



RA MO N CA SAD ESU S- MA SAN ELL

MONEDA MA XI ME AU

Cirque du Soleil: el acto de equilibrio que supone construir alianzas sostenibles

El titular era sombrío: “Los peces gordos del Cirque du Soleil pierden el rumbo: el nuevo espectáculo del Cirque es tan creativo como una secuela de Hollywood”. Al levantar la vista del periódico matutino, Daniel Lamarre, presidente y director ejecutivo del Cirque du Soleil, vio en su PDA un correo electrónico de Jim Murren, director ejecutivo de MGM Mirage, el mayor socio del Cirque: “Daniel, lo siento, pero hemos encontrado un nuevo socio más creativo para nuestros nuevos espectáculos. A partir de hoy, vamos a cerrar todos nuestros espectáculos en Las Vegas con el Cirque”. Lamarre se volvió hacia Guy Laliberté, fundador y propietario mayoritario del Cirque du Soleil, quien lo miró y dijo: “Daniel, nadie quiere ser conocido como el primero en haber producido un mal espectáculo del Cirque du Soleil”.

De repente, Lamarre se despertó en su casa de Montreal. Todo había sido una pesadilla.

Lamarre sonrió. Aunque la posibilidad de que el Cirque perdiera su lado creativo nunca estuvo demasiado lejos, sabía que la compañía estaba mejor posicionada que nunca para mantener su ventaja competitiva en el mundo del espectáculo. El Cirque du Soleil siempre había puesto la creatividad en primer lugar. Cada año, el Cirque reinvertía más del 40% de sus ganancias en sus procesos creativos.¹ En 2006, Lamarre había ideado una nueva estructura organizativa basada en células creativas independientes para el desarrollo de cada nuevo espectáculo. Cuatro productores ejecutivos le reportaban directamente a él, y cada productor estaba a cargo de un conjunto de células creativas. La nueva estructura garantizaba una mayor responsabilidad y escalabilidad. Lamarre lo explicaba diciendo: “Cada miembro de la célula come y respira su espectáculo las 24 horas del día, los 7 días de la semana. Nadie más los molesta y pueden dedicarse por completo a su espectáculo”. Finalmente, Lamarre había establecido criterios para todos los nuevos desarrollos: a) ¿Existe un desafío creativo? b) ¿Puede la asociación ser sostenible a largo plazo? c) ¿Se puede obtener un buen rendimiento? y d) ¿El socio se adherirá a los parámetros de responsabilidad social del Cirque?² El Cirque descartó muchas oportunidades lucrativas cuando no pudo mantener el control creativo total o cuando no se afrontó un desafío creativo. “En el mundo del espectáculo”, dijo Lamarre, “el espectáculo está antes que el negocio”.³

Desde que Laliberté se retiró de las operaciones diarias a principios de la década de 2000, Lamarre había estado a cargo de las operaciones de la empresa y de las negociaciones con socios potenciales. Lamarre, periodista de profesión, había pasado la mayor parte de su carrera en las relaciones públicas y la difusión televisiva, trabajando durante cuatro años (de 1997 a 2001) como director general del Grupo TVA, la mayor empresa privada de difusión televisiva en

El profesor Ramon Casadesus-Masanell y Maxime Aucoin (MBA 2008) prepararon este caso. Los casos de HBS se desarrollan únicamente como base para el debate en clase. Los casos no tienen como objetivo servir como avales, fuentes de datos primarios o ilustraciones de una gestión eficaz o ineficaz.

Copyright © 2009, 2010 Presidente y miembros del Harvard College. Para solicitar copias o permiso para reproducir materiales, llame al 1-800-545-7685, escriba a Harvard Business School Publishing, Boston, MA 02163, o visite www.hbsp.harvard.edu/educators. Esta publicación no puede digitalizarse, fotocoparse ni reproducirse, publicarse ni transmitirse de ninguna otra forma sin el permiso de Harvard Business School.

Quebec. En 2001, se incorporó al Cirque du Soleil para dirigir la división New Ventures. En 2003, se convirtió en director de operaciones y, en 2006, en presidente y director ejecutivo.

Desde sus humildes comienzos como un grupo de artistas que organizaba un festival de verano en Quebec (la provincia francófona de Canadá) a principios de la década de 1980, el Cirque du Soleil había vendido más de 70 millones de entradas en más de 250 ciudades. De sus 4.000 empleados permanentes, más de 1.000 eran artistas que representaban a más de 40 nacionalidades.⁴ Los ingresos en 2007 se estimaron en 700 millones de dólares con 15 producciones presentadas en cuatro continentes.⁵ En abril de 2008, el Cirque contaba con seis espectáculos de gira en grandes carpas (dos en Norteamérica, dos en Europa, uno en Japón y uno en Sudamérica); dos espectáculos de gira en estadios (uno en Europa y uno en Norteamérica); y siete espectáculos permanentes (cinco en Las Vegas; uno en Orlando, Florida; y un espectáculo de temporada en Nueva York). Según la revista, Guy Laliberté valía 1.700 millones de dólares, lo que sitúa efectivamente el valor del Cirque en poco menos de 2.000 millones de dólares.⁶ (Ver **Anexos 1y2** (para obtener más información sobre las producciones del Cirque, los ingresos y la cantidad de entradas vendidas).

