



PRECASO 2 – CIRQUE DU SOLEIL

GRUPO #3

JULIO ANTHONY ENGELS RUIZ COTO 1284719
GUILLERMO JOSE BENDAÑA ENRIQUEZ 1227217
MARIA ISABEL GRANADOS CHACON 1222120
JULIO ANDRÉS AGUSTIN GABRIEL 1299720

¿Cómo se aprovechan los costos fijos en el circo para apoyar la generación de utilidades?

Cirque du Soleil convierte sus costos fijos en una ventaja que le permite maximizar sus utilidades, lo logra mediante cinco estrategias clave, que le permiten optimizar su modelo de negocio y generar grandes márgenes de utilidad. Los cuales son:

- Maximización de la ocupación
- Precios premium y paquetes VIP
- Largas temporadas y múltiples funciones
- Colaboraciones estratégicas con MGM Mirage
- Diversificación de ingresos

¿Cuál o cuáles
segmentos del
mercado
generan el
mayor margen
y cuál genera la
mayor cantidad
de utilidades?

MAYOR MARGEN

Según la estructura simplificada de un show residente en Las Vegas, se obtiene un margen operativo de ~30% (antes de repartir con MGM Mirage)

MAYOR CANTIDAD DE UTILIDADES

Los shows residentes en Las Vegas u Orlando. El caso menciona que estos espectáculos representan más del 50% de los ingresos totales de la compañía y una parte todavía mayor del beneficio (p. ej. “MGM Mirage sees us as more than just a content provider, we are truly a partner”).

En Las Vegas, un solo show puede recaudar ~USD 100 millones al año en taquilla. Tras costos y reparto, la utilidad para Cirque (neta) ronda USD 15 millones por show por año. Y en 2008 ya había 5 espectáculos residentes allí.

¿Cómo influye la cultura organizacional del circo en la creación de valor?

1. *Innovación y creatividad como base del negocio*

- *Cirque du Soleil rompe con el modelo tradicional de circo al eliminar los animales y centrarse en espectáculos artísticos de alto nivel.*
- *La empresa promueve la experimentación constante para diferenciarse en el mercado y mantener una oferta fresca y atractiva.*

2. *Colaboración y diversidad cultural*

- *Con más de 50 nacionalidades en su equipo, la diversidad permite integrar diferentes estilos de actuación, música y arte.*
- *Se fomenta un ambiente de trabajo colaborativo donde artistas, diseñadores y técnicos trabajan juntos para lograr espectáculos únicos.*

3. *Excelencia y disciplina*

- *La empresa establece altos estándares de calidad en cada show, desde la producción hasta la ejecución.*
- *La disciplina y el entrenamiento constante de los artistas garantizan espectáculos de primer nivel, lo que refuerza la marca y el prestigio del circo.*

4. *Compromiso con el bienestar del equipo*

- *Cirque du Soleil ofrece condiciones laborales óptimas para sus artistas, incluyendo atención médica y programas de desarrollo profesional.*
- *Este enfoque genera lealtad y motivación en los empleados, lo que se traduce en mejores desempeños en el escenario.*

5. *Adaptabilidad y evolución*

- *La empresa se adapta a las tendencias del mercado y a las expectativas del público, explorando nuevos formatos y tecnologías para innovar en sus espectáculos.*

ANEXOS PREGUNTA 1

1. Maximización de la ocupación

Tipo de espectáculo	Capacidad promedio	Ocupación estimada	Boletos vendidos por función	Punto de equilibrio
Residentes	1,900 asientos	90% - 95%	1,710 - 1,805	60% (1,140 boletos)
Itinerantes	2,500 asientos	70% - 80%	1,750 - 2,000	65% (1,625 boletos)

2. Precios premium y paquetes VIP

Tipo de boleto	Precio mínimo (\$)	Precio máximo (\$)
Entrada estándar	40 - 60	100 - 150
Paquetes VIP	Más de 200	-

3. Largas temporadas y múltiples funciones

Tipo de espectáculo	Funciones por semana	Semanas por año	Funciones anuales
Residentes	10	48	480
Itinerantes	8 - 10	35 - 38	280 - 380

4. Colaboraciones estratégicas con MGM Mirage

Concepto	Costo total (\$ millones)	Quién paga
Construcción del teatro y equipo del show	150	MGM Mirage (100%)
Producción del show	30	50% Cirque du Soleil, 50% MGM Mirage
Pago de Cirque du Soleil en producción	15	Cirque du Soleil (50%)
Pago de MGM Mirage en producción	15	MGM Mirage (50%)

ANEXOS PREGUNTA 1

5. Diversificación de ingresos

Fuente de ingresos	Monto (\$ millones)	Porcentaje del total (%)
Taquilla	630	90%
Merchandising	70	10%

Indicador	Valor
Ingresos anuales (2007)	\$700 millones
Costo de producción de un show residente (Ká)	\$30 millones (50% Cirque, <u>50% MGM</u>)
Costo de construcción de un teatro para el show (Ká)	\$150 millones (cubierto por MGM Mirage)
Precio promedio de boletos	\$100 - \$150
Funciones anuales de un show residente	480
Ingreso por función residente	\$171,000 - \$270,750
Ingreso por función itinerante	\$175,000 - \$200,000
Punto de equilibrio (ocupación mínima para rentabilidad)	60% (residentes) - 65% (itinerantes)
Ingresos por merchandising (2007)	\$70 millones

