



CONSTRUYENDO EL CINE DEL FUTURO

Introducción y breve resumen del modelo

FULL

CONSTRUYENDO EL CINE DEL FUTURO

Introducción y breve resumen del modelo

FULL

Autor: Pere Sallent

Este informe se puede descargar en:

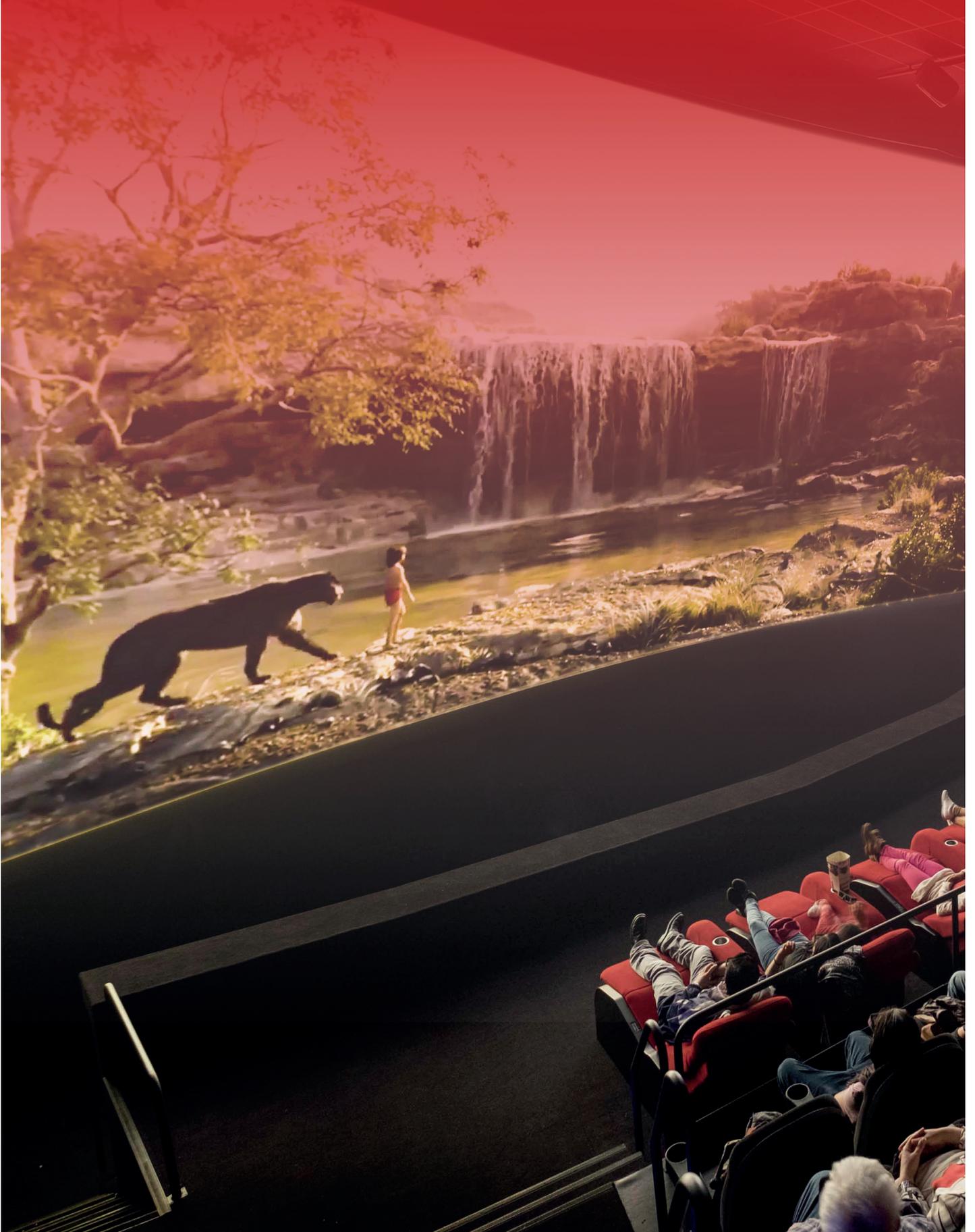
 www.losmejorescines.com

En este trabajo se mencionan diversas marcas de productos cinematográficos. No son “product placements”. Su inclusión en estas páginas no ha sido negociada ni se recibirá remuneración alguna.



**INTRODUCCIÓN Y
BREVE RESUMEN DEL MODELO**

1 INTRODUCCIÓN



1.1 ¿Cómo debe ser la multisala del siglo XXI?

Nuestra empresa esta especializada en el diseño, la construcción y la gestión de salas de cine y en este estudio vamos a proponer un nuevo modelo de multisala que esperamos que sea capaz de enfrentarse a los retos de futuro del sector.

Ese modelo es una versión actualizada y mejorada de unos cines llamados Full Cinemes 28 salas que construimos en Cornellà, cerca de Barcelona, en España. Fue la última multisala de nuestra empresa y la mejor de todas ellas. Siempre perseguíamos la excelencia en la experiencia cinematográfica. Nuestra aspiración no consistía en crear una gran cadena de cines, sino en conseguir que cada nueva multisala mejorase la experiencia ofrecida en la multisala precedente.

Cuando ese último complejo abrió sus puertas, el cine atravesaba un momento muy complicado en España. A pesar de ello, logró un éxito enorme, totalmente atípico. Ese éxito alcanzado en un momento tan difícil es el motivo que nos ha empujado a proponer este modelo. Creemos que es oportuno hacerlo, porque el momento actual que atraviesan los cines también es difícil. La reciente penetración del *streaming* en los hogares de todo el mundo es un duro golpe para todos los cines. Es una disrupción grave, la segunda gran disrupción de la historia del sector, tras la aparición de la televisión.

La construcción de nuevas multisalas se convertirá en un reto para exhibidores audaces. Nos gustaría equivocarnos, pero creemos que dentro de pocos años el número de salas abiertas al público se habrá reducido gravemente y que se concentrarán solamente en zonas muy pobladas y ricas. Serán aquellas capaces de ofrecer unos equipamientos técnicos exquisitos y unos niveles de servicio y gestión excelentes. El modelo que vamos a proponer, inspirado en aquella multisala capaz de triunfar en circunstancias muy adversas, ha sido diseñado para competir en ese futuro. Ofrecemos las reflexiones y recomendaciones de este trabajo sin esperar ninguna compensación

económica. Tras muchos años dedicados a mejorar la experiencia del espectador, es un placer y un honor compartir nuestra experiencia con esos exhibidores audaces del próximo futuro. Si lográramos contribuir a su éxito, aunque fuese mínimamente, sería un pago más que suficiente.

