




ESTUDIO DE MANCHESTER

FULL

EL INFORME COMPLETO SE PUEDE DESCARGAR EN:

 www.losmejorescines.com

viernes, 14 de febrero de 2014

Estimado *****,

Es un placer compartir contigo nuestras impresiones preliminares sobre el Complejo ***** de Manchester.

*****, **estudio de la ubicación propuesta:**

El edificio donde se ubican los cines es un laberinto. El diseño interior es prácticamente inexistente y carece de consistencia. Es difícil orientarse y no disfruta de entradas obvias y glamorosas. Lo peor es que no es cálido ni acogedor, algo que resulta indispensable para un edificio comercial y de ocio del norte de Inglaterra. Los bocetos que nos enviaste de la firma de arquitectos ***** apuntan, en nuestra opinión, en una dirección correcta.

La ubicación en sí misma, en cambio, es maravillosa. Justo al lado del ***** , a un tiro de piedra de la Biblioteca ***** , entre las tiendas del Paseo ***** , rodeado por edificios con mucha clase y con un enorme aparcamiento. Un lugar así merece mucho trabajo y una inversión muy inteligente. En nuestra opinión, solo hay un camino a seguir, y es buscar una imagen exclusiva. Muy exclusiva.

Los Cines actuales, *** :**

Las ** pantallas están bien distribuidas y el espacio es holgado. En realidad, demasiado holgado. Como sabes, nuestra especialidad es la optimización del espacio de un multiplex. Es una pena ver tanto espacio desperdiciado. El salón recreativo en la entrada de los cines es monstruoso y la sensación general de su vestíbulo y sus salas es lúgubre. En cambio, el diseño y formato de las pantallas es sorprendentemente bueno teniendo en cuenta su antigüedad.

El año pasado, 2013, los cines **** tuvieron una facturación bruta de *.** millones de libras esterlinas. No está mal teniendo en cuenta el estado de sus instalaciones. Su número de clasificación en el

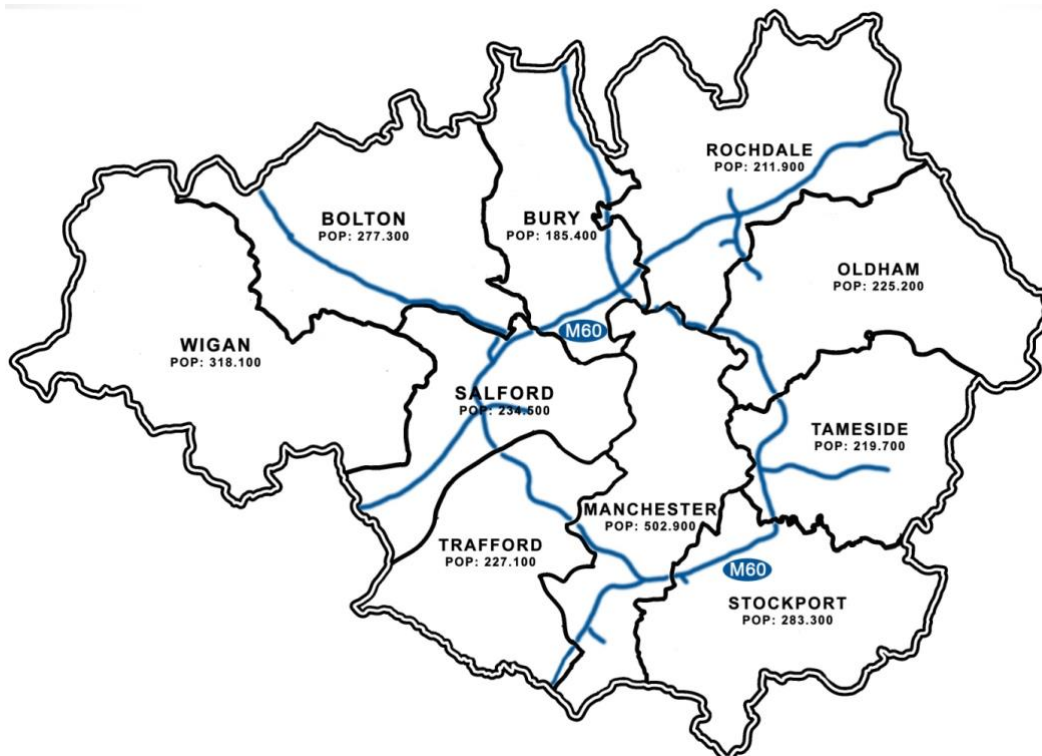
ranking del Reino Unido e Irlanda fue el ***. No nos sorprende que algunos de los principales exhibidores estén interesados en adaptar ese lugar con una versión reducida y mejorada de su multisala. Si consiguen un precio de alquiler ajustado, claro.