Con la creatividad como piedra angular de su éxito, el Cirque aún tenía que asegurarse de que su modelo de negocio se ajustara a su estrategia. ¿Podría la empresa afrontar la oleada de nuevos proyectos? Con tantas oportunidades disponibles, ¿estaba el Cirque realmente entrando en los mercados adecuados? ¿Y sus nuevas alianzas serían tan exitosas como la que estableció con MGM Mirage?

Historia del Cirque du Soleil

Artistas nómadas

A principios de los años 80, un grupo de artistas callejeros de Baie-St-Paul, una pequeña ciudad a 100 km al noreste de la ciudad de Quebec en Canadá, tuvo la visión de un nuevo circo moderno, que se alejara del circo tradicional pero que mantuviera el prestigio de su carpa ambulante y sus acrobacias espectaculares. Fundaron Le Club des Talons Hauts en 1981, actuaron en La Fête Foraine en 1982 y, finalmente, en 1984, fundaron el Cirque du Soleil, la culminación de sus ideales y talentos. Guy Laliberté, un joven de 25 años que escupe fuego, se convirtió en la fuerza creativa y visionaria detrás del grupo, mientras que su viejo amigo Daniel Gauthier, un programador informático, se convirtió en el gerente y socio con experiencia en negocios. La propiedad de la empresa se dividió al 50/50 entre los dos amigos. Otras personas creativas clave se unieron a Laliberté y Gauthier en su esfuerzo, en particular Gilles-St-Croix, zancudo, actualmente vicepresidente ejecutivo de Creación en el Cirque, y Franco Dragone, director de teatro belga que dirigió 10 producciones del Cirque entre 1985 y 1998.

Desde el principio, varios elementos diferenciaron al Cirque du Soleil de los circos tradicionales. Los artistas fundadores eran en su mayoría artistas callejeros más que artistas de circo y nunca imaginaron integrar animales en sus espectáculos. “Prefiero alimentar a tres acróbatas que a un elefante”, dijo una vez Guy Laliberté.⁷ Como el grupo nació con recursos modestos (y sin la capacidad de pagar salarios elevados a artistas famosos), el nombre del Cirque du Soleil siempre fue el vehículo promocional, en lugar de los artistas. Aunque cada producción eventualmente tendría su propio nombre, siempre sería “presentado por el Cirque du Soleil”.

De 1984 a 1987, con la ayuda de fondos gubernamentales, el Cirque du Soleil realizó una gira exitosa en la provincia de Quebec con su primera producción, *El Gran Tour del Circo del Sol*. Sin dinero para publicidad, realizó algunas actuaciones peligrosas y sin éxito fuera de Quebec, en las Cataratas del Niágara y Toronto. *La Magia Continúa* El dinero escaseaba y la financiación era un desafío constante. En medio de estas dificultades financieras, el Cirque du Soleil fue invitado al Festival de las Artes de Los Ángeles de 1987. Como el festival no tenía fondos para pagar un anticipo al Cirque, Laliberté negoció un acuerdo: el Cirque sería el espectáculo de apertura del festival y haría su propia promoción, pero se quedaría con todos los ingresos de taquilla. Como resultado del acuerdo, la compañía tenía literalmente el dinero suficiente para un espectáculo de una sola noche.

Viaje de ida a Los Ángeles. El nuevo espectáculo del Cirque, *Circo reinventado* El espectáculo debía ser un rotundo éxito en el festival, de lo contrario, el Cirque no habría tenido suficiente dinero para volver a Quebec. “No voy a esperar 20 años para ver si podemos lograrlo”, dijo Laliberté en ese momento. “El Cirque du Soleil vivirá o morirá en Los Ángeles”.⁸

El Cirque du Soleil no sólo fue un éxito de crítica y financiero en Los Ángeles, sino que atrajo a muchos productores que querían poner sus manos en la iniciativa creativa. En ese momento, el Cirque du Soleil casi firmó un acuerdo con Columbia Pictures para hacer una película centrada en los personajes del Cirque. La presidenta de Columbia, Dawn Steel, organizó una fiesta para anunciar la empresa conjunta, pero Laliberté no se quedó mucho tiempo. “Estaban sentando a todas las estrellas y a mí básicamente me dejaron de lado”, dijo. “Sólo querían encerrar nuestra historia y nuestra marca y andar por ahí como si fueran dueños del Cirque du Soleil. Salí de la fiesta, llamé a mi abogado y le dije que me sacara del acuerdo”.⁹

El festival también fue el escenario de un primer encuentro con Michael Eisner, director ejecutivo de Disney, que resultaría fructífero en los años siguientes. Como recuerda Eisner: “Desde el momento en que vi el espectáculo en Los Ángeles hasta que finalmente firmé un contrato con Guy Laliberté, estuve obsesionado con el Cirque du Soleil”.¹⁰ Desde el festival, Laliberté y Gauthier fueron cortejados regularmente por empresas que querían asociarse con el Cirque du Soleil o comprar su participación. Decididos a mantener su independencia artística y comercial, ambos prometieron seguir siendo siempre una organización privada y elegir a sus futuros socios comerciales con prudencia y parsimonia.