La disrupción actual está directamente emparentada con aquella primera gran disrupción, la aparición de la televisión en los años cuarenta. Al conectarse a *Internet*, la televisión se convirtió en una *Smart TV*, y la segunda disrupción nace de esa conexión. Se abrió una nueva puerta a todos los hogares del mundo. Los grandes proveedores de contenidos audiovisuales, detectando el enorme potencial de la nueva situación, están compitiendo ferozmente para posicionarse en el nuevo mercado. Toda su estrategia se ha reorientado hacia el *Direct To Consumer (DTC)*, la distribución directa de sus productos al consumidor a través de sus propios canales, básicamente los canales de *streaming*. Entre esos productos se incluyen las películas, por supuesto, unas películas cuyo principal atractivo comercial radicaba en su novedad. Esas grandes compañías decidieron aprovechar ese atractivo para el DTC. Rompiendo con una tradición largamente aceptada, han empezado a ofrecer los nuevos estrenos a través de sus propios canales, tanto en formato *Premium VOD* (Ver nota 1), como en formato abierto para sus suscriptores. Ahí radica la gravedad para los cines de esa segunda gran disrupción, en la pérdida de esa exclusividad en la novedad de las películas.

Durante los últimos años, esa exclusividad se plasmaba en un período, llamado ventana, de unos 90 días. Esa "ventana" definía el tiempo que debía transcurrir entre el estreno de un título en las salas y el inicio de su oferta a través de otros canales audiovisuales. Actualmente, siguiendo el nuevo principio del "*Direct to Consumer*", las compañías han reducido drásticamente esos 90 días. En ocasiones, incluso ofrecen un mismo título simultáneamente en los cines y en sus

1 *PVOD* o *Premium Video on Demand*, un contenido audiovisual novedoso -habitualmente películas-, descargado en una plataforma de *Streaming*, previo pago de un precio adicional. Esa película de estreno no suele estar incluida en el catálogo del canal al que da acceso el coste de suscripción mensual.

propios canales de streaming. Muchos creemos que eliminar la ventana era un deseo largamente acariciado por muchas grandes Compañías Productoras y Distribuidoras, que esperaban grandes beneficios de este cambio. Por ejemplo, que una reducción de la ventana de los cines aumentase la recaudación en el resto de sus canales. O bien, lograr así una reducción de la porción de la recaudación global de sus películas que debían compartir con los cines.

Todo parecía apuntar a una eliminación completa de la “ventana” en un futuro más o menos próximo, pero cambiar el *statu quo* no suele ser sencillo y, al menos de momento, las compañías se están conformando con reducir esa ventana hasta unos 45 días en vez de eliminarla. Existen varios motivos que justifican este cambio de rumbo. Cuando empezaron a jugar con la ventana de exclusividad, los cines pusieron el grito en el cielo y se revolviéron agriamente. Pero no creemos que esa oposición, por sí sola, fuese el motivo que los llevó a reconsiderar su posición. Existen otros motivos de más peso, como descubrir que no resulta fácil sustituir la recaudación neta generada por los cines por una recaudación neta igual o superior generada a través de sus propios canales. O que tampoco resulta sencillo renunciar al efecto escaparate de los cines, pues el éxito de un título en los cines sigue siendo un factor catalizador del éxito en el resto de las ventanas. Por último, existe otro motivo particularmente curioso, que la piratería se ha convertido en un nuevo y extraño aliado de los cines en este nuevo contexto. Aunque la piratería afecte muy negativamente a los cines, su efecto sobre la difusión en *streaming* es más letal aún. Es fácil descargar una película emitida en *streaming* y obtener una copia soberbia de alta calidad a los diez minutos de la primera emisión. Por tanto, aunque las grandes compañías se puedan sentir tentadas a sustituir a los cines y evitar así compartir la recaudación con ellos, un pirateo de alta calidad tan fácil y directo lo hace tambalear todo. El suicidio raramente es una gran opción. Por tanto, antes de romper las cartas de la baraja, primero deberán arrinconar a la piratería y minimizar sus efectos, convirtiéndola en un fenómeno marginal y controlado. No les resultará una tarea sencilla. Con estos motivos, no es de extrañar que los grandes proveedores audiovisuales estén sopesando cuidadosamente sus pasos y frenando sus impulsos.

Concluyendo, aunque no han eliminado la ventana de exclusividad de los cines, la han reducido desde los 90 días de un pasado reciente hasta los actuales 45 días (2022). Mantener una ventana, aunque sea más reducida, es una buena noticia para los cines, pero este es un cambio que sigue siendo grave. Aunque sea una minusvalía difícil de valorar, no cabe duda de que reducir la ventana a la mitad disminuye el valor de todos los cines del mundo. Y de una manera relevante. Antes de la nueva disrupción provocada por las Smart TV's y sus canales de *streaming*, existían dos grandes murallas de defensa de los cines. Una era esa exclusividad en el estreno de los títulos que aparecían en el mercado. La otra, la excelencia de la experiencia cinematográfica que algunos cines eran capaces de ofrecer. Ahora, ha caído buena parte de una de las murallas y los cines deberán potenciar la excelencia de la experiencia. Pero los cines sabemos que potenciar esa excelencia no es fácil ni económico, y eso augura un futuro complicado.

Cómo diseñar una nueva generación de multisalas capaz de afrontar el reto de la nueva disrupción.

Prosperar en la Exhibición no era fácil, tampoco antes de la actual disrupción. Las salas de cine constituyen un sector muy maduro y conservador, saturado de pantallas y con unos márgenes de maniobra estrechos y decrecientes. Tras la nueva disrupción prosperar será más difícil aún. Sin embargo, el modelo que aquí propondremos no aspira a sobrevivir en un futuro hostil, aspira a triunfar en él y convertirse en un gran negocio. Para conseguirlo, este modelo se basará en dos pilares fundamentales, comunes a cualquier sector, la innovación y la competencia. Lo haremos incorporando todos los factores que, en nuestra opinión, facilitan el éxito e identificando e intentando sortear todos aquellos obstáculos que podrían llevarnos al fracaso. Y lo haremos explicando en detalle todos los trucos del oficio que hemos ido aprendiendo a lo largo de nuestra trayectoria.

Una característica muy importante en el modelo serán el *layout* de la multisala y la arquitectura de sus salas, radicalmente nuevos y distintos. Pero también recomendaremos innovar y competir en otros aspectos mucho más tradicionales”,

pero que son igualmente decisivos para atraer a los espectadores a las salas: El servicio, la diferenciación, la política de precios o la fidelización. Son tan importantes o más que la arquitectura o la técnica.