La estrategia actual de los cines *****, si se le puede llamar estrategia, se puede resumir en una palabra: Precio. Es el cine más barato de la zona. El precio de su entrada de adulto en horas punta, es un 66% inferior al de sus dos competidores más directos, ***** y *****. Dado que todos los cines proyectan las mismas películas al mismo tiempo, no es de extrañar que aún conserve tantos clientes. Su posicionamiento en la zona gira alrededor de “el cine más barato y habitualmente casi vacío”. Eso lo convierte en un futuro compañero de viaje pésimo para su Centro.

El cine en Manchester.

En primer lugar, es importante destacar que hablar de un cine en la Manchester es engañoso. Siempre deberemos referirnos al Área del Gran Manchester. Esto es muy importante cuando vemos que el distrito de Manchester tiene solo 0,5 millones de habitantes y el Gran Manchester tiene 2,5 millones.

Esos 2 M. de personas restantes se distribuyen uniformemente en los otros 9 distritos. Veámoslo en profundidad :



El cine en el Gran Manchester.

Algunos datos generales:

En 2012, en el Reino Unido, los ingresos brutos del cine fueron de 1.100 millones de libras esterlinas y 172,5 millones de entradas vendidas para una población de 63 millones de ciudadanos. Eso nos da una asistencia anual de 2,73 veces al año. El precio medio de las entradas fue de 6,37 £. (fuente: BFI)

El número de espectadores se ha mantenido estable en los últimos 10 años (2002-2012). El ratio de pantallas por habitante es moderado, de 6,1 pantallas/100.000 habitantes.

El PIB del 2012 en el Reino Unido en P.P.P.(Paridad del poder adquisitivo) fue de \$ 37,299 (£ 22,455). El GINI fue de 0,328, en el promedio de los países más desarrollados. El IVA del cine es un sorprendente 20% (¡Guau!)

En 2012, los ingresos brutos del cine en el área metropolitana de Manchester, entre sus 14 complejos, fue de 52 millones de libras esterlinas para 2,5 millones de personas. Si aplicamos el precio medio de las entradas en Reino Unido en 2012 (6,37 £), hubo unos 8,16 M. de entradas en el Gran Manchester, y una asistencia, para 2,5 M. de personas, de unas 3,26 veces al año. Un 20 % por encima de la asistencia media del Reino Unido. Eso significa que hay muchos complejos que saben atraer a muchos clientes. Probablemente, también implica que el precio promedio de la entrada es algo más alto que el promedio del Reino Unido.

El Gran Manchester es un mercado maduro, y sus jugadores son buenos profesionales, como vimos en nuestras visitas. Cines Gold Class con un 100 % de butacas VIP, abonos mensuales de tarifa plana, abonos anuales ilimitados, tarjetas de fidelización, asientos VIP, pantallas IMAX... Juegan todas las cartas de la baraja y las juegan bien. Es duro competir allí.

Echemos un vistazo en la siguiente hoja de datos a los ingresos de cada uno de los complejos del Área del Gran Manchester para 2012 y 2013. Tenemos los ingresos brutos de cada cine en 2012 y

2013, pero no hemos podido obtener el número de entradas vendidas. Son muy celosos con sus datos. Bien por ellos.

	Districts	Multiplex	Screens	2013 (£)	2012 (£)	% var
1	Trafford					
2	Manchester					
3	Manchester					
4	Tameside					
5	Bolton					
6	Manchester					
7	Bolton					
8	Bury					
9	Rochdale					
10	Wigan					
11	Salford					
12	Rafford					
13	Stockport					
14	Manchester					
	Manchester					
	Stockport					
	Oldham					

El nombre de los diversos cines del área, su número de pantallas, recaudaciones brutas de los años 2012 y 2013 y la variación interanual de esas recaudaciones brutas. Son datos antiguos, pero preferimos mantener la confidencialidad.

