

CASO 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

Dada la
estructura de
costos
presentada,
¿Cómo logra
obtener
utilidades
operativas?

- Elevado Apalancamiento Operativo
- Alianza con Socios
- Precios Premium y Alta Ocupación
- Diversificación de Ingresos
- Enfoque en la Innovación

¿Cómo define “el mercado objetivo” el circo?

El Cirque du Soleil define su mercado objetivo de manera diferente a los circos tradicionales. En lugar de centrarse en audiencias familiares y en espectáculos con animales, su enfoque está en un público adulto con interés en el arte escénico de alta calidad.

GRUPOS DEL MERCADO OBJETIVO

- Turistas y visitantes
- Público de alto nivel adquisitivo
- Aficionados al arte y cultura
- Público internacional
- Audiencia global con poder adquisitivo
- Consumidores distinguidos

En algunos de los casos, para “montar” un espectáculo, el Circo ha recurrido a alianzas estratégicas; ¿Qué busca la administración para “aceptar” una alianza?

Cirque du Soleil ha utilizado alianzas estratégicas para expandir su modelo de negocio minimizando costos y maximizando rentabilidad. Su administración solo acepta alianzas que aporten valor financiero y estratégico sin comprometer su independencia creativa.

CRITERIOS DE ACEPTACIÓN

- **Financiamiento externo:** El socio invierte en infraestructura y producción del show.
- **Modelo de ingresos:** Distribución justa (generalmente 50/50 después de costos).
- **Ubicación estratégica:** Alianzas en mercados con turistas de alto poder adquisitivo.
- **Control creativo:** Cirque du Soleil mantiene su independencia artística y marca.
- **Beneficio mutuo:** La alianza genera ingresos y estabilidad para ambos.

En base al análisis anterior y las tendencias que presenta el caso, proponga un plan de expansión para los próximos 10 años y un análisis de las posibles fuentes de financiamiento que utilizaría para implementarlo

El plan consistiría de 4 pasoso claves para asegurar el exito:

- 1.Expansion geografica
- 2.Innovación en Formatos y Tecnología
- 3.Fortalecimiento de Alianzas Estratégicas
- 4.Diversificación de Ingresos

Para implementar este plan se le dará más importancia a fuentes que alineen con el modelo de bajo riesgo y alto apalancamiento operativo de Cirque du Soleil

Fuente	Especificación	Ventajas	Riesgos
Alianzas estratégicas	Socios cubren 50-70% del CAPEX	Reduce inversión propia	Dependencia de socios para ejecución.
Deudas corporativas	Emisión de bonos a 10 años con garantía de flujos estables de shows residentes.	Bajo costo vs. capital propio, deducibilidad fiscal.	Aumento de leverage financiero.
Reinversión de utilidades	Destinar 30-40% de las utilidades netas anuales a expansión.	Sin costo de capital.	Reduce dividendos para accionistas.
Capital privado	Socios inversores para proyectos específicos	Acceso a expertos tecnológicos	Pérdida parcial de control operativo.
Crowdfunding artistico	Campañas para financiar proyectos innovadores	Involucra a los clientes, marketing orgánico	Volumen limitado de recaudación

ANEXOS PREGUNTA 1

Estrategias de Cirque du Soleil para Generar Utilidades

Estrategia	Mecanismo / Acción	Impacto en la Utilidad Operativa
1. Maximizar la Ocupación	<ul style="list-style-type: none">- Altas tasas de venta (90–95% en shows residentes, 70–80% itinerantes).- Se diseña la producción para atraer a un gran público dispuesto a pagar un precio premium.	<ul style="list-style-type: none">- Al elevar el factor de ocupación, se diluyen los costos fijos por espectador.- Superar el punto de equilibrio (breakeven de ~60–65% ocupación) permite que cada boleto adicional incremente de forma directa las utilidades.
2. Precios Premium	<ul style="list-style-type: none">- Ofrece boletos con amplio rango: desde ~40 USD en secciones baratas hasta >150 USD en asientos VIP (show residente).	<ul style="list-style-type: none">- Un margen bruto más alto por boleto: gran parte del precio se convierte en contribución tras cubrir costos variables.- Genera ingresos anuales de ~100MUSD en un solo show residente.
3. Alta Frecuencia de Funciones	<ul style="list-style-type: none">- ~480 funciones/año en residente (10/sem x 48 sem).- ~280–380 en itinerantes (dependiendo de ciudades).	<ul style="list-style-type: none">- Economías de escala: se reparten los costos fijos en más funciones.- Facilita llegar rápido a la utilidad operativa.