Las características que vamos a proponer no son independientes entre sí, sino que forman parte de un todo interrelacionado. Para alcanzar todo el potencial del modelo, lo ideal consistiría en considerarlo como un todo y aplicar todas las recomendaciones que haremos de manera conjunta y simultánea, pues así se aprovecharían todas las sinergias existentes entre sus diversas partes. Sin embargo, el coste asociado a la arquitectura o la técnica suele ser elevado, mientras que el coste asociado a los conceptos de gestión o servicio que describiremos son más asumibles. Por tanto, aquellos lectores cuyos recursos económicos estén más limitados deberían focalizar su atención en aquellas recomendaciones a su alcance. Sin embargo, lógicamente, no podrán aprovechar las sinergias asociadas a ese todo interrelacionado.

No pretendemos que este modelo sea el único capaz de triunfar ni que sea el más adecuado para cualquier tipo de multisala. Tampoco aspiramos a que sea el mejor modelo de futuro entre todos los que aparecerán. De hecho, deseamos que otros modelos superen al nuestro o sorteen mejor algunas de sus limitaciones.

Hablemos brevemente de esas limitaciones, pues conocer las limitaciones siempre es fundamental. La principal limitación del modelo que presentaremos es su coste y complejidad, debido fundamentalmente a sus características técnicas y arquitectónicas. No podrá aplicarse en cualquier lugar, pues lograr su rentabilidad exigirá una gran asistencia. Por tanto, su posible implantación dependerá de la existencia de un gran volumen de población a su alrededor, una población que, además, deberá disfrutar de una capacidad adquisitiva adecuada. Otra grave limitación, arquitectónica en este caso, consiste en que no podrá resolver los problemas de una multisala existente. Debería derruirse primero, pues su peculiar diseño y arquitectura exigen partir de cero en la construcción.

Una nueva multisala construida siguiendo las directrices que vamos a marcar siempre

agravará las dificultades de cualquier multisala que esté a su alrededor. La nueva multisala que proponemos es competitiva y depredadora. Está diseñada para competir canibalizando, pues así lo exige el implacable ecosistema en el que deberá prosperar. Será una multisala excelente, pero no será simpática.

Dado que la realidad es cambiante, este modelo no debería considerarse estático y cerrado, pues prever el futuro es un deporte de alto riesgo. A menudo, algunos cambios que nos parecían inminentes no se producen y, en su lugar, aparecen realidades alternativas que no habíamos sido capaces de imaginar. Para “prever” el futuro con unas mínimas garantías de éxito es necesario dudar siempre de las propias opiniones, hacer ejercicios de realismo muy frecuentes y realizar ajustes constantes y ágiles en base a las conclusiones derivadas de esos ejercicios de realismo. Por tanto, para que este modelo tenga futuro debería irse ajustando conforme evolucione el sector, adecuándolo a las nuevas realidades que nos vayan sorprendiendo. Quizás podremos contribuir a algunos de esos ajustes durante los próximos años (2022).

Sin más preámbulos, invitamos a los profesionales de la Exhibición y de los Centros Comerciales a juzgar el potencial del modelo. Empezaremos con un breve resumen que después desarrollaremos con mayor profundidad.

Tras leer este resumen, el lector podrá decidir rápidamente si le interesa seguir leyendo...

1.2 BREVE RESUMEN DEL MODELO



Breve resumen del modelo

Dónde instalar una multisala

Para que una multisala del próximo futuro sea un gran negocio, debe alcanzar una asistencia anual muy alta sin que su número de butacas sea demasiado elevado. Sólo así será posible obtener una inversión relativamente ajustada y un retorno alto.

Debemos alcanzar una asistencia muy elevada porque, tal como veremos, para triunfar en ese futuro el coste de las instalaciones requeridas también va a ser elevado. Pero **sólo será posible alcanzar ese nivel de asistencia en ubicaciones privilegiadas en puntos bien comunicados de áreas muy pobladas. Además, los habitantes de esas zonas deberán disfrutar de una renta adecuada y bien repartida (Ver nota 2). Dado que existen muchos cines en todas las grandes áreas que cumplen esos requisitos, siempre será indispensable canibalizar a otras multisalas.**

Será fundamental definir la idoneidad o no de una posible ubicación, que obtendremos en función de dos parámetros fundamentales. Uno será la población comprendida dentro de una isócrona de unos 20-25 minutos alrededor de la ubicación seleccionada (una isócrona mide el tiempo de conducción máximo necesario para llegar a la ubicación escogida desde cualquier punto de su área de influencia). El otro parámetro será la frecuencia anual en asistencia al cine de esa zona concreta. Existen otros parámetros relevantes que también será conveniente tener en cuenta, pero básicamente nos centraremos en estos dos, los principales, para definir el nivel aproximado de riesgo de una inversión que esté basada en este modelo para una ubicación concreta. Aunque creemos que una multisala de este modelo siempre tendrá un atractivo superior al de una multisala estándar, será muy difícil rentabilizar una multisala en aquellas

áreas que no cumplan los requisitos mínimos que asociaremos a estos parámetros. No los definiremos ahora, lo veremos en profundidad cuando lleguemos a su sección en el “Detalle del Modelo”.

Una multisala basada en el modelo podría tener un precio medio de la entrada muy elevado, un precio *Premium*, o bien un precio medio “razonable”. En la última multisala que construimos, Full Cinemes, **(FC a partir de ahora)**, cobrábamos un precio “razonable”, (este concepto, tal como veremos, va asociado a la capacidad adquisitiva de cada zona concreta). La otra versión de multisala, la de precio *Premium*, debería ser una opción atípica, pues pocas ubicaciones resultarán adecuadas para una multisala así.

NOTA: No tenemos experiencia en la gestión de multisalas a precios *Premium*. Siempre diferenciaremos con claridad aquellas áreas en las tenemos experiencia directa de aquellas en las que no.

Para conseguir que una multisala con un precio medio “razonable” sea un gran negocio, es indispensable alcanzar una rotación por butaca muy superior a la media del sector. Definir como objetivo “alcanzar una rotación superior a los demás” puede parecer una obviedad, pues todos los cines procuran llenar sus sesiones tanto como pueden. Deja de ser obvio cuando comprendemos que **potenciar una rotación superior debe convertirse en el único y principal objetivo estratégico en todos los aspectos de la multisala.** Un precio “razonable” de la entrada, por ejemplo, es una condición indispensable para disparar la rotación, pero sólo es una condición más entre otras muchas. En la fase de diseño de la multisala ya debería perseguirse esa rotación superior mediante un *layout*, una arquitectura y unos tamaños de salas que la favorezcan. Tal como veremos, todos los detalles, hasta los más minúsculos, deberán orientarse a conseguirla. Sin una estrategia así, sólo es posible alcanzar

2 Estará bien repartida cuanto más reducido sea el índice Gini. Ese índice mide la distribución de los ingresos existente entre los habitantes de un país o región en un momento determinado. A menor Gini, mayor igualdad en la distribución de los ingresos en el país. Ejemplos de Gini en 2018 : 25 en Noruega, 41,4 en Estados Unidos, 63 en Sudáfrica.

una rotación extraordinaria si se disfruta de una ubicación extraordinaria, pero hay muy pocas ubicaciones así en el mundo. Este modelo debe ser capaz de conseguirlo en ubicaciones sencillamente correctas, como ocurrió con FC. FC está ubicada en un Centro Comercial medio-alto de una población obrera con muchos habitantes, Cornellà, en el Área Metropolitana de Barcelona. Es una ubicación cuya zona está saturada de

multisalas. Su principal virtud consiste en una excelente comunicación con el área circundante y, especialmente, con el cinturón de ronda de la ciudad de Barcelona y sus 1,6 M. de habitantes. En FC conseguimos alcanzar una rotación por butaca que triplicaba la rotación media del conjunto de las 25 multisalas líderes en espectadores de España. Esa fue la clave de su éxito.

