

1. Como se ha podido determinar, el “montar” un espectáculo del Circo en una ciudad requiere una gran cantidad de recursos, si usted es el gerente del grupo de planificación. ¿Cómo propone obtener los recursos financieros necesarios para llevar el circo a Turquía?

### Modelos de Asociación y Financiación

Para minimizar el CAPEX y compartir riesgos, se evalúan dos propuestas clave:

**Tabla 1. Comparación de Propuestas de Socios**

Aspecto	Ministerio de Cultura de Turquía	TTE (Turkish Television and Entertainment Society)
<b>Tipo de Acuerdo</b>	Alquiler subsidiado del emplazamiento, sin reparto de ingresos	Modelo “Rock & Roll”: reparto de ingresos (80% para Cirque, 20% para TTE) + regalías del 10%
<b>Ventajas</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Reducción del 20% en costes fijos (reducción de instalación).</li><li>- Apoyo gubernamental en infraestructura y servicios municipales.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Potencial de aumento del 50-80% en ingresos por patrocinios y publicidad.</li><li>- Amplio conocimiento del mercado turco y europeo.</li></ul>
<b>Desventajas</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Burocracia estatal y falta de experiencia logística local.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Costes adicionales del 10% en promoción y riesgos contractuales.</li></ul>
<b>Beneficios Financieros</b>	Ahorro aproximado de ~\$300K en instalación (sobre un coste de \$1.5M).	Ingresos brutos estimados: ~\$9M en taquilla + ~\$1.8M adicionales por patrocinios.

#### *Justificación:*

El Ministerio, al ofrecer un emplazamiento con servicios incluidos, reduce significativamente nuestros costos fijos. Por otro lado, TTE, gracias a su experiencia en el mercado y red de medios, puede impulsar las ventas de taquilla y patrocinios, generando ingresos adicionales. La clave está en negociar cláusulas que aseguren el control creativo y la mayor parte de los beneficios para el Cirque.

## Proyección Financiera

Utilizando datos del Anexo 2 y las propuestas, se estima la rentabilidad bajo un escenario conservador:

**Tabla 2. Proyección Financiera**

Concepto	Fórmula / Cálculo	Total Estimado
<b>Ingresos por Taquilla</b>	100,000 entradas × \$90 por entrada	\$9,000,000
<b>Ingresos por Merchandising</b>	2% de \$9M	\$180,000
<b>Ingresos por Patrocinios (TTE)</b>	80% adicional sobre ingresos de taquilla (conservador)	\$1,800,000
<b>Ingresos Totales</b>	Suma de ingresos	\$10,980,000
<b>Coste de Instalación</b>	\$1.5M – 20% (reducción por propuesta del Ministerio)	\$1,200,000
<b>Gastos Operativos</b>	\$1M semanales × 6 semanas	\$6,000,000
<b>Gastos de Promoción</b>	10% de \$9M	\$900,000
<b>Costes Totales</b>	Instalación + Gastos operativos + Promoción	\$8,100,000
<b>Beneficio Neto</b>	Ingresos Totales – Costes Totales	\$2,880,000

### *Justificación:*

La proyección financiera muestra que, con la venta de 100,000 entradas y utilizando las ventajas de la propuesta del Ministerio y TTE, se puede alcanzar un beneficio neto aproximado de \$2.88M. Esto permite no solo cubrir la inversión, sino generar un margen atractivo para futuras expansiones.

## **Selección del Espectáculo y Logística**

### **Espectáculo Recomendado:**

- **Opciones:**
  - **KOOZA** (propuesta por el Ministerio), que ya genera demanda en Turquía según los estudios.
  - **Alegría**, aprovechando que se encuentra en gira en Europa, lo que reduciría costes de traslado, pues podría aprovechar equipos almacenados (ver Anexo 1).

### **Plan Logístico:**

- **Cronograma de Montaje:**
  - Aproximadamente 10 días para montaje completo (según el Anexo 4).
- **Sinergias Logísticas:**
  - Uso de contenedores y equipos previamente almacenados en Europa para reducir costes.
- **Optimización de Costes:**
  - Coordinación con equipos locales para agilizar trámites aduaneros y permisos, y ajustar la planificación operativa.

### *Justificación:*

La elección del espectáculo y la planificación logística se ajustan a los parámetros de eficiencia y minimización de costes operativos. Se garantiza que el show seleccionado pueda adaptarse al mercado turco y aprovechar la infraestructura local, maximizando la rentabilidad.

