

**UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR**

**FACULTAD DE INGENIERÍA**

**SEMINARIO DE CASOS DE GESTIÓN**

**SECCIÓN 1 VESPERTINA**

**CARLOS GARCÍA BICKFORD,**

**ADOLFO ENRIQUE GALÁN PAZ**

# **CASO 2**

**Julio Anthony Engels Ruiz Coto 1284719**

**Guillermo Jose Bendaña Enriquez 1227217**

**Maria Isabel Granados Chacon 1222120**

**Julio Andrés Agustin Gabriel 1299720**

**GUATEMALA DE LA ASUNCIÓN, MARZO 12 DE 2024**

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

tabla que correlaciona los mecanismos de control de costos e ingresos con su impacto en la utilidad operativa:

### Estrategias de Cirque du Soleil para Generar Utilidades

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

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

¿Cómo logra Cirque du Soleil obtener utilidades operativas?

1. **Elevado Apalancamiento Operativo:** Una vez superado el punto de equilibrio (c. 60–65% ocupación), cada boleto adicional incrementa notablemente la utilidad.
2. **Alianza con Socios:** En shows residentes, gran parte de la inversión fija la asume el socio (hotel-casino), reduciendo riesgo y costo fijo de Cirque.
3. **Precios Premium y Alta Ocupación:** Boleto costosos (hasta >150USD) y ocupaciones de 90–95% generan ingresos anuales de ~100MUSD por show residente, de los cuales ~30MUSD son profit antes de reparto.
4. **Diversificación de Ingresos:** Además de la taquilla, el merchandising (~10% de ingresos), productos audiovisuales y licencias ayudan a sostener el flujo de caja.
5. **Enfoque en la Innovación:** La reinversión constante en calidad artística justifica el precio premium, mantiene la demanda alta y refuerza el círculo virtuoso de la rentabilidad operativa.

2. ¿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. Su estrategia de mercado se basa en ofrecer una experiencia única, combinando teatro, danza, música y acrobacias en un espectáculo visualmente atractivo y llamativo.

1. Turistas y visitantes de destinos clave: Sus espectáculos residentes en Las Vegas y Orlando, ciudades con una gran afluencia de turistas, le permiten atraer a visitantes dispuestos a pagar por entretenimiento exclusivo.
2. Público de alto nivel adquisitivo: Sus entradas se categorizan en distintos niveles, incluyendo opciones premium, lo que indica que buscan clientes dispuestos a pagar más por una experiencia única.
3. Aficionados al arte y la cultura: Sus espectáculos incorporan elementos de danza, teatro, música en vivo y efectos multimedia, lo que los aleja del concepto tradicional de circo y los acerca más a una experiencia teatral y artística.
4. Público internacional: Con giras en América del Norte, Europa, Japón y América del Sur, la compañía ha logrado posicionarse como un espectáculo global con atractivo en múltiples mercados.
5. Segmento de entretenimiento en vivo de lujo: Al asociarse con grandes corporaciones como MGM Mirage en Las Vegas, el Cirque se posiciona dentro del segmento de entretenimiento exclusivo y de alto nivel.
6. Audiencia global con poder adquisitivo: El Cirque apunta a una audiencia global con poder adquisitivo alto, realizando giras internacionales en América del Norte, Europa, Asia y Sudamérica, centrándose en ciudades con demanda por espectáculos innovadores. Su estructura de precios refleja este enfoque en un público de ingresos medios y altos, con entradas premium que superan los 100 dólares y paquetes VIP por encima de los 200 dólares.

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

En base a lo siguiente se realizaron los siguientes buyer persona para el mercado objetivo que señala el circo que tiene:

#### 1. El turista Experiencial

Datos generales	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Edad: 30-55 años</li> <li>- Género: Hombres y mujeres</li> <li>- Ingresos: Medios-altos a altos (\$75,000+ anuales)</li> <li>- Ubicación: Principalmente turistas en destinos clave como Las Vegas, Orlando y grandes ciudades con espectáculos residentes.</li> </ul>
Ocupación	Profesionales, empresarios, ejecutivos o personas con alto poder adquisitivo.
Intereses	Viajes, experiencias culturales únicas, entretenimiento en

	vivo, exclusividad.
Comportamiento	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Busca experiencias memorables en sus viajes.</li> <li>- Dispuesto a pagar más por asientos premium o paquetes VIP.</li> <li>- Planifica sus viajes con antelación y busca recomendaciones en redes sociales y plataformas de turismo</li> </ul>
¿Por qué Cirque du Soleil le interesa?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ofrece un espectáculo único que se alinea con su deseo de vivir experiencias culturales y exclusivas.</li> <li>- Tiene opciones de boletos VIP y servicios premium que encajan con su estilo de vida.</li> <li>- Se encuentra en destinos turísticos clave, facilitando su asistencia.</li> </ul>