Tras su éxito en California, el Cirque du Soleil realizó una gira por Estados Unidos y el resto del mundo, produciendo y presentando un segundo espectáculo de gira llamado *Nueva Experiencia*.

Una flor en el desierto

El primer intento del Cirque du Soleil de establecer un recinto permanente se produjo en Las Vegas en 1992, cuando mantuvo conversaciones con el Caesars Palace para desarrollar un espectáculo permanente. Pero cuando el Cirque presentó extractos de su nuevo espectáculo a la junta directiva del Caesars, la gerencia consideró que el espectáculo era demasiado “atrevido” y esotérico para Las Vegas. En lugar de moderar sus ambiciones artísticas, el Cirque cruzó la calle y fue a ver al Mirage Resorts. Steve Wynn, presidente de Mirage Resorts, y Bobby Baldwin, entonces segundo al mando, habían visto al Cirque du Soleil en Chicago el año anterior y sabían que Las Vegas estaba lista para el Cirque du Soleil. Mirage Resorts firmó un acuerdo inicial de dos años para que el Cirque actuara. *Nueva Experiencia* bajo una gran carpa al lado del Mirage Resort durante un año completo, mientras al mismo tiempo desarrollaba un nuevo espectáculo que se llamaría *Misterio* para un teatro permanente en el nuevo resort Treasure Island. El lugar permanente, un teatro de 20 millones de dólares y 1.525 asientos, le dio al Cirque una nueva plataforma creativa, lo que le permitió a la compañía duplicar el tamaño de sus espectáculos tradicionales, con un escenario rectangular de 120 pies de ancho, más de 70 miembros del elenco y la capacidad de presentar espectáculos 10 veces por semana, 48 semanas al año.¹¹ El Cirque du Soleil había plantado una flor en el desierto.

En los años siguientes, el Cirque du Soleil continuó expandiendo su presencia, agregando espectáculos itinerantes cada dos años (*Saltimbanco* En 1992, *Alegría* En 1994, y *Quidam* En 1996, el teatro fue creciendo y el número de ciudades y países visitados aumentó. También perfeccionó su proceso creativo, pasando de una variedad de actuaciones y números a espectáculos centrados en una historia difusa donde la teatralidad jugó un papel cada vez más importante. Franco Dragone, con su formación teatral, fue un maestro en la creación de vínculos entre actos y actuaciones, permitiendo que cada miembro del público desarrollara una interpretación personal de lo que veía.

En 1997, el Cirque tenía tres espectáculos de gira simultáneamente y un espectáculo permanente. Empleaba 1.200 personas, incluidos 260 artistas, y se habían vendido más de 15 millones de entradas.

Una productora en crecimiento

De 1997 a 1999, el Cirque du Soleil atravesó un intenso período de producción, creando tres nuevos espectáculos al mismo tiempo. Basándose en el éxito de *Mysterio* en Treasure Island, Mirage Resorts consiguió un segundo espectáculo del Cirque du Soleil para su nuevo proyecto de resort Bellagio de 3.000 habitaciones y 1.600 millones de dólares. El nuevo espectáculo, llamado *"Oh"*, se presentaría en un teatro de 1.800 asientos con una piscina de 1,5 millones de galones como escenario. El costo del teatro solo fue de 70 millones de dólares; los costos de producción se estimaron en 20 millones de dólares.¹² (Ver **Anexos 3y4** para comparar los costos de varios teatros y producciones).

Casi 10 años después de conocer a Eisner en Los Ángeles, Cirque finalmente firmó un acuerdo con Disney para producir un espectáculo residente, *La Nouba*, en Downtown Disney, el centro de entretenimiento de Walt Disney World Resort en Orlando, Florida. Una vez más, la cuestión del control artístico estuvo en el centro de las negociaciones, pero Cirque no se rindió y, al final, mantuvo el control total. El acuerdo de 10 años, basado en términos similares a los de Mirage Resorts, preveía una producción de 18 millones de dólares con 60 artistas, un teatro construido especialmente para 1.650 personas a un costo de 52 millones de dólares y funciones dos veces por noche, cinco noches por semana.¹³ El espectáculo se inauguró en diciembre de 1998, apenas dos meses después de la inauguración de *"O"*.

Finalmente, el Cirque du Soleil produjo otro espectáculo de gira, *Dralion*, que se estrenará en Montreal en abril de 1999. Con Franco Dragone ya dirigiendo *La Nouba* y *"Oh"*, por primera vez en una década, Laliberté recurrió a un nuevo equipo de creadores. Guy Caron, antiguo colaborador del Cirque, regresó como director de escena.

