

HBO, *streaming* y los nuevos tiempos

-ENTREVISTA A GUSTAVO GROSSMANN-

FEDOSY SANTAELLA

A propósito de la compra de HBO por parte de AT&T, el autor conversa con Gustavo Grossmann quien es en la actualidad *Head of GE Networks de WarnerMedia Latin America*. El “Hablemos” gira en torno al pasado, el presente y el futuro de HBO en Latinoamérica.

LA GRAN COMPRA

AT&T, la gigantesca compañía de telecomunicaciones, se convirtió en 2018 en la empresa matriz del conglomerado de medios de comunicación Time Warner, que pasó a llamarse entonces WarnerMedia, la marca de entretenimiento más poderosa de la actualidad, dueña de las franquicias más reconocidas en el mundo y productora de contenidos, películas y series.

Esto implicó que HBO, el canal de televisión por suscripción considerado uno de los proveedores de programación de más alta calidad en la televisión mundial, pasara a formar parte de AT&T, que por supuesto ha llevado sus políticas, su contenido y manera de entender el negocio a WarnerMedia. HBO, cabe destacar, pertenecía Time Warner, y con la compra pasó entonces a formar parte de AT&T.

Entre los meses finales de 2020 y estos inicios de 2021, los cambios en HBO Latinoamérica empezaron a sentirse a lo interno. Movimientos,

salidas, reacomodos son siempre naturales con la llegada de nuevos dueños y de sus filosofías estratégicas.

Son también los tiempos en que las plataformas de *streaming* están cambiando el negocio de la televisión mundial. No es de extrañar que la compañía más grande de telecomunicaciones en el mundo esté trabajando en función de hacerse de todo lo necesario para no quedarse atrás en la carrera hacia el futuro de las nuevas formas del entretenimiento.

En ese sentido, pareciera que HBO viene a formar parte de esta nueva –no tan nueva– batería comunicacional necesaria para los tiempos por venir. HBO Latinoamérica, por supuesto, juega un papel fundamental. Su penetración en el continente es importante, con un espacio que ocupa desde México hasta Argentina, incluyendo Brasil, cargada además del prestigio que ha venido acumulando desde hace varias décadas.

HABLEMOS

NUEVAS MIRADAS

¿Qué nuevas miradas trae HBO Latinoamérica con este cambio, hacia dónde va, qué se espera del futuro? Hay mucho que considerar en estos tiempos de transformaciones.

La experiencia y las ideas de alguien que ha estado allí durante años, y que aún continúa en la empresa, pueden resultar útiles para entender cómo HBO se moverá ahora que forma parte de una de las compañías de comunicaciones y entretenimiento más importantes del mundo.

HBO Latinoamérica salió de Venezuela —explica Grossmann—, todo el personal que se contrató de manera inicial era venezolano. La mayoría llegábamos desde diferentes canales abiertos del país movidos por la novedad de trabajar en un canal de televisión por cable para toda Latinoamérica, desde Caracas.

Gustavo Grossmann es en la actualidad *Head of GE Networks de WarnerMedia Latin America*. Su responsabilidad fundamental es organizar la programación y crear estrategias de contenido que mantengan a las marcas en el lugar en el que están hoy en día y, si es posible, que las hagan crecer en sus *rankings* y en sus audiencias. Con él conversamos, sobre el pasado, el presente y el futuro de HBO en Latinoamérica.

LOS INICIOS, LOS VENEZOLANOS

—HBO Latinoamérica se inició el 31 de octubre de 1991 —comenta Grossmann—, y fue todo un acontecimiento. En ese momento, la primera película destacada que pasamos fue *Batman* de Tim Burton. Ni siquiera estaba construida la estación satelital, se emitió desde un camión alquilado, que estaba en un estacionamiento. Yo no estaba presente pero conozco la historia: un acontecimiento verdaderamente único para ese entonces.

Aquella era pues una apuesta arriesgada de un *joint venture* entre los mayores estudios de Hollywood y el socio local, venezolano, Ole Communications. Estaba mucho en juego, pero Latinoamérica era, para aquel momento, un (gigantesco) espacio inexplorado en cuanto a

televisión satelital y por cable se refiere. Relata Grossmann:

—Fue una apuesta para iniciar un negocio nuevo, disruptivo, no tradicional, que apuntaba a suplir una necesidad que había en el mercado: ofrecer por primera vez un canal de películas sin cortes comerciales para toda una región. Por supuesto, basado en el éxito de HBO en los Estados Unidos, que ya tenía bastantes años al aire. En lo que se refiere a las expectativas financieras, se superaron a muy corto plazo y al mismo tiempo fueron evolucionando las de crecimiento de suscriptores. Fue la unión perfecta de una visión creativa y de negocio con una tecnología nueva, satelital, que estaba recién lanzándose.