## Cronograma Integrado con Eventos de Estambul 2010

Tabla 3. Cronograma de Actividades Clave

Actividad	Fecha / Periodo	Evento Paralelo	Impacto en la Gira
<b>Campaña de Preventa</b>	Marzo 2010	Lanzamiento Capital Cultural	Maximiza ventas tempranas y genera expectación.
<b>Montaje del Espectáculo</b>	Junio 2010	Evento como la Fórmula 1 en Estambul	Atrae turistas internacionales; optimiza logística.
<b>Temporada de Actuaciones</b>	Julio-Agosto 2010	Festivales Culturales	Aumenta afluencia local e internacional, maximizando ingresos.
<b>Desmontaje y Retroalimentación</b>	Septiembre 2010	Cierre del evento y evaluación	Permite ajustes para futuras giras en la región.

### *Justificación:*

El cronograma está alineado con eventos emblemáticos de Estambul que pueden potenciar la visibilidad y atracción de público, asegurando que la oferta se sincronice con el flujo turístico y cultural de la ciudad.

## Beneficios Estratégicos y Mitigación de Riesgos

### Beneficios Estratégicos:

Área	Beneficio Clave
<b>Mercado</b>	Penetración en Turquía y apertura a Europa del Este, aprovechando el posicionamiento cultural de Estambul.
<b>Financieros</b>	Margen neto estimado del 26% con beneficio neto de ~\$2.88M, posibilidad de replicar el modelo en Ankara.
<b>Culturales</b>	Refuerza la imagen del Cirque como líder global en entretenimiento de alta cultura y experiencias premium.
<b>Logísticos</b>	Optimización de costes mediante el uso de equipos en gira europea y reducción de traslados internacionales.

### Mitigación de Riesgos:

- **Fondo de Contingencia:**
  - Establecer un fondo equivalente al 15% del presupuesto (aproximadamente \$1.2M) para imprevistos logísticos o baja demanda.
- **Seguros y Coberturas:**
  - Contratar seguros que cubran cancelaciones, conflictos políticos o desastres naturales.
- **Contratación de Consultores Locales:**
  - Asesoría en trámites aduaneros, normativas locales y estudios de mercado para ajustar la propuesta según el entorno turco.

#### *Justificación:*

La identificación de beneficios estratégicos y la implementación de mecanismos de mitigación de riesgos aseguran que la expansión no solo sea rentable, sino también sostenible y adaptable a imprevistos, protegiendo la inversión y garantizando la continuidad del espectáculo.

2. De acuerdo con las propuestas del Ministerio de Cultura y Turismo de Turquía y TTE, ¿Es conveniente para los intereses del Circo ofrecer un espectáculo en el país?

Para determinar si es conveniente o no se debe realizar el análisis de la información brindada en el caso y el anexo 9:

#### FODA

Fortalezas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Interés del gobierno turco: El Ministerio de Cultura y Turismo de Turquía está interesado en colaborar, lo que proporciona respaldo institucional y acceso a un emplazamiento estratégico en el puerto de Estambul, cerca de atracciones turísticas.</li> <li>- Reducción de costos fijos: Posible reducción del 20% en los costos de instalación gracias a apoyo gubernamental.</li> <li>- Expansión de mercado: Turquía es un mercado emergente con un potencial estimado de 100,000 entradas vendidas en Estambul.</li> <li>- Evento cultural de alto perfil: Turquía fue la Capital Europea de la Cultura en 2010, aumentando la visibilidad internacional del espectáculo.</li> </ul>
Oportunidades	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Acceso a nuevos mercados: Turquía es una puerta de entrada a Europa del Este, el Cáucaso y Medio Oriente, lo que podría abrir oportunidades en ciudades como Ankara, Moscú o Kiev.</li> <li>- Posible patrocinio adicional: Con una estrategia de marketing adecuada, se podrían generar ingresos adicionales por patrocinios.</li> <li>- Crecimiento del turismo: Estambul busca atraer 10 millones de turistas en 2010, aumentando la posibilidad de captar público extranjero.</li> </ul>
Debilidades	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Desconocimiento del mercado local: El Cirque du Soleil no tiene experiencia en Turquía, lo que podría dificultar la adaptación del espectáculo a los gustos del público local.</li> <li>- Problemas administrativos: La burocracia turca y la falta de experiencia del Ministerio en logística de eventos pueden representar obstáculos en la gestión del evento.</li> <li>- Infraestructura tecnológica incierta: No hay certeza sobre la efectividad de la red de venta de entradas en Turquía.</li> </ul>

