ejecutivo de la empresa de producción. Como puede adivinarse, varios de los siguientes puntos coinciden con los expuestos anteriormente, en el caso del productor de la cadena. No es algo extraño, ya que en el fondo ambos supervisan el producto defendiendo los intereses de la parte que representan.

En primer lugar, el productor debe asegurar que la serie mantiene las expectativas del público. La audiencia tiene que empatizar con las situaciones y los personajes presentados. Esto se logra supervisando los guiones y los desarrollos de las tramas en cada temporada.

En segundo término, conseguir un buen reparto resulta esencial para facilitar la identificación de la audiencia con los actores que encarnan los roles familiares más importantes. La cadena, por lo general, espera que la productora proponga el elenco principal de la serie. El grado de compromiso de los actores con el proyecto debe ser el máximo para asegurar la permanencia de los actores protagonistas durante el largo recorrido de la serie. En el caso de que dichos actores abandonen la serie, el productor tiene que tomar las decisiones creativas acertadas para mantener la serie viva y evitar que decaiga el interés del público.

El productor ejecutivo, a través de su director de producción, se responsabiliza de la parte económica. Controla que las diferentes partidas necesarias para la producción de los capítulos no superen lo acordado con la cadena. Si hubiera un exceso, lo asumiría la productora. En las series familiares las partidas del presupuesto más relevantes son: la del personal artístico (actores, directores y guionistas), la de dirección artística y la del personal técnico.

En la industria española de series cada vez más se tiende a encontrar en los productores ejecutivos una simbiosis entre lo creativo y lo industrial. Una misma figura controla el diseño de la producción, orquesta los principales elementos creativos (realización, interpretación y guión) y perfila las tramas generales y los personajes del relato (Jiménez Losantos y Sánchez Biosca, 1989: 97-107).

Por último, conviene resaltar que una de las habilidades esenciales que debe tener un productor es la de saber rodearse de un buen equipo de profesionales. Es esencial saber trabajar en equipo ya que una sola persona no puede hacer una serie de largo recorrido. Debe seleccionar entre los guionistas, directores y actores a los más acertados para la serie y tiene que saber delegar funciones en esos colaboradores. El productor debe organizar a su alrededor un equipo que funcione y que esté capacitado para tomar las decisiones correctas si quiere tener éxito en sus producciones.

7. Conclusiones

Para finalizar este capítulo, expondremos las conclusiones más relevantes del análisis de estos tres «dramedias» familiares desde el punto de vista de la producción.

En primer lugar, puede afirmarse que estas series –y más en concreto *Médico de familia* por tratarse del primer «dramedia» nacional– han servido para consolidar en nuestro país una *praxis* profesional de producción de ficción televisiva. Tanto los procesos de producción –génesis y desarrollo del proyecto, negociación entre cadena y productora, relación entre los equipos de producción– como los propios parámetros utilizados en la realización demuestran cierto grado de estandarización en la industria televisiva, más acusado en unos casos (*Médico de familia* y *Los Serrano*) que en otros (*Cuéntame cómo pasó*). En este sentido, puede hablarse de tiempos y costes medios de producción de series de este género, lo cual permite obtener una mejor relación coste-rendimiento. En otras palabras, los modos de trabajo se han sistematizado, aumentando la competencia profesional de nuestra industria de ficción televisiva.

Lo anterior es compatible con reseñar importantes diferencias según se trate de unas productoras u otras. Globomedia es una empresa con mayor infraestructura y medios que Ganga Producciones, y ha adaptado con éxito el modo de producción americano al caso español.

De igual modo, el éxito experimentado por estas series ha contribuido a regularizar los contratos de producción, detallando cláusulas de singular importancia, como el reparto de derechos y *royalties*, el escalado por audiencia, el control de contenidos, el calendario de pagos o las condiciones de renovación.