¿Qué hay del 2013?

Malas noticias. Los ingresos brutos de los cines cayeron un 6,6 % en los primeros 25 complejos del país (Reino Unido + Irlanda) con respecto al año anterior, 2012. Son datos extrapolables al Gran Manchester, como nos dice la ficha técnica anterior, pues cayó un 7,1 %. Eso significa que ha bajado la asistencia o que ha empezado una guerra de precios. O, lo más probable, que han ocurrido ambas cosas.

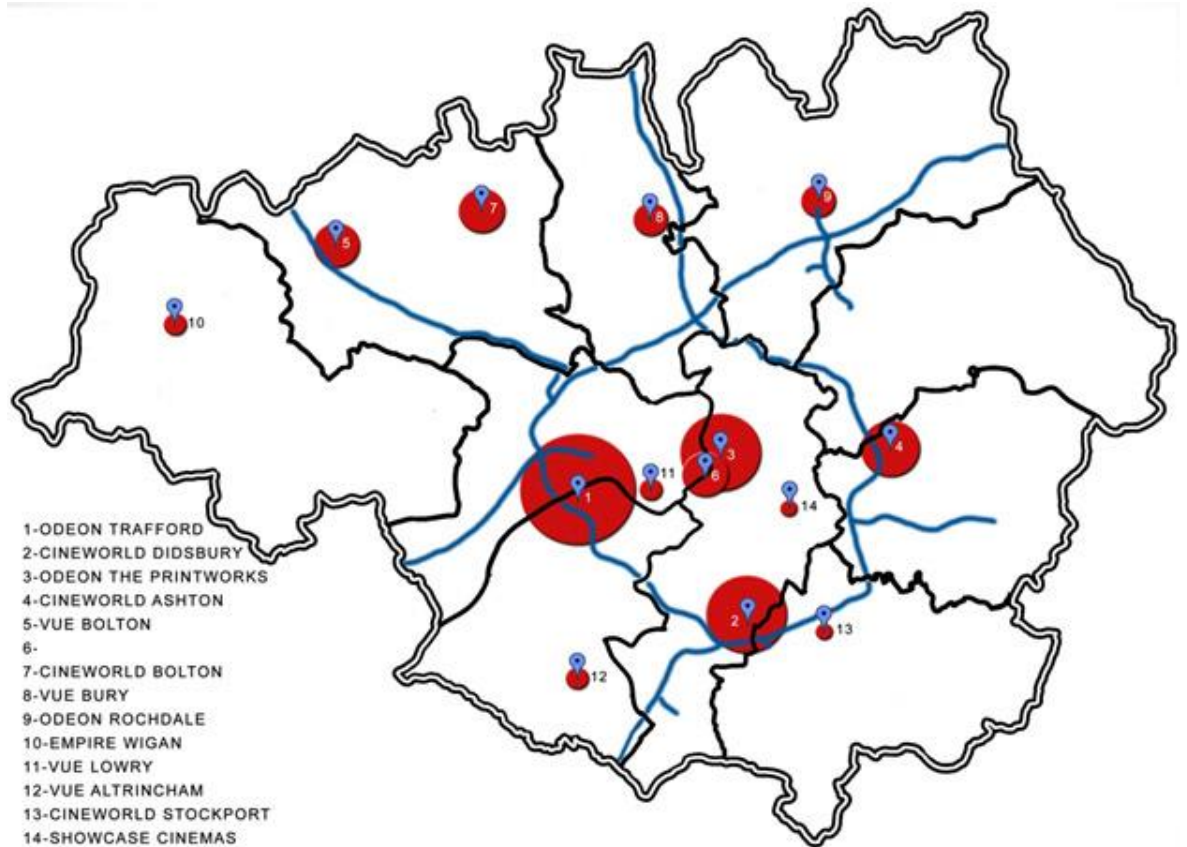
Un parámetro de gran importancia a la hora de analizar el mercado del cine en el área del Gran Manchester es la enorme influencia de la gran autopista de circunvalación, la M60.

Tres de los cuatro primeros complejos de la zona, ver mapa abajo, están situados muy cerca de las salidas de la M60 (*****, *****, *****, *****). Esos cuatro son los más importantes del Área y totalizan el 40% de los ingresos de los cines del área metropolitana de Manchester, que cuenta con 14 complejos.