ANEXO PREGUNTA 2

Aspecto/Métrica	Show Residente (ej. Las Vegas)	Show Itinerante (Big Top)
Fuente principal en el caso	- Texto p. 8–9 (“Simplified Deal Structure”): describe el acuerdo Cirque–MGM - También se mencionan cifras en la narración sobre cada show (Mystère, “O”, Kà, Love, etc.).	- Disperso en varios apartados del caso: costos de producción (p. 2–4), giras y break-even (p. 3–5), exhibiciones parciales (Exhibit 1, 2, 5). No hay una tabla oficial de márgenes, pero se dan costos y ocupaciones aproximadas.
Capacidad de asientos	~1,900 butacas (caso típico de teatro construido “ad hoc”)	~2,500 asientos en la carpa (Big Top).
Funciones/semana	~10 funciones/semana	8–10, según la ciudad y la demanda
Semanas/año de actividad	~48 (se presenta casi todo el año en el mismo lugar, cerrando pocas semanas)	~35–38 (en cada año hay montajes y desmontajes; la gira se va moviendo de ciudad en ciudad).
Ocupación Típica	90% a 95% (el caso menciona que la ocupación ronda 90% y a veces llega a 95%).	75%–90%, con variaciones por región (Europa, Asia, Sudamérica) y fama del show. Se menciona que se suele promediar 80–85%. El break-even ronda 65%.
Precio Promedio de Boleto	~USD 120 (el “Simplified Deal Structure” usa 120 USD por boleto como promedio). Se aclara que hay top tickets de 150 USD o más, pero se promedia en 120 USD.	USD 70–100 (el caso menciona que en Big Top, el rango puede ir desde 40–90 USD en las secciones más baratas hasta ~100+ USD en secciones premium/VIP). Exhibit 5 ejemplifica algunos precios de Saltimbanco en arenas entre 40 y 90 USD, pero en Big Top a veces suben algo más.
Ingresos Anuales Aproximados	~USD 100 millones de taquilla anual, en un show residente (p. 8–9). La aritmética: 1,900 asientos × 0.90 ocupación × 10 funciones/sem × 48 semanas × 120 USD ≈ ~100 MUSD.	Varía según el número de ciudades visitadas al año y la duración en cada una. Con ~2,500 asientos, ~80% ocup., ~8 funciones/sem, ~35 semanas, y ~85 USD (promedio hipotético), se obtiene un rango menor (~60–70 MUSD en taquilla). El caso no da una cifra anual oficial consolidada, pero sí estima varios millones por ciudad.

Costos Fijos de Montaje	Teatro + equipamiento de ~USD 150 millones (que asume MGM Mirage). Cirque pone ~15 MUSD en la producción creativa inicial. (p. 9 describe estos montos.)	El show itinerante invierte ~30 MUSD para crear/ensayar la producción (p. 3–4), más ~13 MUSD en carpa, ~7 MUSD en equipo de transporte y escenografía (texto menciona costos de big top). Se añade la logística de trasladar 40–50 camiones, etc.
Costos Variables	La estructura del acuerdo con MGM indica que, de los 100 MUSD de box office, se restan ±35 MUSD en show operations, ±10 MUSD en “theatre operations”, ±12 MUSD de “rent” (para MGM), ±13 MUSD de “creative royalty”. Queda ~30 MUSD de profit a repartir 50/50	Más elevados por montaje y desmontaje en cada ciudad, el transporte, y las adecuaciones locales. El caso menciona que, si no se llega a cierto nivel de ocupación en cada ciudad, no se cubren costos de operación (break-even ~65%). El caso no da un desglose unificado.
Margen (o “Operating Profit” / Ingreso)	~30% (en el ejemplo p. 9: 30 MUSD de profit / 100 MUSD box office). Y Cirque se queda con la mitad de ese operating profit (USD 15M). El socio recibe la otra mitad.	No hay un % oficial publicado. Sabemos que el “break-even” se logra ~65% de ocupación y que la rentabilidad por ciudad depende de la duración y la velocidad de venta. El caso sugiere que, aun siendo lucrativos, la rentabilidad (margen) es menor que en un show residente con altísima ocupación, precio mayor y teatro fijo.
Utilidad Total	Se destaca en el texto que “las producciones de Las Vegas representaban más del 50% de los ingresos totales de Cirque ... y una porción aún mayor de la utilidad total”. (El caso repite varias veces que los shows residentes proveen la mayor tajada de la rentabilidad.)	El aporte agregado de varios “touring shows” a lo largo de 10–12 años de vida también es muy relevante, pero en términos anuales, un solo show itinerante no suele igualar la rentabilidad de un show residente. Al sumar varios “big top” simultáneamente (Varekai, Corteo, etc.), Cirque diversifica riesgos e incrementa sus ingresos globales.

¡Gracias!