A través del crecimiento masivo de finales de la década de 1990, el Cirque du Soleil resistió la tentación de duplicar sus producciones, es decir, tener diferentes compañías presentando la misma producción (como Andrew Lloyd Webber, Blue Man Group o *Mamá mía*). "Hemos optado deliberadamente por una estrategia de exclusividad", afirma Daniel Lamarre. "Corporaciones de todo el mundo se han puesto en contacto con nosotros para pedirnos que hagamos copias, pero siempre decimos: 'No. Si quieres ver *"O"*, tienes que ir a Las Vegas. Payasos, sí. Clones, no".¹⁴

A finales de 1999, la estrategia de crecimiento y las múltiples producciones habían agotado a toda la organización. Los miembros del equipo creativo debatían sobre temas como las estructuras de regalías, el control creativo y la futura dirección artística. En 2000, Franco Dragone y algunos otros creadores abandonaron el Cirque du Soleil y fundaron una nueva compañía de producción llamada simplemente Dragone.¹⁵ Laliberté comprendió que el Cirque se había vuelto cada vez más dependiente de unos pocos individuos creativos clave. A partir de ese momento, Laliberté se aseguró de que el corazón del proceso creativo del Cirque fuera su organización, no un grupo particular de personas. El Cirque no toleraría ni artistas ni creadores de primera fila. El Cirque formalizó ciertos aspectos de su proceso creativo para garantizar que sus cientos de artistas y creadores permanentes siempre le dieran la "sensación" del Cirque du Soleil a cada producción, lo que permitió una rotación de directores de escena.

En el frente organizativo, el Cirque estaba sobrecargado. La sede de Montreal estaba desbordada de nuevas producciones y actividades de apoyo en aumento; las oficinas móviles florecieron en el jardín delantero para el personal excedente. No dispuesto a comprometer la calidad o la integridad artística, el Cirque no subcontrataba ninguna actividad. En ese momento, más de 200 empleados trabajaban en la creación y el mantenimiento de los más de 1.000 trajes para todos los espectáculos. Incluso teñían sus propias telas, lo que garantizaba un suministro continuo para los espectáculos de larga duración. Con cada nuevo espectáculo en funcionamiento, la complejidad del Cirque crecía exponencialmente.

Desde el año 2000, las producciones de Dragone han tenido resultados mixtos, con éxitos como la presentación de tres años de Céline Dion en el Caesars Palace y decepciones como *El Reven* en el Wynn Resort.

Finalmente, Gauthier y Laliberté no estuvieron de acuerdo sobre la dirección futura de la compañía. Gauthier, más conservador por naturaleza, reconoció los riesgos de extenderse demasiado, mientras que Laliberté imaginó ir más allá de las actuaciones en escena. En mayo de 2000, Gauthier, cofundador y propietario del 50% de Cirque, decidió irse. Cirque compró sus acciones a través de una financiación de un sindicato bancario por una cantidad no revelada. (Gauthier fue valorado en 400 millones de dólares canadienses en 2000 por la *Correo Nacional* antes de su partida.)¹⁵ Laliberté era ahora el único propietario del Cirque du Soleil.

Ampliando la plataforma creativa

A principios de la década de 2000, el Cirque du Soleil buscó ampliar su presencia creativa más allá de los espectáculos en escena. Aprovechando el poder de su marca y su trayectoria en Las Vegas, el Cirque buscó asociaciones con promotores inmobiliarios para desarrollar complejos de uso mixto centrados en entornos creados por el Cirque du Soleil. En el centro de cada proyecto estaría un espectáculo del Cirque. Además, el complejo incluiría restaurantes inspirados en el Cirque du Soleil, spas y, como imaginó Laliberté, "museos interactivos, clubes nocturnos donde los clientes bailan en el agua y hoteles que agregan una 'surrealidad al servicio de cinco estrellas'".¹⁶ Cirque tendría sus manos creativas en cada aspecto del desarrollo del proyecto.

El primero de estos proyectos se llevaría a cabo en Londres, en la emblemática Battersea Power Station, propiedad de Parkview International, la división inmobiliaria de la familia taiwanesa Hwang. La asociación, que se anunció públicamente en diciembre de 2000, supuso la remodelación de la Power Station para convertirla en un centro comercial, de restauración y de ocio de alta gama con un teatro del Cirque du Soleil con capacidad para 2.000 personas en su núcleo. Además, la instalación incluiría dos hoteles, espacio para oficinas, un centro de convenciones, un enlace ferroviario con la estación Victoria y un muelle de ferry en el Támesis. El coste total del proyecto superaría los mil millones de libras.¹⁷ Sin embargo, tras un año de negociaciones, el Cirque du Soleil se retiró del acuerdo debido a la falta de control creativo sobre el proyecto y la lentitud de los desarrollos. Se consideraron proyectos similares, pero finalmente se descartaron en Hong Kong y Nueva York.