Todo esto, cabe destacar, y tal como ya se ha asomado, estaba ocurriendo desde Venezuela, y los venezolanos, desde esos inicios, tuvieron un papel fundamental.

—HBO Latinoamérica salió de Venezuela —explica Grossmann—, todo el personal que se contrató de manera inicial era venezolano. La mayoría llegábamos desde diferentes canales abiertos del país movidos por la novedad de trabajar en un canal de televisión por cable para toda Latinoamérica, desde Caracas. Y allí entre los pioneros, los disruptores, estaban Enrique Cusco, socio local que apostó por esta idea; el señor José Manuel Pagani, que fue el fundador de HBO; Emilio Rubio, que fue el primer vendedor de una señal de películas en América latina; Francisco Smith, que también jugó un papel fundamental en la expansión del servicio en México; Jesús Torres, en Sony; Gonzalo Stemberg, que fue el primer empleado de Buenos Aires, y Javier Figueiras quien desarrolló el mercado del Cono Sur.

Grossmann llegó al grupo en el año 1995 para trabajar en un proyecto de canales nuevos: específicamente en Sony Entertainment Television. Ocupó el puesto de director de Programación de la señal.

—Aquí les cuento una anécdota —comenta—: en ese entonces me entrevistaron dos ejecutivas de Sony Picture en inglés, y yo tenía tiempo sin hablar el idioma; la entrevista fue en una sala de conferencias enorme, y me empezaron a preguntar sobre qué colocaría en la programación

de las cinco de la tarde, de las dos de la tarde, luego en el *prime time*... Y yo contesté que así no podía trabajar. Pedí el contenido para poder hacer una propuesta y enviarla por correo. Por supuesto salí de la entrevista y supuse que nada pasaría. Pero así empecé en el 95. Estuve en una oficina cuatro meses sin interactuar con Sony, hasta que se decidió la fecha de lanzamiento y empezaron a contratar a la gente. Así que fue una época también muy aventurera para mí.

Ya para aquel momento, HBO había avanzado sobre Latinoamérica, y los resultados comenzaban a verse. El canal estaba cambiando la forma de entender y ver televisión en todo el continente.

—Fue toda una innovación —dice Grossmann—: consumir televisión, que en aquel momento no era premium, pero sí sin cortes comerciales, películas completas que se ofrecían en su idioma original y con subtítulos en español. Poder tener en la sala de tu casa una película que habías visto en el cine unos dos años atrás era la disrupción del momento. Además, con una calidad muchísimo más amplia a la de la época. Esto hizo que el crecimiento y el lanzamiento de la marca en Latinoamérica fuera todo un éxito.

LA MARCA

Posteriormente, Grossmann pasó propiamente al canal HBO, en el año 2002, como vicepresidente de *Business Development*. Ya mucha agua había pasado bajo el puente, y HBO se afianzaba cada vez más como una marca sinónimo de creatividad y calidad en Latinoamérica y, por supuesto, en el mundo.

Dicha creatividad, en ese sentido, trae consigo la flexibilidad, rasgo que, a juicio de Gustavo Grossmann, ha hecho que la marca se mantenga con fuerza a lo largo de los años:

—Creo que la marca fue evolucionando con las necesidades y exigencias del consumidor. Allí radica el éxito de HBO y la evolución natural que ha tenido es la de haber transitado la migración perfecta de un canal de películas a un canal que combina películas y series, producción original con películas de Hollywood. Esta es la evolución de la marca a nivel de contenido. A nivel de prestancia y posicionamiento continúa siendo



“Ya para aquel momento, HBO había avanzado sobre Latinoamérica, y los resultados comenzaban a verse. El canal estaba cambiando la forma de entender y ver televisión en todo el continente”

un canal premium en Latinoamérica y así seguirá. HBO es sinónimo de calidad en el contenido.

La marca, continúa Grossmann, permanece así en su posicionamiento como la primera ventana de las películas y de las series originales que se producen en Nueva York, y sigue siendo un canal premium y lineal (se ve de manera continua y funciona con una programación de horarios, sintagmática).