4. Alianzas Estratégicas	<ul style="list-style-type: none">- Ejemplo con MGM Mirage (quien invierte ~150MUSD en infraestructura) y Cirque ~15MUSD en producción.- Acuerdos 50/50 de ganancias.	<ul style="list-style-type: none">- Baja el CAPEX (inversión fija) directo para Cirque.- ROI acelerado: por ejemplo, Cirque puede obtener ~15MUSD netos por año en un solo show, con el socio asumiendo gran parte del teatro.
5. Diversificación de Ingresos	<ul style="list-style-type: none">- Venta de merchandising (~10% de ingresos totales, ~70MUSD si se toman 700M totales).- Contenidos especiales, giras de varios shows simultáneos.	<ul style="list-style-type: none">- No depende sólo de taquilla: se mitiga el riesgo de fluctuaciones.- Flujo de caja adicional que se reinvierte en creatividad (40% de utilidades se destinan a I+D artístico).

1. El turista Experiencial

Datos generales	- Edad: 30-55 años - Género: Hombres y mujeres - Ingresos: Medios-altos a altos (\$75,000+ anuales) - Ubicación: Principalmente turistas en destinos clave como Las Vegas, Orlando y grandes ciudades con espectáculos residentes.
Ocupación	Profesionales, empresarios, ejecutivos o personas con alto poder adquisitivo.
Intereses	Viajes, experiencias culturales únicas, entretenimiento en vivo, exclusividad.
Comportamiento	- Busca experiencias memorables en sus viajes. - Dispuesto a pagar más por asientos premium o paquetes VIP. - Planifica sus viajes con antelación y busca recomendaciones en redes sociales y plataformas de turismo
¿Por qué Cirque du Soleil le interesa?	- Ofrece un espectáculo único que se alinea con su deseo de vivir experiencias culturales y exclusivas. - Tiene opciones de boletos VIP y servicios premium que encajan con su estilo de vida. - Se encuentra en destinos turísticos clave, facilitando su asistencia.

ANEXO PREGUNTA 2 –
BUYER PERSONA

2. El amante del arte y el teatro

Datos generales	- Edad: 25-50 años - Género: Hombres y mujeres - Ingresos: Medios a altos (\$50,000+ anuales) - Ubicación: Residente en ciudades donde Cirque realiza giras internacionales.
Ocupación	Profesionales creativos, diseñadores, artistas, académicos, amantes del teatro y la danza.
Intereses	Teatro, danza, música en vivo, diseño escénico, experiencias innovadoras.
Comportamiento	- Asiste regularmente a espectáculos en vivo (teatro, ópera, danza). - Sigue a artistas y compañías de espectáculos en redes sociales. - Compra entradas con anticipación y prefiere experiencias inmersivas.
¿Por qué Cirque du Soleil le interesa?	- Su estilo visual y narrativo es innovador y distinto de los espectáculos tradicionales. - No usa animales, lo que lo hace más atractivo para audiencias preocupadas por el bienestar animal. - Combina diferentes formas de arte, lo que lo convierte en una opción atractiva para quienes buscan algo más que un simple show.