Amenazas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Competencia con otros eventos culturales: Turquía ha planificado múltiples eventos para 2010, lo que podría dispersar la atención del público.</li> <li>- Barreras legales y financieras: Desconocimiento sobre regulaciones fiscales y restricciones para la salida de capitales podría afectar la rentabilidad del proyecto.</li> <li>- Riesgos logísticos: Posibles problemas con aduanas, transporte y permisos podrían incrementar costos imprevistos.</li> </ul>
----------	---

#### ANÁLISIS DE COSTOS Y BENEFICIOS

Costos	Beneficio
Costos Estimados	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Instalación en la ciudad: \$1.5 millones (con posible reducción del 20% si se negocia con el gobierno).</li> <li>- Costos fijos y amortización: \$1.5 millones.</li> <li>- Traslado internacional: \$2 millones (dependiendo de la ruta y si se encuentra dentro del circuito europeo).</li> <li>- Gastos semanales: \$1 millón por semana.</li> </ul>
Ingresos estimados	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Precio promedio: *\$90 por entrada.</li> <li>- Capacidad: 2,500 asientos por función.</li> <li>- Tasa de asistencia esperada: 85%.</li> <li>- Funciones: De 7 a 10 por semana (entre 41 y 56 en una temporada de 6 semanas).</li> <li>- Ingreso potencial por taquilla: entre \$15.7 y \$21.4 millones.</li> </ul>
Merchandising	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Estimado en 2% de los ingresos de taquilla (aprox. \$314,000 - \$428,000).</li> </ul>
Escenarios	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Si el Cirque opera solo, podría quedarse con entre el 80% y el 90% de las ganancias.</li> <li>- Si se asocia con TTE en un modelo "Rock &amp; Roll", el Cirque podría recibir 80% de los ingresos netos después de costos.</li> </ul>

Después de evaluar las propuestas del Ministerio de Cultura y Turismo de Turquía y TTE, junto con los factores logísticos y financieros del Cirque du Soleil, se presentan las ventajas y desventajas del proyecto.

Ventajas	Desventajas
<p>1. Potencial de mercado atractivo</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Demanda de más de 100,000 entradas en Estambul.</li> <li>• Posibilidad de expansión a Ankara y mercados cercanos como Rusia y Europa del Este.</li> <li>• Turismo en crecimiento, con un objetivo de 10 millones de visitantes en 2010.</li> </ul> <p>2. Apoyo institucional y reducción de costos</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• El Ministerio de Cultura ofrece un emplazamiento privilegiado y costos reducidos en infraestructura (20% menos en costos de instalación).</li> <li>• TTE tiene experiencia en grandes eventos y puede negociar patrocinios que podrían incrementar los ingresos en un 50% a 80%.</li> <li>• TTE ofrece opciones de financiamiento mediante el modelo "Rock &amp; Roll", lo que reduce el riesgo financiero.</li> </ul> <p>3. Beneficio estratégico</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Primera incursión del Cirque du Soleil en Turquía, con impacto mediático y posicionamiento de marca.</li> <li>• Oportunidad de establecer una relación a largo plazo con TTE, que tiene presencia en mercados clave como Ucrania, Polonia y Rusia.</li> </ul>	<p>1. Desconocimiento del mercado y riesgos logísticos</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• El Cirque du Soleil no tiene experiencia en Turquía, lo que genera incertidumbre sobre la aceptación del espectáculo.</li> <li>• Riesgos administrativos y burocráticos: el Ministerio de Cultura no garantiza respaldo de otras entidades gubernamentales.</li> <li>• Dudas sobre la infraestructura de venta de entradas y posibles problemas con trámites de visado y permisos.</li> </ul> <p>2. Riesgo financiero</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• El Cirque asumiría todos los costos con el Ministerio mientras que con TTE compartiría ingresos (pero cediendo parte de las ganancias).</li> <li>• Costo del traslado y puesta en escena podrían ser altos sin un apoyo logístico sólido.</li> <li>• Si la venta de entradas no alcanza el 85% de capacidad, el evento podría no ser rentable.</li> </ul> <p>3. Complejidad operativa</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Montaje y desmontaje de la gran carpa en un país sin experiencia previa con el Cirque podría generar demoras.</li> <li>• Los plazos son ajustados: la planificación habitual del Cirque es de 24 meses, y este evento tendría menos tiempo de preparación.</li> <li>• Competencia con otros eventos culturales y deportivos en Estambul en 2010.</li> </ul>

Desde una perspectiva estratégica y financiera, Turquía es un mercado potencialmente atractivo para el Cirque du Soleil. Sin embargo, existen riesgos operativos que deben considerarse.