Características arquitectónicas y de equipamiento del modelo Full.

En la multisala que proponemos todas las salas deben ser muy inmersivas.

La principal diferenciación de tipo técnico que propone el modelo consiste en que todas las salas, desde la mayor a la más pequeña, deben ser muy inmersivas. Cualitativamente, las salas mayores que propondremos serán bastante parecidas a las salas *Premium Large Format* tradicionales. Pero **lo realmente distintivo del modelo es que todas las salas, hasta la más pequeña, deben ser muy inmersivas. Las grandes multisalas actuales de última generación suelen tener una sola sala PLF inmersiva muy bien equipada, una sala estrella. El resto de las salas suelen ser unas salas estándar correctamente equipadas. La multisala del futuro debe ir más allá y ofrecer una gran experiencia inmersiva siempre y en cada una de sus salas. La experiencia debe ser siempre excelente y siempre homogénea. Esa es la diferencia técnica básica que convertirá a una multisala en el Cinema Palace del siglo XXI.**

Como conseguiremos la homogeneidad de la experiencia entre todas las salas.

La experiencia del espectador que acude a una multisala debe ser siempre la misma, tanto si el espectador acude al complejo el día del estreno de una película en la sala más grande como si acude dos meses después para verla en la sala más pequeña. Veamos cómo podemos conseguir esa homogeneidad, siguiendo unos parámetros que, idealmente, todas sus salas

deberían cumplir :

- **La abertura visual con respecto a la pantalla de un espectador sentado en el centro de la primera fila deberá ser muy parecida para todos los tamaños de sala.** Idealmente, es deseable que ocurra lo mismo para el espectador sentado en el centro de la última fila. Para la primera fila proponemos una abertura visual en torno a los 100° (entre 90° y 100°) y para la última fila proponemos unos 52° (entre 50° y 55°). Esa homogeneidad en la abertura de la primera y última fila también garantizara la homogeneidad en la fila central de la sala. Así lograremos que el tamaño de pantalla percibido por el espectador en las diversas salas sea, aproximadamente, el mismo. Como beneficio añadido, el espectador asiduo acostumbrado a sentarse en una ubicación determinada siempre disfrutará de una experiencia parecida con independencia de la sala que escoja.

- Para garantizar la excelencia visual de todas las butacas será necesario minimizar la distorsión geométrica de la imagen que se genera cuando una butaca está descentrada con respecto a su pantalla. **Propondremos una desviación angular máxima de 35° para todas las butacas de todas las salas con respecto al centro de sus respectivas pantallas.**

- **Para maximizar la inmersión, todas las pantallas deberán ir siempre de pared a pared y de suelo a techo. También propondremos una curva significativa de la pantalla,** una curva moderada que será próxima a la curvatura esférica.

- **El formato de todas las pantallas será Scope.** Escogeremos este formato porque, tal como se

explicará, puede ser muy inmersivo y, al mismo tiempo, nos ayuda a contener el coste de la multisala, tanto el coste constructivo como el de su equipamiento técnico.

- **Los proyectores deberán ser, en la medida de lo posible, láser RGB 4K, y el sonido debería ser 3D en todas las salas** (si los recursos no permiten instalar el sonido 3D en todas las salas, como mínimo sería necesario preinstalarlo en todas ellas).
- **Será preferible que las gradas sean siempre curvas con respecto a su pantalla. Una sala inmersiva persigue envolver al espectador en un “capullo sensorial”, tanto en imagen como en sonido.** Tanto la gran pantalla curva como la grada curva frente a la pantalla nos acercarán un poco más a esa meta.
- **Evitaremos siempre los pasillos centrales,** pues provocan la pérdida de muchas de las mejores butacas de la sala.

El número y el tamaño de las salas

Escoger unos tamaños adecuados de sala es

crucial, tal como veremos, para maximizar la rotación de las butacas. Hablaremos extensamente de este punto, pues es complejo y relevante. Las conclusiones a las que llegaremos serán las siguientes :

- **En función del espacio disponible deberemos procurar que la multisala a construir tenga muchas salas, cuantas más mejor, pues a mayor diversidad de la programación, mayor atractivo tendrá.**
- **No habrá salas muy grandes, sólo salas medianas, con un máximo alrededor de las 250 butacas y un mínimo alrededor de las 100 butacas.**
- **Esas salas medianas se complementarán con muchas salas pequeñas, cuantas más mejor, de 50 butacas o menos. Recomendaremos construir una multisala inmersiva compuesta por muchas salas** y contener tanto como sea posible el coste constructivo total. Explicaremos cómo hacerlo · Todas las salas deberían incluir una determinada proporción de butacones con respaldo y reposapiés regulables electrónicamente.

Las patentes de la empresa (ya liberadas)

Las patentes de nuestra empresa quedaron liberadas a mediados de 2022 y, ahora cualquier interesado puede utilizarlas gratuitamente. Proponen un nuevo layout de salas, consistente en unas salas trapezoidales capiculadas entre sí. Los fines que se persiguen con ese layout consisten en optimizar la rotación de las butacas y en contener el coste constructivo de una multisala inmersiva. Siguiendo las instrucciones de estas patentes, también ofreceremos una calidad de proyección inmersiva prácticamente perfecta, muy superior a las proyecciones habituales de las salas en grada. Veamos porqué creemos

que ese *layout* trapezoidal nos ayuda a alcanzar estos objetivos :

- **En primer lugar, un *layout* así facilita que todas las salas disfruten de mayores pantallas. El futuro del cine es la inmersión y unas salas trapezoidales donde la pantalla se coloca en el lado más abierto del trapecio nos ayuda a lograrlo, maximizando esa pantalla. A mayor inmersión, mayor atractivo de la multisala y, por tanto, mayor rotación.**
- **En segundo lugar, ese *layout* facilita construir unas salas que, a pesar de disfrutar de enormes pantallas, no son demasiado grandes ni tiene, por tanto, demasiadas butacas.** Recomendaremos que las salas más grandes de un futuro complejo tengan, como máximo, entre 200 y 250 butacas. El motivo es que una sala con demasiadas butacas se enfrenta a un grave dilema: El espectador desea una pantalla

enorme, pero una pantalla así va asociada a una sala enorme detrás de ella. Ahí, los deseos del espectador topan con la rentabilidad de la multisala, porque en la actualidad es muy difícil llenar una sala demasiado grande. Si es posible construir salas con pantallas igual de grandes, pero con un número de butacas más ajustado, resolveremos el dilema. El formato trapezoidal de las salas nos lo facilitará, evitando muchas butacas vacías. Y si las evitamos, optimizaremos la rotación.