A finales de 2001, el Cirque decidió que la mejor manera de demostrar la viabilidad de sus complejos era crear una primera versión, una especie de laboratorio, en su sede de Montreal. El proyecto, una versión a escala reducida del proyecto de Londres, contaba con un hotel de 100 habitaciones, un spa, un restaurante y un teatro multiusos donde el Cirque actuaría durante una parte del año. El Cirque calculó un coste total de 100 millones de dólares canadienses. Tras un año de desarrollo y negociación con socios locales, el proyecto fue abandonado. "Nuestra visión de un complejo del Cirque fue difícil de vender", dijo Lamarre. "Los posibles socios preguntaban: ¿Qué sabe el Cirque de hoteles o restaurantes?". Al final, la aventura en nuevos emprendimientos animó a la dirección del Cirque a reorientar sus esfuerzos. "Nos dimos cuenta de que teníamos que concentrarnos en lo que se nos da bien: crear espectáculos increíbles", dijo Lamarre.¹⁸

El proveedor de contenido creativo

Tras su aventura en el desarrollo inmobiliario, el Cirque cerró sus oficinas regionales en Ámsterdam y Singapur y se concentró en la creación de contenidos. A partir de entonces, el Cirque se expandió dentro del escenario en lugar de fuera de él, diversificando su base de espectáculos. En Las Vegas, con MGM Mirage (MGM Grand y Mirage Resorts se fusionaron en 2000) como socio exclusivo, el Cirque desarrolló tres espectáculos nuevos y completamente diferentes.

Zumanidad, el lado sensual del Cirque du Soleil, fue el primer espectáculo de estilo cabaret con temática para adultos de la organización. Se presentó en el New York-New York Hotel and Casino. Su teatro, más pequeño e íntimo, tenía capacidad para 1.250 personas y se inauguró en septiembre de 2003.

Ka, una producción que desafiaba la gravedad, presentó una innovadora combinación de acrobacias, danza capoeira, títeres, proyecciones y artes marciales. Fue, con diferencia, la producción técnicamente más avanzada.

La producción más grande que ha realizado el Cirque y la más costosa, con un precio de 165 millones de dólares. El espectáculo se estrenó en noviembre de 2004 en el MGM Grand en un teatro de 2.000 asientos.

Amar, una celebración del legado musical de los Beatles, nació de la amistad entre el fallecido George Harrison y Guy Laliberté. Fue coproducida con Sir George Martin, el legendario productor de los Beatles. La producción, presentada en un teatro de 2000 asientos en The Mirage, se estrenó en junio de 2006.

Por primera vez en diez años, el Cirque inauguró un espectáculo permanente en una nueva ciudad. El Cirque firmó un contrato de cuatro años con Madison Square Garden Entertainment para producir *Wintuk*, un espectáculo para toda la familia sobre la búsqueda de nieve por parte de un niño. El espectáculo fue la primera presentación de temporada del Cirque y se representó cada otoño durante un período de 12 semanas en el Teatro WaMu del Madison Square Garden de Nueva York.

Al mismo tiempo, el Cirque amplió su negocio de espectáculos itinerantes. *Vareka* En 2002, *Corteo* en 2005, y *Kooza* En 2007, se produjeron espectáculos de gira en grandes carpas en Montreal con un programa de gira de 10 a 12 años. Los tres disfrutaron de un éxito crítico y financiero, se estrenaron con excelentes críticas en todas las ciudades y tuvieron una tasa de ocupación promedio de más del 80% en general. En 2006, Cirque ingresó al mercado de espectáculos de gira en estadios, produciendo, en asociación con Live Nation, *Delirio*, un relato urbano y una mezcla vanguardista de música, danza, teatro y multimedia. Finalmente, en 2007, renovó su producción de 1992. *Saltimbanco* Realizar giras en arenas.

Principales actividades del Cirque du Soleil

El Cirque du Soleil nunca abandonó sus raíces nómadas. Siempre estuvo de gira de ciudad en ciudad, actuando bajo sus coloridas carpas gigantes. Sus operaciones de gira recorrieron cuatro continentes y visitaron más de 100 ciudades. Un espectáculo de gira generalmente consistía en un espectáculo de dos horas y media (con un intermedio de 30 minutos) compuesto por 50 a 60 artistas, 70 a 80 miembros del personal de apoyo (incluidos técnicos, cocineros, personal médico y maestros para niños), 40 a 50 camiones de equipo y una carpa gigante de 2.500 asientos que podía montarse y estar lista para la actuación en cinco o seis días. Un espectáculo de gira generalmente se representaba un promedio de siete semanas por ciudad, presentando de ocho a diez espectáculos por semana. Dependiendo de la ciudad, las entradas principales costaban \$100 y los paquetes VIP, más de \$200 (incluyen bebidas en una carpa VIP antes del espectáculo, durante el intermedio y después del espectáculo; asientos en primera fila; y un paquete de regalo). Todos los espectáculos de gira se estrenaron en Montreal y estuvieron de gira por Norteamérica durante cuatro o cinco años antes de trasladarse a Europa durante tres años, Asia durante dos o tres, Australia durante uno y Sudamérica durante uno. La inversión inicial de tiempo y capital para una nueva producción de gira fue significativa. Para una producción como *Vareka* o *Corteo* El proceso creativo generalmente comenzaba dos o tres años antes de cada estreno y los costos de producción ascendían a 30 millones de dólares cada uno.¹⁹ El Cirque adquirió luego 7 millones de dólares en equipos escénicos y de transporte y, finalmente, una carpa para espectáculos por otros 13 millones de dólares.²⁰ La rentabilidad de un espectáculo itinerante dependía en gran medida de la tasa de ocupación de cada noche de funciones, ya que se trata de un negocio en su mayoría con costos fijos de noche a noche. Aunque cada espectáculo tenía diferentes costos operativos (estos costos varían de un país a otro), la ocupación de equilibrio generalmente se ubicaba en torno al 65%.²¹