Asimismo, la estandarización de los procesos de producción ha permitido una mejor organización del trabajo y una mejor atribución de competencias entre los profesionales que intervienen tanto en el guión (coordinación de los distintos equipos de guionistas) como en la producción (en especial, el proceso

de toma de decisiones del productor ejecutivo de la cadena y de la empresa independiente).

En último lugar, y no por ello menos importante, debe señalarse que estas tres series familiares estudiadas pertenecen a un género muy concreto y propio de nuestro país: el «dramedia». El hecho de que traten una temática familiar no modifica el estándar de producción de este género, que incluye otras temáticas como la policíaca (*Policías, El comisario, Génesis*) o las profesionales (*Periodistas, Hospital Central*). En cambio, sí incide para que los productores ejecutivos de la cadena y la productora hagan más hincapié a la hora de decidir aspectos fundamentales como la correcta adecuación del producto familiar a la línea editorial de la cadena, el diseño de las tramas familiares para un *target* familiar, un *casting* ajustado a los personajes o la construcción de unas localizaciones adecuadas para el desarrollo de esas tramas familiares.

En suma, la industria de la ficción televisiva en España está alcanzado un gran nivel profesional. Cada vez la producción de dramedias y de otros géneros de ficción está más estandarizada y refleja cómo una gran parte del éxito de las series depende, entre otros factores, de una buena calidad de producción.

Referencias

- ÁLVAREZ DE TOLEDO, Julia (1998), «Médico de familia incorpora nuevos personajes la próxima temporada», *Sur*, 17 de julio, 54.
- ÁLVAREZ MONZONCILLO, José M.^º y BUSTAMANTE, Enrique (1999), «La producción audiovisual en el umbral digital», *ZER*, n.º 7, diciembre, UPV-EHV, Bilbao, 49-54.
- ÁLVAREZ MONZONCILLO, José M.^º y LÓPEZ VILLANUEVA, Javier (1999), «La producción de ficción en España: un cambio de ciclo», *ZER*, n.º 7, diciembre, UPV-EHV, Bilbao, 65-87.
- ARROYO, Mercedes (2004), «*Los Serrano* se despiden hasta el otoño», *El Semanal TV*, 2 de julio, 10-12.
- ARROYO, Mercedes (2005), «Nos colamos en la casa de *Los Serrano*», *El Semanal TV*, 18, de febrero, 10-12.
- BARDAJÍ, Javier y GÓMEZ AMIGO, Santiago (2004), *La gestión de la creatividad en televisión. El caso de Globo Media*, EUNSA, Pamplona.
- BARROSO, Jaime (1996), *Realización de los géneros televisivos*, Síntesis, Madrid.
- CASCAJOSA, Concepción (2005), *Prime time: las mejores series de TV americanas de «C.S.I.» a «Los Soprano»*, Calamar, Madrid.
- CHAMBERS, Everett (1998), *Producing tv-movies*, E.C. Productions, Los Angeles.
- CURY, Ian (2002), *Directing and producing for television*, Focal Press, Boston.
- DIEGO, Patricia (2005), «La figura del productor de ficción en televisión», *Comunicación y Sociedad*, vol. XVIII, junio, Pamplona, 9-30.
- (2004), «La producción de ficción televisiva en España (1990-2002): evolución histórica, industria y mercado», tesis doctoral, Universidad de Navarra, Facultad de Comunicación, Pamplona.
- (2004), «Los índices de audiencia de la ficción nacional: las 25 series más vistas (1992-2002)», en LATORRE, Jorge; VARA, Alfonso y DÍAZ, Montserrat (eds.), *Ecología de la televisión: tecnologías, contenidos y desafíos empresariales*, Actas del XVIII Congreso Internacional de Comunicación, Facultad de Comunicación, Universidad de Navarra, Eunat, Pamplona, pp. 451-459.
- DÍEZ PUERTAS, Emeterio (ed.) (2003), *Cuéntame cómo pasó. Querido maestro*, Colección Arte-Guiones de TV-UCJC, Fundamentos, Madrid.
- FERNÁNDEZ, Federico y BLASCO, Jaime (1995), *Dirección y gestión de proyectos. Aplicación a la producción audiovisual*, UPC, Barcelona.
- GALLO, Isabel (2008), «“Los Serrano”, punto final. La serie de Tele 5 graba sus siete últimos capítulos», *El País*, 22 de mayo, 69.
- GARCÍA DE CASTRO, Mario (2002), *La ficción televisiva popular. Una evolución de las series de televisión en España*, Gedisa y ATV, Barcelona.
- GECA, *Anuarios de la televisión (1995-2006)*, Madrid.
- (1996), *Cómo se hizo «Médico de familia»*, Madrid, 1996.
- HERRERO, Rafael y GARCÍA, Federico (1987), *Los procesos de producción de series argumentales*, RTVE, Madrid.
- HUERTA, Miguel Ángel y SANGRO, Pedro (2007), *De «Los Serrano» a «Cuéntame...»*. *Cómo se crean series de televisión en España*, Arkadia, Madrid.
- IRISARRI, José María (1999), «La industria de la producción televisiva y cinematográfica: de la exportación al colonialismo cultural», en *Política y medios de comunicación*, FAES, Madrid, pp. 215-234.
- (1999), «Los proveedores de contenidos televisivos. La producción independiente en el área hispanohablante», en BENAVIDES, Juan y FERNÁNDEZ, Elena (ed.), *Nuevos conceptos de comunicación*, Fundación General de la Universidad Complutense, Madrid, pp. 333-338.
- JIMÉNEZ LOSANTOS, Encarna y SÁNCHEZ-BIOSCA, Vicente (ed.) (1989), *El relato electrónico*, Textos Filmoteca, Valencia.
- MILLERSON, Gerald (1993), *Effective TV production*, Focal Press, Oxford.
- NEWCOMB, Horace y S. ALLEY, Robert (1983), *The producer's medium*, Oxford University Press, Nueva York.
- PALACIO, Manuel (2001), *Historia de la televisión en España*, Gedisa, Barcelona.