3. El cliente corporativo

Datos generales	- Edad: 35-60 años - Género: Hombres y mujeres - Ingresos: Altos (\$100,000+ anuales) - Ubicación: Empresas que buscan experiencias exclusivas en eventos de networking o convenciones.
Ocupación	CEOs, directores de empresas, gerentes de marketing y recursos humanos.
Intereses	Networking, eventos corporativos de alto nivel, lujo y entretenimiento exclusivo.
Comportamiento	- Organiza eventos privados o incentivos empresariales. - Está dispuesto a pagar por experiencias VIP para clientes y empleados. - Asiste a convenciones y busca entretenimiento de calidad para eventos.
¿Por qué Cirque du Soleil le interesa?	- Ofrece espectáculos personalizados y funciones privadas para eventos empresariales. - Se asocia con grandes hoteles y resorts que organizan convenciones y eventos de negocios. - Es una alternativa premium a otros tipos de entretenimiento corporativo.

ANEXO PREGUNTA 2 – METODOLOGIA DE ANALISIS OCEANO AZUL

¿Cómo la Estrategia de Océano Azul ayudó al Cirque du Soleil a definir su mercado objetivo?

1. Identificación de un nuevo segmento de clientes

- En lugar de competir en el mercado tradicional del circo (familias con niños que buscan entretenimiento accesible), Cirque du Soleil creó un mercado inexplorado, atrayendo adultos, turistas, empresas y amantes del arte escénico.
- Su enfoque no estaba en reducir costos para competir en precio, sino en aumentar el valor percibido, lo que le permitió cobrar precios significativamente más altos y atraer a un público con mayor poder adquisitivo.

2. Eliminación de elementos que limitaban la expansión del mercado

- Se eliminaron animales, payasos tradicionales y actos repetitivos, elementos que definían a los circos tradicionales pero que no aportan valor al nuevo segmento de clientes.
- En su lugar, se introdujeron elementos del teatro, la música en vivo, la danza y la narrativa, lo que atrajo a un público más adulto y sofisticado.

3. Asociaciones estratégicas para captar clientes

- Cirque du Soleil firmó acuerdos con MGM Mirage en Las Vegas y Disney en Orlando, posicionando sus espectáculos en lugares con altísimo flujo de turistas internacionales dispuestos a pagar por experiencias exclusivas.
- Además, implementó una estrategia de exclusividad, donde cada espectáculo tenía una identidad única y no se replicaba en distintas ciudades, lo que aumentaba su atractivo como evento especial.

Fuentes:

<https://e3asesorias.com/wp-content/uploads/2020/11/Lectura-Circo-del-Sol-1.pdf>

<https://www.coursesidekick.com/arts-humanities/2112621>

ANEXO PREGUNTA 3 – CRITERIOS CLAVE PARA ALIANZAS ESTRATÉGICAS

Criterio	Explicación	Caso en Cirque du Soleil	Impacto financiero
Financiamiento de infraestructura y producción	La empresa aliada debe cubrir los costos de construcción del teatro y contribuir a la producción del espectáculo.	MGM Mirage financió la construcción de los teatros y cofinanció la producción de los shows: <ul style="list-style-type: none">• <i>Kà</i> (\$150M en teatro, \$15M en producción)• (\$70M en teatro, \$20M en producción). Disney financió <i>La Nouba</i> (\$52M en teatro, \$18M en producción).	Ahorro entre \$50-\$165 millones por teatro, producción compartida (\$15-\$25M por <u>show</u>)
Reducción de costos fijos	La alianza debe ayudar a Cirque a minimizar gastos operativos recurrentes.	MGM asume el costo de operación del teatro, reduciendo costos de Cirque.	Ahorro anual de \$10-\$12 millones en costos fijos
Ubicación estratégica	El socio debe garantizar un alto flujo de visitantes.	Alianzas en Las Vegas, Orlando y Macao, donde el turismo premium asegura alta ocupación.	Ocupación del 90%-95% en residentes.
Modelo de ingresos compartidos rentable	La distribución de ingresos debe ser justa y garantizar rentabilidad.	Cirque y MGM dividen ganancias 50/50 después de costos operativos.	Utilidad neta de \$15M anuales por show residente
Independencia creativa	Cirque debe mantener control total sobre su identidad artística.	Rechazaron acuerdos con Columbia Pictures y Parkview International en Londres, Hong Kong y Nueva York por falta de control creativo y lentitud en los desarrollos.	Ingresos adicionales de \$13M por regalías creativas

¡Gracias!