



Anexo 1
TRAYECTORIA PROFESIONAL
DEL AUTOR

FULL

TRAYECTORIA PROFESIONAL DEL AUTOR

Me llamo Pere Sallent. Catalán, nacido en la provincia de Barcelona, España, en 1961. Soy un empresario de cine de tercera generación y he dedicado mi vida profesional a intentar mejorar el concepto de multisala. Posiblemente mi trayectoria profesional pueda considerarse exitosa pero ese éxito es, como casi todos los éxitos, fruto de un esfuerzo colectivo. Yo sólo he sido el catalizador del esfuerzo de muchos. Para ser más preciso, del esfuerzo de los empleados de las empresas que creé, del de los profesionales que colaboraron conmigo y el de las dos generaciones familiares que me precedieron.



psallent@elpunt.org

A partir de una sala que construyó mi abuelo en 1944 en Cerdanyola, Barcelona, mi padre creó una modesta cadena de cinco cines de una sola pantalla en poblaciones ubicadas en la Área Metropolitana de Barcelona. Eran pequeñas poblaciones obreras que empezaron a crecer en los años sesenta, cuando la inmigración de otra región española, Andalucía, llegaba a Cataluña en busca de trabajo y una vida mejor.

Mis inicios coincidieron con una de las peores crisis que ha vivido el cine, la crisis del vídeo de los años 80. Durante esa crisis, los videoclubs españoles ofrecían las copias piratas de los últimos estrenos a sus clientes, unas copias que guardaban escondidas bajo el mostrador. Fue un absoluto desastre económico para todos los cines humildes, pues en esa época las películas no llegaban a las pequeñas poblaciones hasta que finalizaban sus prolongados estrenos en las grandes ciudades. Era una situación insostenible, pues los videoclubs ofrecían unas películas piratas a los espectadores que nosotros no podíamos proyectar hasta varios meses después. Tan dura fue esa lucha por la supervivencia que mi primera tarea profesional relevante, el año 1982, consistió en cerrar casi todos los cines de una sola pantalla que había construido o gestionado mi padre y concentrar todos los esfuerzos en uno de ellos, en el cine de Cerdanyola. Tras endeudar a mi familia, lo convertí en una multisala de tres salas. Su atractivo empezó a crecer, pero hasta tres años después de la reforma no empezó a generar resultados positivos. Unos resultados muy modestos, pues seguíamos sin tener acceso a los estrenos. A pesar de ello, mi familia me apoyó y no me reprocharon las deudas en las que había incurrido y que resultó difícil saldar.

Las principales cadenas internacionales y españolas empezaron a construir grandes multisalas en las grandes poblaciones alrededor de Cerdanyola. Para sobrevivir en ese entorno tan hostil, aprendí todo tipo de tácticas de guerrilla, las únicas que mi bolsillo podía permitirse. Unos inicios tan duros acaban siendo un regalo, pues la adversidad es la mejor maestra... si sobrevives. Durante esos años, aprendí a diferenciarme de mis competidores, descubrí el enorme valor de un servicio excelente y afiné mis conocimientos e instinto en políticas de servicio, precios,



diferenciación y fidelización. En 1990, pude convencer a una *Major* - sólo a una - para que me permitiese estrenar sus títulos, a cambio del compromiso de convertir esa multisala de tres salas de Cerdanyola en una multisala de ocho salas. La apuesta era atrevida, pues partía de la suposición de que los excelentes resultados que obtendrían los títulos de esa *Major* me abrirían las puertas del resto de *Majors* y también me ofrecerían sus títulos. Afortunadamente, así fue. Ahora los resultados ya eran buenos, lo que permitió comprar un gran local contiguo al cine existente de ocho salas y añadir tres salas más. También permitió, poco a poco, renovar y mejorar todas las salas del complejo. Simultaneé esos cambios con la participación en la construcción de nuevas multisalas en poblaciones de mayor importancia, aunque mi capacidad económica sólo me permitía acceder a pequeñas participaciones. A pesar de mi escaso peso accionarial, siempre procuraba colaborar en el diseño, construcción y gestión de las nuevas multisalas. Quería aprender construyéndolas. Y más importante aún, aprendí a disfrutar de ese aprendizaje.