Para sus espectáculos permanentes, el Cirque siempre se asoció con organizaciones dispuestas a invertir en la producción general del espectáculo y del teatro. Los espectáculos permanentes se ubicaban en destinos turísticos (Orlando y Las Vegas) que atraían a decenas de millones de turistas al año, permitiendo que los espectáculos del Cirque duren más tiempo. Con la excepción de una presentación de dos años *Alegría* En Biloxi, Mississippi, nunca se había cerrado ningún espectáculo residente. Los espectáculos residentes tenían aproximadamente la misma cantidad de artistas que un espectáculo itinerante, pero generalmente contaban con muchos más técnicos. *Kate* tenía más de 150 técnicos).²²

^b Visitantes de Las Vegas 2007: 39 millones

Visitantes de Orlando 2007: 47 millones

Los espectáculos residentes ofrecían un promedio de 10 funciones por semana, pero ofrecían muchas más funciones al año que un espectáculo de gira, porque podían durar hasta 48 semanas al año (en comparación con las 35 a 38 semanas de un espectáculo de gira). Por último, los espectáculos residentes de Las Vegas tenían precios de entradas altos, y las entradas más caras eran para *Kà*, *“Oh, y Amar a 150\$”*.²³ Aunque los costos operativos de los espectáculos permanentes pueden ser más altos debido a su sofisticación técnica, estos costos fueron más que compensados por los precios de las entradas y una ocupación promedio (90% a 95%) más alta que la de los espectáculos de gira. El punto de equilibrio para los espectáculos permanentes fue en promedio del 60%.²⁴ Los espectáculos residentes en Las Vegas representaron más del 50% de los ingresos del Cirque, pero una porción mucho mayor de sus resultados finales.

A partir de 2006, el Cirque comenzó a presentar espectáculos de gira en estadios. Una asociación con Live Nation le dio al Cirque du Soleil acceso a nuevos públicos, ya que actuó en estadios y anfiteatros con capacidad de 8000 a 12 000 personas. Su primer espectáculo de gira en estadios, *Delirio*, fue producido deliberadamente para grandes espacios (ver **Anexo 5** para *Delirio* plan de gira primavera/verano 2008).

En cada espectáculo y en su sitio web, el Cirque du Soleil vendió artículos promocionales, desde camisetas y sombrillas del Cirque du Soleil hasta arte y esculturas exclusivas. Los artículos promocionales representaron el 10% de los ingresos totales del Cirque.²⁵ Cirque produjo documentales, DVD de sus espectáculos, programas de televisión (con su socio Bravo) y dos largometrajes. En 2004, Cirque desarrolló una serie de salones animados del Cirque du Soleil para Celebrity Cruises.

La empresa conjunta con MGM Mirage

Antecedentes del MGM Mirage

A principios de los años 90, Las Vegas era un destino de juego dedicado casi exclusivamente al juego, que normalmente ofrecía servicios complementarios mediocres (habitaciones de hotel de 49 dólares, bufés con todo incluido y espectáculos de canchán francés). Steve Wynn, propietario del Golden Nugget, se propuso cambiar la cara de Las Vegas mejorando la calidad y el servicio y añadiendo aún más extravagancia. Su empresa, Mirage Resorts, construyó The Mirage, de 630 millones de dólares, que fue uno de los primeros casinos y complejos turísticos de alta gama de Las Vegas. Basándose en el éxito de su primer desarrollo en terrenos no urbanizados, pasó a desarrollar el Treasure Island Hotel and Casino, de 540 millones de dólares, en 1993, y el Bellagio, de 1.600 millones de dólares, en 1998. En 2000, Mirage Resorts se fusionó con el MGM Grand de Kirk Kerkorian en un acuerdo de 6.400 millones de dólares. Tras el acuerdo, Wynn abandonó la empresa y desarrolló el Wynn Las Vegas, valorado en 2.700 millones de dólares, en 2005 y ganó una de las tres concesiones de juego en Macao, China.