—HBO fortalece permanentemente su contenido y llega a sus fanáticos de manera tradicional vía el canal de cable, pero también por nuestras ofertas no lineales como HBO GO. La marca permanece con su posicionamiento de una producción de calidad única, sin cortes comerciales, en un ambiente premium.

En ese sentido, la estrategia macro de programación —estreno de las películas los sábados y

HABLEMOS

estrenos de las series originales los domingos y lunes— se mantiene desde la perspectiva del canal lineal tradicional. Según Grossmann, “va a seguir así por un tiempo prudencial”.

Allí radica el éxito de HBO y la evolución natural que ha tenido es la de haber transitado la migración perfecta de un canal de películas a un canal que combina películas y series, producción original con películas de Hollywood.

EL STREAMING

Quizás este tiempo sea prudencial por causa de la llegada de las plataformas de *streaming*, que han cambiado la manera de concebir la programación y de presentar sus productos. Sin duda, los tiempos están cambiando y los canales lineales se encuentran ante un gran reto:

—El *streaming* ha cambiado el mundo de la televisión —señala Grossmann—. Su disrupción significa hoy en día lo mismo que HBO en su momento. El *streaming* modificó la forma de disfrutar la televisión y para nosotros los programadores ha traído una manera diferente de hacer: antes programábamos y le agendábamos a la gente lo que tenía que ver; hoy en día lo que hacemos es colocar el contenido para que ellos decidan la hora, el momento y el lugar en donde lo van a disfrutar. También cambió hábitos, hizo que el consumidor sea más exigente en cuanto al contenido, la inmediatez y la profundidad de la continuidad de las historias. Entonces, la disrupción del *streaming* cambió no solo la manera de ver si no la de producir, planificar y vender el contenido. Lo único que no ha cambiado es el contenido en sí, que sigue siendo lo primordial para disfrutar, el núcleo de la oferta de entretenimiento y que genera una necesidad y volumen que antes no se tenía y ahora hay que producir. Es el momento de los productores porque todo va a ser emitido en *streaming*, en el cable o en TV abierta.

Sin duda, el *streaming* ha llegado para cambiarlo todo, y no es de extrañar que incluso hay quienes pronostican el fin de la televisión tradicional. No obstante, hay muchos factores que

considerar aún y mucha brecha tecnológica que superar. Grossmann analiza al respecto:

—Yo creo que no va a desaparecer. Lo que veo es que el *streaming* vino a democratizar el contenido porque dio mayor acceso, pero aquel que no tiene la capacidad económica o tecnológica de tener ese ancho de banda siempre va a contar con la oferta de la televisión tradicional, abierta y por cable. No considero que la televisión que conocemos vaya a desaparecer si no que va a posicionarse como un complemento del *streaming*; es un ajuste de ventanas, ofertas y contenido. Quizá la televisión tradicional se transforme en el destino de los contenidos que nunca van a estar en el *streaming* y así puedan tener su vida paralela ambos negocios. Cuando apareció la televisión se dijo que la radio iba a morir y sigue existiendo, entonces yo creo que hay cabida para todo.

Pero HBO, por supuesto, se encuentra en un espacio de consumo de alto nivel económico donde el *streaming* sí puede tener una presencia avasalladora, y podría pensarse que como canal lineal *premium* irá buscando mutar o abrirse paso hacia el servicio de *streaming* de video bajo demanda conocido como HBO Max. De hecho, esta es la plataforma + que pareciera abanderar la propuesta más fuerte de streaming de WarnerMedia. Sin embargo, pareciera no haber planes inmediatos de cambiar por completo o de manera definitiva el modelo de negocio que ha mantenido HBO en Latinoamérica. Explica Grossmann:

—HBO va a seguir teniendo su oferta paralela y complementaria a HBO Max, mantendrá su contenido como lo ha venido haciendo y convivirá con la plataforma. Continuará siendo un canal *premium* en la región. HBO Latinoamérica va a continuar su camino de éxitos ahora explorando nuevas audiencias. Además, con el apoyo de WarnerMedia y sus contenidos, estamos convencidos de que va a ser una oferta ganadora y seguirá manteniendo a la marca en el lugar que está.

SERIES Y PELÍCULAS ORIGINALES

Pero esa búsqueda de más o nuevas audiencias pasa por tener como referente lo que está ocurriendo en el universo del *streaming*. Las series

en estas plataformas están jugando un rol fundamental. No obstante, cabe destacar que desde antes del *streaming*, HBO había avizorado la importancia y las ventajas de las series como estrategia de producción y programación. Valga nombrar nada más *Los Soprano* y *Game of Thrones* entre las series que han hecho historia en el mundo del entretenimiento para entender la importancia de HBO como pionera en la producción de series de alta calidad.