Cuando estudiamos cualquier zona debemos tener siempre en cuenta que el parámetro de atracción más importante para el consumidor de cine es su proximidad a un determinado complejo, proximidad en términos de tiempo de conducción de su coche. En el Gran Manchester disponemos de multitud de multicines modernos situados cerca del centro de cada uno de sus distritos (excepto en Oldham).



Con tantos jugadores en la mesa, es más práctico usar números en vez de usar los nombres de los complejos. Tengamos en cuenta que el número 1 es el complejo con mayor facturación y el número 14 el de menor. En el mapa siguiente lo reflejamos en el diámetro del círculo alrededor de cada complejo, que varía en función de su ingreso bruto proporcional. Así es más sencillo captar visualmente la situación.



Los complejos de cines números 5, 7, 8, 9, 10 y 12 están aislados y seguros en sus propios distritos. No son grandes negocios, pero tienen sus propios clientes. Suman, en conjunto, el 31,7 % de los ingresos del área. Cuando la instalación es cercana con buenas instalaciones y una buena cantidad de pantallas, ese suele ser el cine de elección del cliente. Y aquí tenemos complejos multipantalla estándar de buen nivel, bien acondicionados y mantenidos, con la posible excepción de ***** (solo * pantallas).

Sigamos mirando el gráfico. Los cines 11 y 13 están demasiado cerca de los complejos 1 y 3 para su propio bien. Lo más probable es que estén siendo canibalizados y que su situación empeore en el próximo futuro. El número 13 está junto al número 2 y el número 11 está junto al número 1, ***** , en el centro de la ciudad.

El caso del número 14 es diferente. Tiene un espacio de estacionamiento increíble. Es un complejo gigantesco de catorce pantallas sin gradas. Seguro que fue un negocio increíble en el pasado, pero ahora está agonizando.

¿Cuál es nuestra opinión sobre un futuro multicine en *****?

La primera pregunta que debería hacerse su propietario es si necesita un cine, y sólo puede responderla él.

La ubicación natural y más inteligente para un nuevo múltiplex en el Gran Manchester, no sería en la ciudad sino en un gran espacio libre y despejado fuera de ella y muy bien conectado con la M60. En el centro de la ciudad, el actor principal es *****. Cerca de allí, en la M60, tenemos el más grande de todos, *****. En cambio, ***** está en una situación difícil, entre dos de los cines más exitosos del área metropolitana del Gran Manchester.

Para colmo, la oferta gastronómica y de ocio complementaria es muy buena en ***** -el cuarto-, mejor aún en ***** -el tercero-, y absolutamente increíble en *****. Este último caso es espectacular, simplemente el mejor food-court que hemos visto hasta ahora en cualquier parte.

En ***** , el complejo estudiado, la oferta en cuanto a comida es ahora muy pobre, casi inexistente. Y es importante.

El nuevo propietario de ***** debe tener mucho cuidado al elegir entre los diversos exhibidores potenciales. ¿Tiene la necesidad absoluta de un multicine en su Centro ? Como vemos, es una ubicación difícil, y cualquiera de los principales exhibidores optaría por reducir el número de pantallas existentes, renovar el complejo y convertirlo en un múltiplex estándar moderno. Pero eso no es lo que necesita ese Centro, diferenciarse y subir de categoría tanto como sea posible. Su ubicación es increíble y debería aprovecharla. Un múltiplex estándar no le diferenciará ni lo mejorará. Sería preferible no tener ningún cine a tener un cine estándar.

Pero si necesita un cine allí, podríamos ayudarlo. En primer lugar, debería venir a Barcelona y visitar nuestros cines, porque tanto nuestros cines como las condiciones en las que podríamos cooperar con él son muy inusuales. Si está interesado en venir después de leer este estudio preliminar, será un placer atenderle. Puedes compartir con él este estudio e invítale a conocernos, por favor.

¿Qué recomendaríamos?

No te resultará ninguna sorpresa, aplicar nuestro modelo. En primer lugar, asumimos que el Centro ***** se mejorará y que sus interiores tendrán un acabado como el que propone esa firma de arquitectos.