## 2. El amante del arte y el teatro

Datos generales	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Edad: 25-50 años</li> <li>- Género: Hombres y mujeres</li> <li>- Ingresos: Medios a altos (\$50,000+ anuales)</li> <li>- Ubicación: Residente en ciudades donde Cirque realiza giras internacionales.</li> </ul>
Ocupación	Profesionales creativos, diseñadores, artistas, académicos, amantes del teatro y la danza.
Intereses	Teatro, danza, música en vivo, diseño escénico, experiencias innovadoras.
Comportamiento	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Asiste regularmente a espectáculos en vivo (teatro, ópera, danza).</li> <li>- Sigue a artistas y compañías de espectáculos en redes sociales.</li> <li>- Compra entradas con anticipación y prefiere experiencias inmersivas.</li> </ul>
¿Por qué Cirque du Soleil le interesa?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Su estilo visual y narrativo es innovador y distinto de los espectáculos tradicionales.</li> <li>- No usa animales, lo que lo hace más atractivo para audiencias preocupadas por el bienestar animal.</li> <li>- Combina diferentes formas de arte, lo que lo convierte en una opción atractiva para quienes buscan algo más que un simple show.</li> </ul>

--	--

### 3. El cliente corporativo

Datos generales	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Edad: 35-60 años</li> <li>- Género: Hombres y mujeres</li> <li>- Ingresos: Altos (\$100,000+ anuales)</li> <li>- Ubicación: Empresas que buscan experiencias exclusivas en eventos de networking o convenciones.</li> </ul>
Ocupación	CEOs, directores de empresas, gerentes de marketing y recursos humanos.
Intereses	Networking, eventos corporativos de alto nivel, lujo y entretenimiento exclusivo.
Comportamiento	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Organiza eventos privados o incentivos empresariales.</li> <li>- Está dispuesto a pagar por experiencias VIP para clientes y empleados.</li> <li>- Asiste a convenciones y busca entretenimiento de calidad para eventos.</li> </ul>
¿Por qué Cirque du Soleil le interesa?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ofrece espectáculos personalizados y funciones privadas para eventos empresariales.</li> <li>- Se asocia con grandes hoteles y resorts que organizan convenciones y eventos de negocios.</li> <li>- Es una alternativa premium a otros tipos de entretenimiento corporativo.</li> </ul>

Basado en el análisis del caso se puede decir que el circo utiliza una metodología llamada océano azul para determinar su mercado objetivo porque en su principio el circo no solo busca diferenciarse, sino también crear y captar una nueva demanda. A diferencia de enfoques tradicionales de segmentación, donde se identifican mercados existentes y se compete dentro de ellos, Océano Azul redefine el mercado al crear uno nuevo, lo que también implica identificar un público objetivo diferente.

¿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.

3. 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 clave y evaluación de alianzas estratégicas**

<b>Criterio</b>	<b>Explicación</b>	<b>Caso en Cirque du Soleil</b>	<b>Impacto financiero</b>

<b>Financiamiento de infraestructura y producción</b>	La empresa aliada debe cubrir los costos de construcción del teatro y contribuir a la producción del espectáculo.	<p>MGM Mirage financió la construcción de los teatros y cofinanció la producción de los shows:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· <i>Kà</i> (\$150M en teatro, \$15M en producción)</li> <li>· (\$70M en teatro, \$20M en producción).</li> </ul> <p>Disney financió <i>La Nouba</i> (\$52M en teatro, \$18M en producción).</p>	Ahorro entre \$50-\$165 millones por teatro, producción compartida (\$15-\$25M por show)
<b>Reducción de costos fijos</b>	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
<b>Ubicación estratégica</b>	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.
<b>Modelo de ingresos compartidos rentable</b>	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



<b>Independencia creativa</b>	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
-------------------------------	--	--	--

Cirque du Soleil acepta alianzas estratégicas que cumplan con los siguientes criterios:

- **Financiamiento externo:** El socio debe invertir en la infraestructura del espectáculo (teatro, equipo técnico, operación del recinto) y contribuir a la producción del show.
- **Modelo de ingresos favorable:** Debe existir una distribución de ingresos justa (generalmente 50/50 tras costos operativos).
- **Ubicación estratégica:** Solo se establecen alianzas en mercados con alto tráfico de turistas de alto poder adquisitivo.
- **Control creativo total:** Cirque du Soleil debe mantener su independencia artística y su identidad de marca.
- **Beneficio mutuo:** La alianza debe generar ingresos no solo para Cirque, sino también para el socio, asegurando estabilidad a largo plazo.