- En tercer lugar, **es un *layout* que aprovecha de manera eficiente la superficie de la multisala. A igualdad de tamaño de pantalla consume muchos menos metros cuadrados que el formato rectangular tradicional y por tanto facilita construir más salas. Ese mayor número de salas permitirá una mayor diversidad en la programación, lo que hará más atractiva nuestra multisala facilitando, de nuevo, una mayor rotación. Resumamos los puntos anteriores : Cada sala tendrá menos butacas que con un *layout* tradicional, pero sus pantallas serán igual de grandes y el complejo en su conjunto tendrá más salas.**

- Antes hemos comentado que cada vez es más difícil llenar salas con muchas butacas. Eso no quiere decir que nunca se necesiten, pues los blockbusters lo necesitan en su semana de estreno. Dado que nuestras salas serán medianas, será fácil resolverlo mediante la proyección simultánea de ese *blockbuster* en tantas salas medianas como necesitemos (es importante que recordemos que todas esas salas tendrán la pantalla tan grande como la que habría tenido una sala tradicional con muchas más butacas).

- En cuarto lugar, el modelo de sala recogido en esas patentes **nos permitirá lograr una calidad de proyección prácticamente perfecta**, algo que es muy difícil en una sala en grada con una pantalla tan grande y curva. **Se logra gracias a un eje de proyección perfectamente perpendicular al eje central de la pantalla. Así evitaremos la grave**

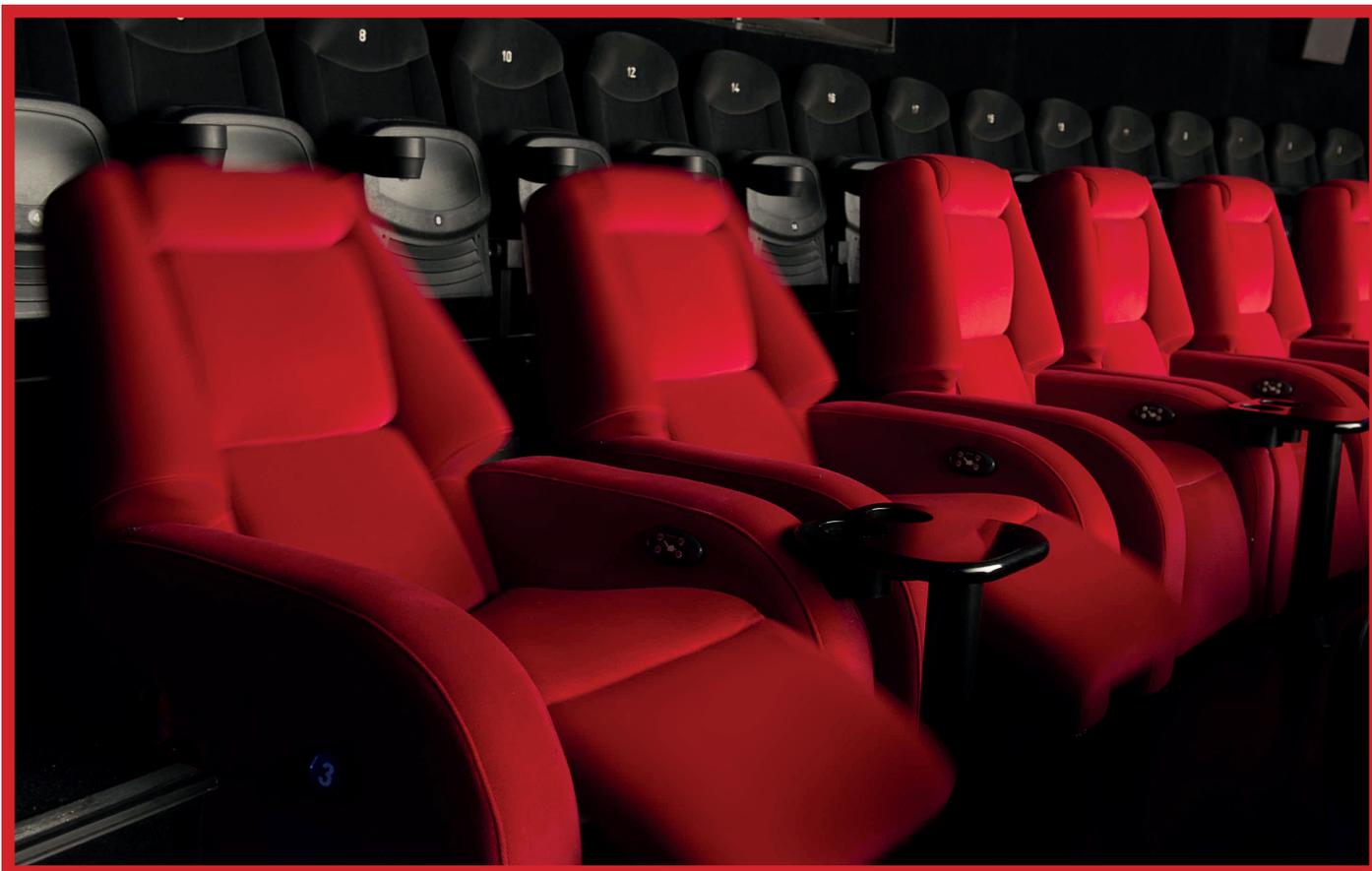
deformación de la proyección que se produce en todas las salas en grada del mundo. (Ver nota 3). Esa proyección a 90° del eje de la pantalla nos exigirá que la cabina de proyección esté en el fondo de la sala entre las butacas de sus últimas filas. Se proyectará sobre una gran pantalla, preferiblemente curva. La cabina de proyección de la sala (projection booth) deberá ser hermética, insonorizada, sectorizada contra el fuego y deberá cumplir las normativas de seguridad asociadas a la proyección láser.

- En quinto lugar, **gracias al formato de sala Scope que recomendaremos, a las ópticas que también recomendaremos y a la peculiar disposición de la cabina en el interior de la sala, será posible reducir significativamente el coste constructivo global de la multisala inmersiva propuesta.** La justificación de este ahorro es compleja, la veremos en el Detalle.