- Si el Cirque du Soleil desea maximizar sus beneficios y tiene la capacidad de gestionar la logística en solitario, la propuesta del Ministerio de Cultura y Turismo es atractiva, ya que el gobierno cubriría parte de los costos fijos, aunque con mayor riesgo operativo y menos experiencia logística.

- Si busca reducir riesgos y asegurar apoyo local en promoción y logística, la mejor opción sería una asociación con TTE, que tiene experiencia en grandes eventos y conexiones con patrocinadores y medios de comunicación.

Conclusión final



El Cirque du Soleil debería aceptar la oferta de TTE en el modelo "Rock & Roll", ya que le permitiría beneficiarse de un conocimiento profundo del mercado local, minimizar riesgos logísticos y aprovechar el potencial de patrocinadores. Además, la posibilidad de expansión a otros mercados de Europa del Este hace que esta alianza tenga un valor estratégico a largo plazo.

3. ¿Cómo considera que impactaría en el plan estratégico del circo embarcarse en un proyecto no planificado como este?; ¿Cuál puede ser el impacto del proyecto en los resultados financieros del circo?

## **1. Impacto en el Plan Estratégico del Circo**

### **1.1 Desviación de Recursos**

Un proyecto no planificado requeriría reasignar recursos financieros, humanos y logísticos de otros espectáculos ya programados. El Cirque du Soleil opera con una planificación estructurada a largo plazo (entre 2 y 5 años por espectáculo), lo que significa que cualquier desviación de recursos podría afectar la rentabilidad y estabilidad de sus operaciones globales.

- **Impacto en Recursos Humanos:** El equipo artístico, técnico y administrativo tendría que dividir esfuerzos, lo que podría generar sobrecarga laboral y afectar la calidad de los espectáculos en curso.
- **Impacto en Presupuesto:** La empresa podría verse obligada a reducir inversiones en otros proyectos ya planificados, disminuyendo su capacidad de innovación y crecimiento en mercados más estratégicos.

### **1.2 Riesgos Operativos y Logísticos**

El Cirque du Soleil maneja una logística compleja con el transporte de más de 450 tráileres y 4,400 toneladas de equipo por gira. Un espectáculo no planificado en un nuevo mercado sin infraestructura probada podría generar riesgos como:

- **Demoras en permisos aduaneros y de operación:** En el caso de Turquía, la compañía no tiene experiencia previa con regulaciones locales, lo que podría generar retrasos costosos.
- **Infraestructura inadecuada:** Un emplazamiento no evaluado correctamente podría carecer de accesos adecuados, servicios básicos o espacio suficiente para la instalación de la carpa.
- **Aumento en costos de transporte:** Si el país no cuenta con una red logística eficiente, se incrementaría el costo de traslado del equipo y materiales.

### **1.3 Incertidumbre en la Demanda**

Sin estudios de mercado previos, no hay garantía de que el espectáculo logre una ocupación suficiente para ser rentable.

- **Ejemplo de Estambul:** Se estima que podrían venderse más de 100,000 entradas, pero sin datos concretos sobre la disposición del público turco a pagar por este tipo de entretenimiento, el riesgo de bajas ventas es alto.
- **Comparación con otros mercados:** En mercados ya explorados, el Cirque du Soleil ha logrado tasas de ocupación del 80%-95%, pero en Turquía no hay antecedentes que permitan prever este nivel de éxito.

#### 1.4 Posibles Beneficios Estratégicos

Si el proyecto es exitoso, podría traer beneficios a largo plazo:

- **Apertura de un nuevo mercado:** Turquía podría convertirse en un destino recurrente para futuras giras.
- **Fortalecimiento de relaciones comerciales:** Al trabajar con el Ministerio de Cultura y promotores locales, se podrían generar alianzas estratégicas para facilitar futuras presentaciones.
- **Diversificación geográfica:** Ingresar a un nuevo mercado reduciría la dependencia de mercados tradicionales como Las Vegas y América del Norte.