MGM Mirage continuó con la visión de Wynn de un Las Vegas de alta gama, concentrando sus esfuerzos en hacer rentable cada uno de sus negocios (casinos, hoteles, restaurantes, clubes, spas y entretenimiento). En 2004, compró Mandalay Bay Resort Group por 7.900 millones de dólares.²⁶ Tras la fusión, MGM Mirage controlaba el 49% de las habitaciones del hotel, el 44% de las mesas de juego y el 40% de las máquinas tragamonedas del Strip de Las Vegas.²⁷ En 2007, MGM Mirage tuvo ingresos de 7.700 millones de dólares, 67.000 empleados, 20 complejos turísticos de su propia propiedad y nuevos desarrollos en Las Vegas, Macao, Abu Dhabi, Atlantic City y Detroit.²⁸

Oferta Cirque du Soleil-MGM Mirage

En 1992, Cirque du Soleil y Mirage Resorts firmaron su primer acuerdo, un contrato de dos años para una presentación de un año de *Nueva Experiencia* en una gran carpa en el estacionamiento de The Mirage, y un contrato de un año con una extensión de 10 años para un nuevo espectáculo residente, *Misterio*, en la inauguración del Treasure Island Resort. “Incluso antes de [Nueva Experiencia] abierto, hicimos el trato para construir Treasure Island y ponerlo en *Misterio*”, dijo Bobby Baldwin en ese momento. “Fue un riesgo financiero enorme. Pero teníamos mucha confianza en Guy [Laliberté]”.²⁹ A diferencia de la gerencia del Caesars Palace a principios de ese año, Wynn estaba dispuesto a entregar el control creativo total, sellando así el trato. Aún así, cuando Steve Wynn vio un

Ensayo de lo oscuro, melancólico y dramático. *Misterio*, aparentemente amenazó con retrasar la inauguración. La gerencia del Cirque no cedió el control artístico y decidió presentar lo que creía que sería el mejor espectáculo posible. El estreno se llevó a cabo según lo planeado y en cuestión de semanas *Misterio* fue un gran éxito.³⁰ Entre los nuevos socios surgió una confianza y un respeto mutuos.

El Cirque du Soleil causó un impacto rápido en Treasure Island. Con más de 3000 invitados que llegaban cinco noches a la semana, Mirage Resorts reconoció el poder de atracción del Cirque y su efecto en las actividades complementarias del casino. Como dijo Bobby Baldwin a *Semana de negocios* En 2004, refiriéndose a los espectáculos del Cirque en las tres propiedades de Mirage, “solo el 20% de ellos [los asistentes al espectáculo] en realidad se alojan en el hotel casino que alberga el espectáculo, pero los asistentes al espectáculo gastan un promedio de \$30 cada uno en cenas o bebidas en la propiedad... [Los asistentes al espectáculo del Cirque du Soleil son] sofisticados y tienen altos ingresos”.³¹ Para garantizar que Mirage Resorts pudiera eventualmente capitalizar el efecto Cirque du Soleil en sus otros casinos, el acuerdo inicial con Cirque du Soleil estipuló que Mirage Resorts (y eventualmente MGM Mirage) seguirían siendo la casa exclusiva del Cirque du Soleil en Las Vegas.

Desde su primer acuerdo en 1992, Cirque y MGM Mirage abrieron cuatro espectáculos más: “*Oh*” En 1998, *Zumanidad* En 2003, *Ka* En 2004, y *Amare* En 2006. Se estaban desarrollando dos más: un espectáculo con el mago Criss Angel en el Luxor Resort & Casino de Las Vegas, cuya inauguración estaba prevista para el verano de 2008, y un espectáculo con temática de Elvis en el City Center de Las Vegas, para el otoño de 2009.

Desde *Misterio* El efecto Cirque du Soleil se hizo cada vez más evidente. El New York-New York Resort abrió sus puertas antes de la llegada de *Zumanidad*; después de la llegada del espectáculo, quedó claro que el Cirque había marcado una diferencia, como se describe en el informe SEC 10-K del MGM Mirage 2003:

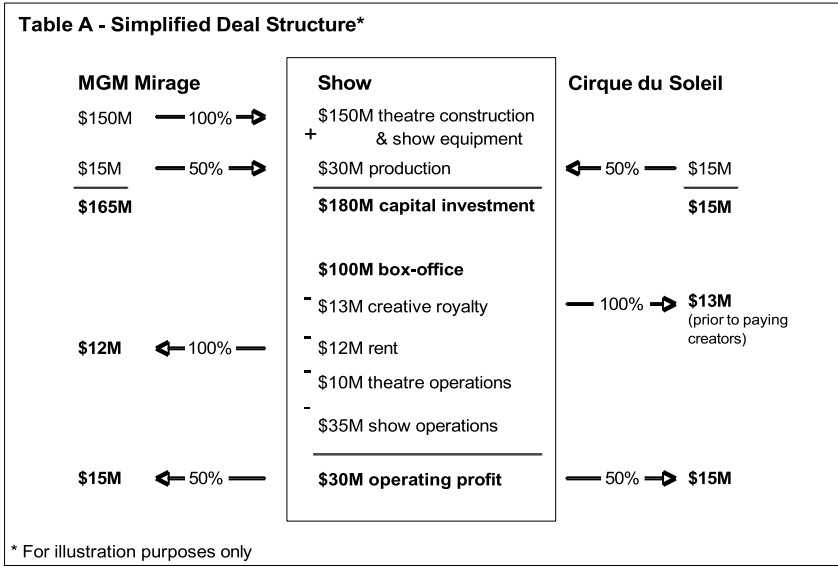
Nueva York-Nueva York experimentó un aumento del 23% en los ingresos netos debido a la incorporación de *Zumanidad*, el espectáculo más nuevo del Cirque du Soleil, que se inauguró en agosto de 2003 y otras comodidades, incluido un nuevo pub irlandés, Nine Fine Irishmen, que se inauguró en julio de 2003.