Por su parte, HBO Latinoamérica ha producido desde 2004 sus propias series originales (inició con *Epitafios*, que resultó ser todo un éxito) y así se ha mantenido desde entonces, produciendo series nacidas en Argentina, Brasil y México. Pero también, en los últimos tiempos, HBO viene asomando su interés por series en español no producidas por el canal o producidas por HBO España, como la muy reciente *Patria*. Por otro lado, la llegada de la plataforma HBO Max a Latinoamérica, en el mes de junio de 2021 (tal como ha sido anunciado recientemente), traerá por igual un incremento de la producción y compra de series, pues, tal como se ha dicho, el *streaming* ha potenciado el momento de las historias seriadas (lanzadas en una sola tanda o semanalmente). Por otro lado, está el tema de la búsqueda de las nuevas audiencias que señala Grossmann, lo que también determinará cierta manera de entender, tratar y hacer series.

Dice Grossmann en relación con las series:

—Si encontráramos ofertas de calidad las vamos a adquirir, pero la mayoría son producciones originales. Lo que diferencia una serie de HBO con una que no lo es, es la calidad, el mensaje y la propuesta creativa que hay en el contenido. Lo que estamos buscando en HBO Max es un contenido que ataque a los diferentes grupos demográficos, no solo al de 35 o más, si no que ataque a audiencias jóvenes entre 18 y 28, que son las que están disfrutando más esas plataformas. Entonces, ahí estamos enfocados en la producción y adquisición de contenidos que abarquen todos los públicos posibles. La renovación mensual de la plataforma hace que la gente tenga que estar dispuesta a pagar permanentemente. La estrategia de cómo ofrecer, cómo va a estar en el mercado todavía no está ciento por

ciento definida; ya veremos cómo lo vamos haciendo hasta la fecha de lanzamiento.

Finalmente, cabe preguntarse si HBO Latinoamérica, empujado por la plataforma HBO Max, se lanzará a las aguas de la realización de largometrajes. HBO en su casa matriz —Nueva York— viene produciendo películas desde 1983, y ha mantenido esa constancia por décadas, algunos años más, otros menos, pero el promedio de largometrajes de HBO Nueva York está entre las cinco y seis películas anuales. No obstante, HBO Latinoamérica, aunque, como se ha indicado, viene trabajando en la producción original de series de ficción desde 2004, nunca ha abordado la realización de largometrajes. Lo que viene, en ese sentido, resulta un reto para la empresa. Señala Grossmann:

—Comenzaremos a producir películas originales bajo HBO LATAM MOVIES. Está dentro de nuestra propuesta de los próximos años ser cada vez más originales, promover contenidos locales y darle la marca HBO para que sean disfrutados en nuestra plataforma y canales lineales. Siempre ha estado en los objetivos de la marca HBO descubrir contenido relevante, disruptivo, y si lo conseguimos, lo apoyamos, lo compramos y lo producimos. Seguramente vendrán muchos más contenidos de películas bajo la marca HBO.

Las series en estas plataformas están jugando un rol fundamental. No obstante, cabe destacar que desde antes del *streaming*, HBO había avizorado la importancia y las ventajas de las series como estrategia de producción y programación.

Sin duda, el *streaming* se ha convertido en un fuego que mueve nuevas maneras de pensar la televisión, la programación y la producción para HBO Latinoamérica. Quizás no se trata, en el fondo, de competir con el *streaming*, sino de entender el negocio dentro de los cambios, la flexibilidad y la compresión de un espacio que, tal como señala el mismo entrevistado, será compartido entre la linealidad y el *streaming*.