- PARDO, Alejandro (2001), «La producción televisiva: un sector en alza», en AA.VV., *La nueva era de la televisión*, Academia de la Televisión de España y Corporación Multimedia, Madrid, pp. 41-50.
- (ed.) (2001), *The audiovisual management handbook. An in-depth look at the film, television and multimedia in Europe*, Media Business School, Madrid.
- PARDO, Alejandro y DIEGO, Patricia (2004), «La producción televisiva independiente en España (1997-2002): cómo sobrevivir en un mercado competitivo», en LATORRE, Jorge, VARA, Alfonso y DÍAZ, Montserrat (eds.), *Ecología de la televisión: tecnologías, contenidos y desafíos empresariales*, Actas del XVIII Congreso Internacional de Comunicación, Facultad de Comunicación, Universidad de Navarra, Eunate, Pamplona, pp. 421-442.
- PÉREZ DE EULATE, Esther (2002), «Cuéntame: cómo se hace una serie de éxito», *Cinevideo*, marzo, 20-24.
- RUIZ, Raquel (2004), «Los magos de la tele», *El País Semanal*, 20 de junio, 48-56.
- SALÓ, Gloria (2003), *¿Qué es eso del formato? Cómo nace y se desarrolla un programa de televisión*, Gedisa, Madrid.
- SCHIH, Robert (1997), *Dramáticos en televisión. Organización y procesos*. IORTV, Madrid.
- SOFRES, *Anuarios de audiencia de televisión (1995-2006)*, Madrid.
- VILLAGRASA, José María (1995), «El género televisivo de las comedias», *Archivos de la Filmoteca*, n.º 19, febrero, 91-98.

Entrevistas

- Santiago de la Rica, Director General de Globomedia, Pamplona, 14/5/2007.
- Miguel Morant, Director de Ficción de Cuatro, Madrid, 17/5/2007.
- Agustín Crespi, Director de *Cuéntame*, Pamplona, 9/6/2007.