Además de mejorar su Centro, le recomendaríamos construir los mejores multicines del Reino Unido. Si el Centro es de lujo, los cines deberían ser de lujo, con el precio de entrada más caro de la zona (aunque sólo ligeramente más caro). El precio es la base para que ese cine sea percibido como exclusivo. Al menos el precio de adulto en hora punta, el que el público recuerda. El espectador desconoce el precio medio de una multisala. Pero debería aplicarse cierta cautela en el tema precio, pues el poder adquisitivo está cayendo.

El nuevo ***** debería convertirse en el cine de referencia del Gran Manchester, al menos para las grandes películas del año. Ese debería ser el objetivo.

¿Cómo podríamos convertir el ***** , el cine más barato y mugriento del Gran Manchester en el mejor y más genial del Reino Unido?

En primer lugar, deberíamos levantar unos planos del estado actual de los cines que fuesen muy precisos. Para nosotros, lo más importante es definir con exactitud cuál será la altura final disponible de cada una de las pantallas. Nuestro modelo de cine requiere gradas muy empinadas y techos muy altos. Cada una de sus ** se estudiará individualmente, empinando su grada y maximizando su pantalla... Nuestro modelo es muy estricto al respecto y hay buenas razones para que lo sea. Si una pantalla no puede ser lo suficientemente grande, la sala detrás de ella deberá ser algo más pequeña. La experiencia siempre deberá ser espectacular en todas las pantallas, grandes y pequeñas.

Perderemos muchas butacas en el camino, sólo dejaremos los mejores y dotaremos todas las salas con la mejor tecnología de proyección disponible.

Demos un salto adelante y supongamos que el proyecto ya se ha realizado. Lo que describiremos aquí se decidiría después de un estudio económico completo y meticuloso, pues será indispensable ser muy conscientes de la magnitud económica de las ambiciosas metas que proponemos.

En primer lugar, agregaríamos 10 pantallas más en el espacio debajo de las actuales. Pantallas muy pequeñas, con 50 asientos o menos. ¿Por qué? Porque:

- Sabemos cómo hacer cines pequeños impresionantes.
- Así se convertiría en el cine con más pantallas del Reino Unido en un futuro próximo (el actual, Vue Star en Birmingham, tiene 25 pantallas).
- Tendría la programación más completa de todo el país.
- Tanto **** como *****, los principales enemigos del Centro, tienen ** pantallas cada uno. El nuevo no debe ser menos.

Tener más pantallas que nadie no es esencial, pero ayuda. Esas 10 pantallas adicionales supondrían una inversión aproximada de 4 M£.

Además, deberíamos remodelar las ** pantallas actuales y su vestíbulo. Los asientos existentes están inutilizables y supongo que ***** se llevaría a casa sus proyectores digitales o se los devolvería a los integradores de la VPF (este no es el lugar adecuado para explicar esta afirmación, algo algo difícil de entender).

La inversión en la renovación de las ** pantallas actuales y el vestíbulo ascendería a más de 5 millones de libras esterlinas. Si le sumamos el costo de las 10 pantallas pequeñas, llegamos a unos 9 millones de libras esterlinas.

Por supuesto, debería realizarse el proyecto adecuado y definir el presupuesto exacto, pero en esta fase necesitamos una estimación aproximada de la inversión para decidir si la idea puede ser factible.

Por supuesto, también deberían calcularse las expectativas de asistencia y los posibles escenarios con sus resultados operativos. Pero pensamos que deberían estudiarse básicamente en términos de beneficios para el Centro en su conjunto más que en términos de resultados directos para el negocio del cine.

También sería importante luchar para retener la mayor proporción posible de los clientes actuales. En el contexto del que estamos hablando, creemos que superar el millón de espectadores al año sería un gran éxito. Para ponerlo en perspectiva, el cine principal de toda la zona tiene 1,4 millones de espectadores aproximados.

¿Cómo evitar perder al más de medio millón de clientes actuales adictos a precios baratos y que asisten de buena gana a un cine lúgubre debido a sus precios baratos cuando lo convirtamos en el más caro? Podemos lograrlo, pero no será nada fácil.

También debería mantenerse el descuento del aparcamiento. La mayoría de los principales competidores disponen de zonas de aparcamiento gratuito.

Sería relevante, también, promover un food-court adecuado. Es más fácil decirlo que hacerlo, pero anunciar la apertura de un multicine como el descrito debería ayudar a conseguirlo.

¿Cómo podríamos cooperar en este proyecto?