- En sexto lugar, gracias al formato de la pantalla escogido y a la ubicación de la cabina dentro de la sala con ese eje de proyección a 90° de su pantalla, conseguiremos algo **MUY IMPORTANTE: Que esa proyección inmersiva perfecta no necesite que el DCP de la película esté diseñado a medida, como ocurre en todas las pantallas de salas Premium Large Format que dependen de los grandes proveedores mundiales de PLF. Por tanto, aparte del coste del porcentaje de alquiler de la película habitual del sector, no será necesario pagar ningún royalty ni participación de taquilla a un tercero. Es un ahorro importante que mejorará sustancialmente la cuenta de explotación de la multisala.**

- **Una desventaja de este *layout*, como veremos en el Detalle, es que provoca una ligera reducción del número de butacas.** Creemos que esa desventaja queda sobradamente compensada por las ventajas descritas.

3 Gracias a la idea recogida en estas patentes ya liberadas es posible corregir este grave problema técnico, un problema que también sufríamos en FC. Se produce al proyectar desde una cabina tradicional situada en la parte posterior de la sala, muy por encima del centro de la pantalla, pues la desviación vertical es muy grande y se deforma la imagen, proyectando un trapecioide. En FC, además, las pantallas de las salas estaban fuertemente curvadas e inclinadas para potenciar la inmersión, lo que aún acentuaba más la distorsión. Aunque la mayoría del público no percibía ese grave defecto, nosotros sí que lo la percibíamos y trabajamos para ofrecer una experiencia visual impecable. Para lograrlo, construimos una sala prototipo dentro del complejo, la sala 18, que inauguramos al público en marzo de 2016. Lo que aprendimos en ella se recogió en las patentes de la empresa



*Ilustración 1. Las reclining en FC.

Las butacas “Reclining”.

- **Todas las salas deberían incluir una determinada proporción de butacones con respaldo y reposapiés regulables electrónicamente** (a partir de ahora las llamaremos *reclining*).
- **La proporción entre reclining y butacas estándar de las salas dependerá de la modalidad de multisala escogida. En una multisala *Premium*, el 100 % de las butacas debería ser reclining. En cambio, en una multisala con un precio medio “razonable”, será recomendable un modelo mixto compuesto por reclinings y butacas estándar.** Hoy en día es una recomendación muy atípica. La defenderemos, pues conocemos a fondo las virtudes y los defectos de las reclining.
- **Creemos que las butacas *reclining*s siempre deberían ofrecerse al mismo precio que una butaca estándar, bajo el principio de que el primero que logra comprar su butaca es quien la obtiene (“*First come, first served*”). Es una política decisiva para el éxito de la multisala en laborables y, en consecuencia, crucial para la rotación y la rentabilidad.**

NOTA IMPORTANTE A ESTAS CARACTERÍSTICAS ARQUITECTÓNICAS Y DE EQUIPAMIENTO:

NOTA 1:

Todas nuestras recomendaciones arquitectónicas y nuestras patentes están entre las más avanzadas con respecto a la inmersión visual del espectador en una sala de cine. Algunas de las características que recomendamos aquí están fuera del alcance de las ópticas existentes y esperamos que este trabajo contribuya a convencer a los fabricantes de ópticas cinematográficas para seguir prototipando y fabricando las ópticas que necesitará el cine inmersivo del próximo futuro. Concretando, aunque en la actualidad pueden construirse salas inmersivas con todas las características que proponemos, sus pantallas deberían ser planas y el formato de sus pantallas debería ser Flat 1:1,86 o bien 1:1,77. El cine inmersivo se beneficiaría enormemente si esas pantallas pudiesen ser curvas y el formato de la pantalla pudiese ser Scope 1:2,39, por múltiples motivos que expondremos en este trabajo. Por tanto, rogamos a nuestros lectores que sigan insistiendo, como hacíamos nosotros, para conseguir focales cinematográficas cortas para pantallas curvas y

objetivos anamórficos para pantalla Scope (con una anamorfización del 25 %)".

NOTA 2:

Es indispensable que siempre diferenciamos muy claramente entre las características contrastadas en FC de aquellas que proponemos en esta versión mejorada pero que no fueron contrastadas en la práctica:

- En FC sólo 19 de sus 28 salas eran tan inmersivas como exige este modelo. Eran sus salas más pequeñas. El resto de las salas, las mayores, eran inmersivas, pero no tanto como recoge el modelo.
- Sólo pudimos aplicar la homogeneización de las aperturas visuales de las butacas de la primera y última filas en las 10 últimas salas que construimos.
- La curvatura de las pantallas que proponemos es algo más moderada que en FC. Mejoramos así algunos problemas de deformación de la imagen y de autoiluminación de la pantalla. Las pantallas del modelo tampoco están tan inclinadas sobre el patio de butacas como lo estaban en FC, pues una inclinación excesiva también contribuía a deformar la proyección.
- El *layout* de salas trapezoidales capiculadas sólo se contrastó en las 10 últimas salas que se construyeron en FC. Creemos que extender su aplicación a las salas de mayores dimensiones es muy recomendable.
- La proyección desde una cabina situada en el centro de la sala entre sus butacas sólo se contrastó en la sala 18 de FC, la sala prototipo. Allí ajustamos todos sus detalles hasta alcanzar una proyección cercana a la perfección.
- Los proyectores de FC no eran láser 4K, sino Xenón 4K, y el sonido inmersivo 3D sólo se instaló en 19 de sus 28 salas. Era Dolby Atmos.
- El resto de las características enunciadas en este resumen se aplicaron íntegramente en todas las salas: la desviación máxima del ángulo visual de todas las butacas, la forma curvada de las gradas, el criterio de número y tamaño de salas, los butacones Reclining y la política de adjudicación de esas butacas Reclining "First come first served".

La gestión de la multisala, tan importante o más que su arquitectura y su técnica.

Las características arquitectónicas y técnicas de una multisala son fundamentales para potenciar la capacidad de atracción de una multisala, pero por sí solas no garantizarían el éxito de la inversión. La gestión también es decisiva. Las recomendaciones de gestión que damos a continuación sólo son una descripción directa y exhaustiva de las opciones que escogimos. No pretendemos que sean la mejor forma de gestionar un cine, pero hay algo importante que sí podemos afirmar: Son las que aplicamos en FC y funcionaron muy bien. Una virtud importante de estas recomendaciones de gestión es que implantarlas es mucho más fácil y económico que las de arquitectura y técnica. Muchas de ellas, en consecuencia, están al alcance de cualquier exhibidor.

Habitualmente, en nuestra empresa teníamos la costumbre de visitar y estudiar muchos cines del mundo. Cuando encontrábamos características de otros cines que funcionaban bien siempre las estudiábamos, intentábamos mejorarlas y muy a menudo las replicábamos. Aquí hay muchas de ellas. Las ponemos todas a disposición del lector y dejamos a su criterio la posible selección de las que considere más interesantes. Ordenaremos las recomendaciones de gestión en los siguientes apartados: Servicio, diferenciación, política de precios y Fidelización.