Gustavo Grossmann es licenciado en comunicación social por la Universidad Católica An-

HABLEMOS

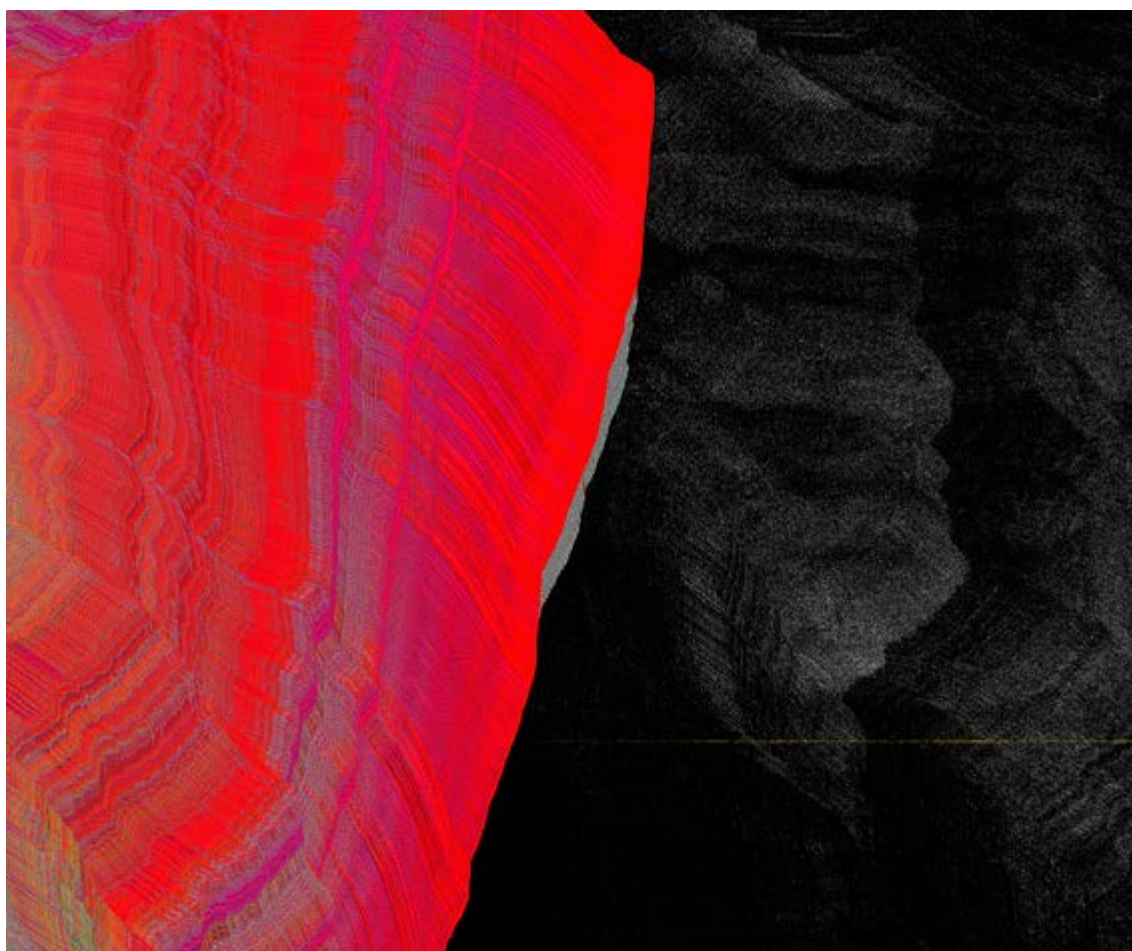
drés Bello. Para cerrar, nos has dejado una anécdota:

— Yo me gradué en Comunicación Social, mención Audiovisual en el año 1983. Fue hace mucho tiempo, en verdad. Voy a contar una anécdota para que se hagan una idea. El primer programa de TV a color grabado en el estudio de la UCAB lo dirigí yo; así que se podrán imaginar. Fue un guion que se llamaba *Cartas a un joven poeta*, con cámaras súper innovadoras; todavía hay una placa en conmemoración de eso. Muchos de los graduados en ese momento tuvieron una carrera brillante en la televisión de Venezuela: han sido comediantes, escritores, *standaperos*. El que se gradúa y hace de periodista o publicista, sabe que su misión es entretener, informar, comunicar, vender una idea de la mejor manera posible. No importa cuándo ni dónde te gradúes,

lo importante es que tu misión sea entretener y hacer que un público esté a gusto con lo que le muestras, con lo que produces, transmites. Sobre todo ser honesto contigo mismo. La base del éxito es nunca tener precio para que tú puedas decir lo que consideres en el momento que lo consideres. Sobre todo un periodista. Fueron años hermosos, los recuerdo con mucho cariño.

FEDOSY SANTAELLA

Licenciado en Letras. Escritor con varias novelas en su haber. Candidato a magister en Filosofía. Profesor de pregrado y postgrado en la Universidad Católica Andrés Bello (UCAB).



Galería de papel. K VIII. Juan Pablo Valdivieso (2020).