Estas alianzas han permitido que Cirque du Soleil maximice su rentabilidad, minimice riesgos financieros y continúe su expansión global sin comprometer su esencia creativa.

**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 utilizará para implementarlo**

**1. Expansión geográfica:**

**Mercado asiático**

**Objetivo:** Capturar audiencias en ciudades con alto crecimiento económico y demanda de entretenimiento premium como Dubai, Shanghai, Mumbai, Singapur etc.

**Acciones:**

- Establecer espectáculos residentes en asociación con complejos turísticos o hoteles de lujo (similar al modelo con MGM Mirage).
- Realizar giras itinerantes en países con clase media en ascenso

Estos mercados tienen un creciente flujo de turistas internacionales y población local con poder adquisitivo alto, alineado con el perfil del turista experiencial.

**Consolidación en Europa y latinoamérica:**

**Objetivo:** Incrementar la frecuencia de giras en ciudades secundarias con potencial cultural como Berlín, Barcelona, Sao Paulo, Buenos Aires.

**Acciones:**

- Diseñar espectáculos modulares de menor escala para teatros medianos, reduciendo costos logísticos.
- Colaborar con festivales de arte y eventos culturales para aumentar visibilidad.

**2. Innovación en Formatos y Tecnología**

**Contenido Digital y Streaming**

**Objetivo:** Monetizar la demanda global de entretenimiento en línea.

**Acciones:**

- Lanzar una plataforma de streaming con grabaciones exclusivas de espectáculos clásicos y contenido detrás de cámaras.
- Ofrecer transmisiones en vivo de funciones especiales (ej. estrenos) con tickets virtuales premium.

**Impacto:** Generaría ingresos recurrentes y reduciría la dependencia de la taquilla física.

## **Experiencias Inmersivas**

**Objetivo:** Atraer a audiencias jóvenes mediante tecnología.

### **Acciones:**

- Desarrollar espectáculos con realidad aumentada y realidad virtual en colaboración con empresas tecnológicas
- Crear instalaciones interactivas en ciudades clave.

## **3. Fortalecimiento de Alianzas Estratégicas**

### **Socios en Infraestructura y Turismo**

**Objetivo:** Minimizar CAPEX y riesgo operativo.

### **Acciones:**

- Buscar alianzas con cadenas hoteleras y resorts en destinos emergentes para financiar teatros.
- Negociar acuerdos 50/50 de reparto de ingresos, replicando el éxito con MGM Mirage.

### **Colaboraciones con Marcas Globales**

**Objetivo:** Ampliar alcance y diversificar ingresos.

### **Acciones:**

- Alianzas con marcas de lujo para patrocinios y ediciones limitadas de merchandising.
- Coproducciones con estudios de cine para adaptar espectáculos a películas o series.

## **4. Diversificación de Ingresos**

- **Merchandising Premium:** Lanzar colecciones exclusivas diseñadas por artistas reconocidos.
- **Licencias y Franquicias:** Permitir a terceros producir espectáculos bajo la marca Cirque du Soleil en mercados secundarios, cobrando regalías.
- **Eventos Corporativos Personalizados:** Expandir la oferta de shows privados para empresas, con paquetes VIP que incluyen meet & greet con artistas.

## Análisis de Fuentes de Financiamiento

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 artístico	Campañas para financiar proyectos innovadores	Involucra a los clientes, marketing orgánico	Volumen limitado de recaudación

## Mitigación de Riesgos

**Fluctuaciones en demanda:** Mantener un fondo de reserva equivalente al 10% de los ingresos anuales.

**Cambios tecnológicos:** Asignar el 15% del presupuesto de I+D a actualizaciones tecnológicas.

**Competencia:** Monitorear tendencias mediante acuerdos con consultoras especializadas.