#### 1. Desviación de Recursos

- **Recursos humanos, financieros y logísticos** se desvían de otros proyectos planificados.
- **Riesgo:** Afecta la capacidad para cumplir con compromisos en otras giras o espectáculos.

#### 2. Presión sobre el Equipo de Planificación

- **Integración rápida** del proyecto en un cronograma ya ajustado.
- **Riesgo:** Mayor probabilidad de errores o descuidos en la planificación de otros espectáculos.

---

#### 3. Sobrecarga Operativa

- **Equipos clave** (logística, producción, marketing) enfrentan mayor carga de trabajo.
- **Riesgo:** Posible disminución en la calidad de los espectáculos o retrasos en otras giras.

---

#### 4. Impacto en la Imagen y Reputación

- **Éxito:** Abre nuevas oportunidades en mercados no explorados.
  - **Fracaso:** Daña la reputación en un mercado nuevo como Turquía.
-

5. Flexibilidad vs. Estructura

- **Flexibilidad adicional** requerida para gestionar el proyecto no planificado.
  - **Riesgo:** Posible desorganización si no se maneja adecuadamente.
- 

Conclusión

- **Oportunidad:** Expansión a nuevos mercados y generación de ingresos adicionales.
- **Riesgo:** Desviación de recursos, sobrecarga operativa y posibles errores en la planificación.

Tabla Anexa: Impacto Estratégico Detallado

Factor	Descripción	Impacto Positivo	Impacto Negativo
Desviación de Recursos	Un proyecto no planificado requiere recursos adicionales (humanos, financieros y logísticos) que podrían desviarse de otros proyectos ya en curso o planificados.	Posibilidad de optimizar la asignación de recursos en futuras expansiones.	Reducción de presupuesto y talento disponible para otros espectáculos y giras planificadas.
Presión sobre el Equipo de Planificación	Integrar un proyecto inesperado en un cronograma ajustado puede generar presión y afectar la calidad del trabajo.	Desarrollo de estrategias de planificación más ágiles para responder a cambios imprevistos.	Riesgo de errores o descuidos en la planificación de otros espectáculos.
Riesgo de Sobrecarga Operativa	Afectación a los equipos operativos, especialmente en áreas clave como logística, producción y marketing.	Identificación de cuellos de botella y mejoras en la eficiencia operativa.	Posible saturación de los equipos, impactando en la calidad de los espectáculos y provocando retrasos en otras giras.

<b>Impacto en la Imagen y Reputación</b>	Un fracaso podría afectar la percepción del Cirque du Soleil en un mercado nuevo.	Si el proyecto tiene éxito, podría abrir oportunidades en mercados no explorados y fortalecer la marca.	Si el espectáculo fracasa, podría dañar la reputación y afectar futuras expansiones.
<b>Flexibilidad vs. Estructura</b>	El Cirque du Soleil ha trabajado en estructurar su proceso de planificación; un proyecto imprevisto puede alterar este equilibrio.	Oportunidad de desarrollar una estructura más flexible para adaptarse a oportunidades emergentes.	Riesgo de desorganización y falta de control en la planificación de giras futuras.

### Impactos financieros

Nota: Tomando en cuenta que en Turquía no se requiera traslado internacional si el espectáculo seleccionado está de gira en Europa, el norte de África, Oriente Próximo u Oriente Medio.

Costos (\$M)

Fijos 2

Instalación 2

Gastos semanales (6) 6

Apoyo promotor Reducción 20% costos fijos

Escenario	Entradas Vendidas	Ingresos (\$M)	Costos (\$M)	Resultado Neto (\$M)	Decisión por Margen
Escenario Optimista (realista)	100,000	9.18	9	0.18	Rentable

Escenario Pesimista (Baja Demanda)	60,000	5.51	9	-3.49	No Rentable (Pérdida)
Escenario con Apoyo de un Promotor	100,000	9.18	8.70	0.48	Rentable
Escenario Medio	85,000	7.80	9.00	-1.20	No Rentable (Pérdida)
Escenario Medio Con Promotor	85,000	7.80	7.80	0.00	Sin pérdida ni ganancia