El servicio.

Un nivel de servicio excelente mantenido en el tiempo fue un factor clave para el éxito de FC. Para alcanzar esa excelencia en el servicio:

- **Contratamos, formamos y dirigimos un equipo amplio que procuramos motivar. Para lograrlo, ese equipo estaba bien remunerado y nos esforzábamos intentando que todos sus miembros se sintieran respetados.**
- **Siempre convertíamos nuestros errores en marketing positivo. Para lograrlo,**

cuando cometíamos un error siempre lo compensábamos con invitaciones para nuestros clientes. Mimar a los clientes hasta la extenuación se acabó convirtiendo en una gran ventaja competitiva.

- **Implantamos una App para Smartphone que convirtió al público de la multisala en un inspector de calidad.** Diseñamos esa App, la prototipamos y la ajustamos. A continuación, conseguimos que los clientes la descargaran y la usaran para mejorar el servicio. Aquí compartiremos las características de esa App y la experiencia que vivimos con ella.

- **Implantamos un Live chat con un amplio horario de atención al público y lo orientamos a ir mucho más allá que los competidores en complacer al cliente.**

- **Formamos a un Community Manager responsable de las redes sociales. Su figura fue clave para calibrar la evolución en el tiempo de la percepción de la multisala por parte de los espectadores y nos ayudó a realizar los ajustes pertinentes con agilidad.**

- **Invitamos gratuitamente a los clientes el día de su aniversario. Esa invitación sólo era válida en laborables y matinales, los días que nos convenía potenciar.**

- **Las entradas siempre eran numeradas.**

Diferenciación.

Todas las multisalas de cine comercial estrenan las mismas películas al mismo tiempo, y en consecuencia diferenciarse y comunicar adecuadamente esas diferencias es fundamental.

- Entre todas las diferencias de FC, la más notable era que **no proyectábamos publicidad. Dedicábamos el tiempo que los cines suelen destinar a publicidad a comunicar nuestras diferencias.** Creemos que la publicidad en el interior de una sala de cine es el sueño de cualquier publicista, pues disfruta de una magnífica imagen y sonido y de un cliente cautivo anclado a una butaca, un cliente que no puede

levantarse sin molestar al resto de los espectadores de su fila. **Recomendamos aprovecharlo y bombardear a los espectadores con una Info Pre-show meticulosamente diseñada que explique todas las diferencias. Utilizaremos esa Info Pre-show para convencer a los clientes de que la experiencia que viven en la multisala es superior a la que vivirían en otras multisalas. Si conseguimos convencerles, disparar la rotación será mucho más sencillo.** En FC lo conseguimos. No es un recurso menor, esa Info es importante.

- **Explicábamos minuciosamente las diferencias de la multisala: La garantía Full, las sesiones especiales, las novedades, la App, el sonido inmersivo 3D en 19 de sus salas, etc. Comunicábamos constantemente todas esas diferencias y todos los cambios y mejoras que se iban produciendo, cambiando el formato con frecuencia para no “aburrir” demasiado.** Para comunicar novedades poco relevantes utilizábamos los medios publicitarios propios, como la info Pre-show o los soportes publicitarios de las propias instalaciones (pantallas de leds, banners, programas de mano, Newsletter de la cartelera, la web, etc...). En cambio, para las comunicaciones realmente relevantes utilizábamos todos los medios, tanto propios como ajenos.

- **Tras recordarle al espectador nuestras diferencias en la Info Pre-show, proyectábamos numerosos trailers, que empaquetábamos en breves “flashes” de 10 segundos de duración para cada uno de ellos. En esos “paquetes” seleccionábamos los trailers en función de las diversas tipologías de películas que proyectábamos (las llamábamos comercial, autor e infantil). Así, siempre asociábamos la tipología de película que estábamos proyectando a la Info Pre-Show adecuada, procurando que cada cliente visionase los próximos estrenos que más deberían interesarle y que podría disfrutar en el transcurso de los dos o tres meses siguientes.**

La política de precios.

En el detalle estudiaremos que el precio de la entrada es el único parámetro económico significativo que está en manos de la Exhibición. Es imprescindible jugar con él, pues resultará un recurso crítico para canibalizar a las competencias.

Explicaremos la política de precios que desarrollamos en FC No pretendemos que sea la mejor ni la única posible, sólo sabemos que funcionó. Tras estudiar los precios de los competidores, la estrategia de precios en FC consistió en:

- **Minimizar los precios en todas las horas valle, por debajo de los precios de los competidores, para potenciar la asistencia en días laborables. Ofrecer unas instalaciones de muy alto nivel a los precios muy económicos resultó potente y canibalizador.**

- **Maximizar los precios en las horas punta, sin que dejaran de ser unos precios “razonables” dentro de su entorno.** Decidimos igualarlos a la multisala más cara del área de influencia, que estaba situada en la zona más exclusiva de la ciudad de Barcelona. Era un precio comparativamente caro, pero los equipamientos lo justificaban. Además, lo suavizábamos mediante estrategias complementarias de abonos, landing pages y acuerdos puntuales con negocios o clubs, tal como se verá en el Detalle. Así optimizábamos los ingresos de fines de semana y festivos.

NOTA IMPORTANTE: Es necesario ser prudentes con las políticas de precios bajos, pues la psicología del cliente importa y el espectador suele asociar un precio bajo a una calidad inferior, lo que puede resultar contraproducente. No obstante, pudimos contrastar que un precio muy bajo en laborables junto a una entrada cara en fines de semana era una combinación percibida como una “rareza” en una multisala de muy alto nivel que todos querían aprovechar.

- **Esta política de precios resultó crucial para maximizar la asistencia y maximizar así la recaudación del bar de la multisala y sus resultados.** Aunque el margen operativo de los cines siempre es bajo (este modelo no constituye una excepción en este aspecto), el margen de los bares siempre suele ser alto. Tal como veremos en el Detalle, es difícil aumentar los ingresos de un cine aumentando el precio de la entrada y es más

difícil aún reducir significativamente los costes operativos. Esto último no debería preocupar en exceso al que decida apostar por el modelo que proponemos, pues **no recomendaremos austeridad en los costes, sino una audaz y costosa excelencia en todos los aspectos de la multisala, pues esa excelencia será decisiva para disparar la rotación.**

- **En los bares recomendaremos unos precios algo más ajustados que los de las competencias.** Consideramos que los precios excesivos en los productos de bar son un error. La mayoría de los cines y cadenas lo cometen y eso supone una gran oportunidad competitiva que debemos aprovechar. Olvidan un principio muy simple, que a igualdad de resultados es preferible vender más productos a menor precio que vender menos productos a mayor precio. Así complaceremos al cliente, que siempre prefiere pagar menos. Complacerle debe ser la estrella polar de nuestro negocio. **El espectador sabe sumar. Unos precios más ajustados en el bar aumentan el atractivo de la multisala respecto a la competencia y, por tanto, también favorecen la rotación. Como inconveniente, vender más vendiendo más barato nos obligará a conseguir que el proceso de venta sea más eficiente y rápido. Los bares deberán ser muy amplios, despejados, con un diseño de colas y procesos que favorezca la agilidad de la venta y, sobre todo, dotados del personal suficiente que precise cada franja horaria.**