Nuestra empresa es muy pequeña y todavía estamos digiriendo la construcción de un complejo de 28 pantallas en Barcelona. Terminamos la segunda fase el pasado mes de julio. En 2013 nuestro complejo fue el segundo complejo más taquillero de España, con tan solo 2.600 butacas. El primero, *****tiene ***** butacas y el tercero, *****tiene **** butacas. Por tanto, jugamos en una liga propia.

En este momento, no tenemos capacidad de inversión. Pero podríamos diseñar, planificar y gestionar la construcción de las nuevas pantallas y reformar las existentes. Podríamos comercializar esos cines, programarlos y gestionarlos. Y disfrutar haciéndolo.

Nuestros honorarios profesionales serían elevados, variables y orientados al largo plazo. No estamos preocupados por nuestros honorarios durante la construcción y renovación. Sería sencillo alcanzar un acuerdo para ese período. Después de abrir el complejo, proponemos unas tarifas variables como las que se describen a continuación. Por supuesto, es un tema que debería estudiarse, prever posibles conflictos futuros, discutir los detalles y llegar, al final del proceso, a acuerdos mutuos. Las líneas principales serían:

La tarifa mínima posible. No cobraríamos nada si los ingresos brutos del primer año natural después de la apertura fuesen inferiores a la recaudación de 600.000 entradas (calculadas al precio medio de las entradas del último año natural en el Reino Unido y tomando BFI como fuente). Además, en el caso de no alcanzar ese mínimo, el inversor tendría el derecho discrecional a rescindir el contrato.

La tarifa máxima posible. Cobraríamos 0,85 £ por entrada, cuando los ingresos brutos del año natural superasen la recaudación de un millón de entradas, calculadas con el mismo criterio del caso anterior. Por encima del millón también se aplicarían esas 0,85 £ por entrada.

Una tarifa intermedia. Se definiría una escala que comenzaría en £0,1 por entrada y terminaría en £0,85, entre las 600.000 entradas y el millón. Al aplicar la tarifa, se aplicaría a la cantidad total de las entradas vendidas. Es decir, en el escalón más bajo de la escala, que serían 600.001 entradas vendidas, se aplicarían £0,1 por entrada, £60.000 al año.

Compartiríamos los costes de las actualizaciones técnicas tras la apertura del complejo a partes iguales con la propiedad, hasta un tope máximo del 60% de nuestra tarifa anual. Esas actualizaciones deberían acordarse conjuntamente entre las partes. Es un concepto muy relevante, pues en un futuro próximo será imprescindible mejorar el sonido y la proyección de todas las salas si se desea seguir siendo punta de gama. En el caso de aplicarse por completo, pondríamos un tope máximo. Siguiéndolo, nuestra tarifa máxima podría reducirse al 40 % de la tarifa a aplicar. Por tanto, yendo al máximo de la escala, esas 0,85 £ por entrada podrían reducirse 0,34 £ por entrada. Apuntamos a obtener resultados a largo plazo. Esa actualización técnica no debería confundirse con el mantenimiento o con los bienes perecederos.

La naturaleza sonido y la proyección digital cinematográfica es propensa a la obsolescencia y los cambios ocurrirán muy rápido. En el futuro cercano :

- Se deberán instalar proyectores láser para obtener 3D de alta luminosidad.
- Se requerirán servidores más potentes ya que la imagen tendrá mayor definición. Asimismo, más fotogramas por segundo requerirán más capacidad de almacenamiento. Todo ello exigirá servidores más potentes.
- El sonido 3D es un equipo costoso, una instalación de Dolby Atmos para una pantalla grande cuesta más de £ 200,000, y deberá instalarse progresivamente en tantas pantallas como sea posible.

En nuestra opinión, el futuro del cine consistirá en pocos recintos, muy grandes, muy bien equipados y con un precio medio de la entrada elevado. Pocas multisalas podrán mantener ese ritmo. Esta debería convertirse en una de esas pocas y convertirse en un poderoso motor del Centro. Y en un buen negocio en sí misma. Y una última pregunta. ¿Por qué estaríamos interesados en este proyecto? Es una pregunta fácil de responder : Por el disfrute que obtendríamos enfrentándonos a un reto de esa magnitud.

Saludos cordiales,



Pere Sallent,
Cines Full HD.