Superada la fase de supervivencia, empecé a aventajar a mis competidores. Creé un pequeño equipo, me rodeé de grandes profesionales externos y orienté todo mi esfuerzo a la mejora de la experiencia del espectador. En un proceso de aprendizaje continuo, cada nueva multisala se beneficiaba de las innovaciones implementadas y contrastadas en las anteriores. También aprovechaba mi afición a los viajes para aprender de los cines de otros países. Así, estuvimos entre los primeros en España en convertir una gran sala en una multisala y fuimos los primeros en todo tipo de innovaciones. Por ejemplo, en reventar las palomitas al momento ante el espectador, en instalar posavasos en los brazos de las butacas, en construir salas en gradería, en incrementar progresivamente el tamaño de las pantallas de las salas, en construir una sala PLF (*Premium Large Format*) y en instalar butacas reclinando ajustables electrónicamente. Muy lentamente, esas iniciativas se acabaron generalizando en España.

Poco a poco, vendí las participaciones minoritarias de las multisalas en las que había colaborado. Sumando el resultado de esas pequeñas ventas a los beneficios que generaba la multisala de Cerdanyola y pidiendo muchos créditos, empecé a participar en inversiones de mayor entidad. Finalmente, en el 2010, pude inaugurar en Cornellà de Llobregat (Barcelona), en el Centro Comercial Splau, la multisala que da pie al "Construyendo el cine del futuro". Ahí disfruté por primera vez de una holgada mayoría accionarial en una gran multisala de primera línea. Eso me permitió construirla y gestionarla con libertad. No fue sencillo, pues su construcción coincidió con los coletazos finales de la gran crisis financiera mundial del 2008 y con la crisis del sector inmobiliario español. En ese entorno, el principal banco financiador acabó reduciendo a la mitad el crédito que se estaba negociando, una decisión que llegó en plena construcción de la multisala. Para atender los pagos me vi obligado, de nuevo, a endeudarme fuertemente a mi familia. Fieles a su estilo, no pusieron ninguna objeción ni me criticaron. Sin embargo, a pesar de esa inyección de recursos, el capital seguía siendo insuficiente y tuve que aplicar todas las tácticas de guerrilla que aprendí durante la

“época de adversidad” para conseguir minimizar los costes constructivos. Pero, a pesar de ello, no renuncié a construir y gestionar esa multisala tal como creía que debía hacerse. Tras inaugurar sus 18 salas y 2.200 butacas, el segundo año ya logró superar el millón de espectadores. Cuatro años más tarde fue posible ampliar la multisala con 10 salas más, muy pequeñas, alcanzando las 28 salas y las 2.600 butacas. Devueltos los préstamos y con los resultados a nuestro favor, pudimos corregir todas las deficiencias iniciales provocadas por los escasos recursos disponibles, pues el ahorro en los costes nos había obligado, por ejemplo, a inaugurarlas con butacas y equipos de proyección analógicos de segunda mano. Progresivamente, las pudimos equipar con los mejores proyectores 4K y el mejor sonido inmersivo 3D. Cuando FC alcanzó la velocidad de crucero en 2019 la multisala ya había devuelto sus créditos y superaba los 1,3 Millones de espectadores anuales, el récord de espectadores de ese año en las multisalas españolas.

En febrero de 2019 vendí las participaciones de mis multisalas. Tras esa venta cambiaron mis objetivos y mi trayectoria profesional como exhibidor pasó a un segundo plano. Pero pensé que sería una lástima desaprovechar la experiencia acumulada y decidí redactar “*Building the cinema of the future*”. Un aprendizaje de tantos años podría ser una fuente de conocimiento muy útil para un nuevo exhibidor. Le podría ayudar a mejorar la gestión de sus cines o bien a construir y gestionar cines nuevos y mejores. O, sencillamente, a reflexionar y opinar sobre nuestra profesión, en mis inicios no existía ningún trabajo redactado por otro exhibidores que persiguiera estos objetivos. Hoy en día, sin embargo, en un mundo interconectado por la web es fácil compartir cualquier conocimiento. Nosotros lo hacemos a través de nuestra web thebestcinemas.com. Quizás sea presuntuoso pensar que alguien pueda estar interesado en nuestra experiencia, no lo sabemos. Pero sí sabemos que aprendimos a disfrutar intentando hacer bien nuestro trabajo y que queremos compartir esa experiencia acumulada.

Ahora, tras cerrar aquella etapa, sería un placer y un orgullo que otro exhibidor pueda aprovechar alguno de nuestros consejos para mejorar la experiencia cinematográfica en sus cines.

EL INFORME COMPLETO SE PUEDE DESCARGAR EN:

 www.losmejorescines.com