- **Es indispensable estudiar meticulosamente el mix de productos del bar para proteger el margen global de los productos vendidos. Jamás debemos cambiar márgenes altos por márgenes bajos, no debemos olvidar que los resultados del bar son el principal generador de beneficios de una multisala.** Algunos dirían que el único. (Ver Nota 4). También es recomendable que los productos que ofrecemos en los bares sean aquellos que los espectadores perciben como mejores, una información muy fácil de obtener a través de encuestas.
- Veamos como actuaríamos en los precios

⁴ En realidad, esta afirmación tan típica es algo engañosa. Si separamos la contabilidad de una sala de cine de la de su bar siempre “descubriremos” que el grueso de los beneficios proviene del bar. Pero ese bar no recaudaría nada sin esas salas de cine a su alrededor. De todas formas, siempre es divertido escandalizar un poco afirmando que el negocio del cine es una máquina de palomitas y un tirador de Cola rodeados de unas cuantas salas...

en el caso de una Multisala a precio *premium*. Aunque carecemos de experiencia directa en multisalas *premium*, y por tanto esta opinión no está contrastada en la práctica, nos atreveríamos a sugerir una política de precios muy parecida a la anterior. Consistiría en subir los precios de las horas punta de los fines de semana y festivos a niveles *premium*, pero bajándolos con decisión en sus horas valle, aunque procurando no desmerecer el concepto de multisala Premium. Muy probablemente, igualaríamos el precio medio de los laborables al de las multisalas estándar de las cercanías, bajo el eslogan asesino “experiencia *premium* a precio estándar”. Tampoco olvidaríamos que, por muy alto que sea el precio Premium de las entradas, la clave de los resultados seguirá estando en el bar. Moderaríamos los precios del bar igualándolos a los de las competencias no *premium*, pero a efectos de “glamour” incluiríamos productos “exclusivos” e incluso productos “ridículamente exclusivos” que no compraría casi nadie.

Fidelización.

La política de Fidelización de FC era radicalmente atípica. A diferencia de las Fidelizaciones tradicionales, no se basaba en puntos ni en tarifas planas, sino en conceptos:

- **Para conseguir la universalidad de la tarjeta de Fidelización, la hicimos gratuita** y organizamos su emisión de tal manera que podíamos entregarla al cliente en un par de minutos, procurando además no afectar a las colas de la taquilla.
- **Convertimos el precio reducido de las horas valle en un concepto, el precio “Fidelidad”, que reservamos a los clientes poseedores de la tarjeta.** Así, cuando un cliente sin tarjeta llegaba a las salas, debía escoger entre pagar el precio completo de la entrada o bien pagar el precio reducido siempre que solicitase la tarjeta. Como podíamos emitirla de inmediato, la tentación era irresistible, pues el precio reducido era inferior a la mitad del precio base del día. Así logramos que prácticamente todos los clientes la pidieran.
- **También convertimos en concepto las butacas reclinando llamándolas butacas Fidelidad, y reservándolas para los clientes fieles**

(aunque, para ser sinceros, en la práctica no lo controlábamos...).

- **La entrada gratuita que el cliente recibía en su casa para celebrar el día de su cumpleaños también era una oferta exclusiva para los clientes poseedores de la tarjeta.**
- **Conseguimos que el coste de empresa de esa Fidelización fuera ajustado.**

• Cuando vendimos la multisala en 2019, a los nueve años de su apertura, teníamos más de 200.000 clientes fidelizados en la base de datos. Esa base de datos era “la piedra filosofal” de todas las acciones de márketing.

La aplicación conjunta y simultánea de todas las diferencias.

Construir una multisala como la que aquí proponemos es costoso, pero no es demasiado complicado. Lo realmente complicado es ser capaces de ofrecer esa experiencia excelente por un precio ajustado y conseguir que la multisala sea un gran negocio. Dado que eso sólo puede lograrse con una gran rotación y una inversión ajustada, todo este trabajo está orientado a explicar cómo conseguir ambas cosas.

Lo ideal sería una aplicación conjunta y simultánea de la batería de características diferenciales que hemos descrito hasta ahora. Avalados por la experiencia en FC sabemos que si las aplicamos como un todo la multisala se convertirá en un depredador con alta capacidad de canibalización. Pero no nos equivoquemos, esa canibalización no debería ser el objetivo, pues el resto de multisalas no serán el enemigo. El único enemigo será la comodidad del sofá doméstico frente a su Smart TV gigante. Si FC debía brillar era para diferenciarse de ese enemigo, canibalizar a los competidores sólo fue una consecuencia lógica e inevitable. Ser consciente de quien es el enemigo real es una reflexión fundamental para cualquier exhibidor que pretenda triunfar en el próximo futuro.

SOBRE EL RESPONSABLE DE ESTE TRABAJO



psallent@elpunt.org

Me llamo Pere Sallent y soy un empresario exhibidor de tercera generación de Barcelona (España). Soy el responsable de la redacción de estas páginas. El lector podrá conocer mi trayectoria en el Anexo 1 que encontrará al final de este trabajo (“Trayectoria profesional del autor”). Como hombre orquesta al frente de una empresa, asumo la responsabilidad de los errores que el lector encontrará en este trabajo. El mérito, en cambio, debe recaer en las dos generaciones familiares que me precedieron, en el gran equipo de nuestras empresas y en los excelentes profesionales que colaboraron con nosotros.

No queremos polemizar sobre las opiniones de este trabajo, pero agradeceremos la notificación de cualquier error que el lector pueda encontrar, error que procuraríamos corregir en una futura actualización. Si algún lector cree que algún aspecto precisa mayor grado de detalle, puede notificarlo y podríamos reflejarlo en una futura actualización. Sin embargo, no resolveremos dudas concretas, no queremos dedicarnos a la asesoría.

En la actualidad, nuestro objetivo profesional consiste en ofrecer esta experiencia acumulada sin esperar compensación económica alguna. Será un placer y un honor si algún exhibidor aprovecha algunas de las ideas y recomendaciones que aquí ofrecemos. Nos gustaría contribuir a mejorar la experiencia en sus cines o ayudarle a construir cines aún mejores. Si algún empresario se decide a seguir alguna de las recomendaciones de este trabajo, le agradeceremos que nos lo comunique. Será un motivo de orgullo y alegría.



FULL

CONSTRUYENDO EL CINE DEL FUTURO

Introducción y breve resumen del modelo