En 2004, se inauguró el MGM Grand, el complejo turístico más grande de Las Vegas en ese momento, con más de 5.000 habitaciones. *Ka*. “Después de ver el *Zumanidad*” Si se quiere tener un efecto positivo en los resultados de la propiedad, creo que se puede entender más claramente por qué estamos entusiasmados con el nuevo espectáculo del Cirque en el MGM Grand y el impulso que creará en la segunda mitad de 2004”, dijo John Redmon, presidente y director ejecutivo de MGM Grand Resorts, en el momento de la inauguración.³² Un año después, Reuters afirmó que “MGM también citó el aumento del tráfico de visitantes generado por el espectáculo acrobático del Cirque du Soleil. *Ka* y otras nuevas comodidades en el MGM Grand Las Vegas para aumentar los ingresos de las máquinas tragamonedas en ese complejo en un 13 por ciento”.³³

Finalmente, con *Amar* En la inauguración del espectáculo en The Mirage en 2006, Bobby Baldwin informó a los analistas de Wall Street en una conferencia telefónica sobre las ganancias del cuarto trimestre de 2005 que “el impacto en el EBITDA del espectáculo, el nuevo espectáculo de los Beatles y el tráfico esperado de ese espectáculo se calcularía en 12,5 millones para 2006 y 25 millones en impacto en el EBITDA para 2007 y más allá”.³⁴ (Ver **Anexos 7 y 8** (para el estado de resultados de MGM Mirage y el análisis del EBITDA específico del resort).

Todos los acuerdos Cirque du Soleil-MGM Mirage siguieron los mismos principios (ver **Tabla A** Para una representación de una estructura de acuerdo típica). MGM Mirage pagó la construcción del teatro y todo el equipo del espectáculo (por ejemplo, una inversión de \$150 millones). Los costos de producción (por ejemplo, \$30 millones) se dividieron a la mitad entre MGM Mirage y Cirque du Soleil,³⁵ por una inversión total de 165 millones de dólares para MGM Mirage y 15 millones de dólares para Cirque. Una vez que el espectáculo estuvo en funcionamiento, los ingresos de taquilla, netos de todos los gastos del espectáculo y del teatro, se dividieron 50/50.³⁶ El teatro tenía capacidad para aproximadamente 1.900 personas y el espectáculo se presentaba 10 veces por semana, 48 semanas al año. Suponiendo una tasa de ocupación del 90%, el número de invitados ascendía a 17.000 por semana, u 820.000 al año. A un precio promedio de 120 dólares, eso suma una taquilla de 100 millones de dólares al año. MGM Mirage operaba el teatro y, por lo tanto, cobraba el costo de la mayoría de los técnicos, la taquilla, los acomodadores, la limpieza, la administración general de las instalaciones y los servicios públicos. MGM también cobraba una tarifa de taquilla.

El Cirque du Soleil, por su parte, cobraba los gastos operativos del espectáculo, incluida la remuneración de los artistas, el mantenimiento del vestuario y el material artístico, la gestión del espectáculo y el seguimiento artístico. El Cirque también cobraba regalías de taquilla por el concepto creativo. Conservaba una parte de las regalías y pagaba a sus creadores (a quienes se les pagaba por espectáculo o como porcentaje de la taquilla). El beneficio resultante se dividía 50/50.³⁷



Fuente: Compilado por escritores de casos.

A lo largo de más de 15 años de colaboración, las organizaciones experimentaron pocos conflictos. Aunque la gerencia de MGM Mirage no siempre estuvo de acuerdo con la visión de su socio, confió en el Cirque y respetó el acuerdo inicial. “Guy contrata a personas muy inteligentes. Son muy creativos y muy disciplinados. Nunca hemos tenido una disputa por dinero o por los libros”, dijo Baldwin.³⁸La asociación se basó en una política de “libro abierto”, en la que cada socio podía solicitar la revisión de los libros contables del otro. “En 2007, MGM Mirage estaba preocupada por el aumento de los costes de vestuario y formación. Vinieron a Montreal, revisaron nuestros libros contables y recorrieron las instalaciones para entender mejor nuestra estructura de costes. Después se sintieron cómodos con los aumentos”, dijo Robert Blain, director financiero del Cirque. Tras la visita, Blain inició una reunión trimestral con los directores financieros de cada una de las propiedades de MGM Mirage en las que el Cirque tenía un espectáculo. “Discutimos abiertamente los problemas e intercambiamos ideas sobre cómo mejorar el resultado final. Recientemente hemos revisado los procesos de venta de entradas en todas las propiedades, lo que debería mejorar significativamente el resultado final de cada espectáculo”, dijo Blain.³⁹

Con el paso de los años, Cirque desarrolló un profundo conocimiento del mercado de Las Vegas. “MGM Mirage nos ve como algo más que un simple proveedor de contenido; somos verdaderamente un socio en todos los aspectos”, afirmó Lamarre.

Pensando en el futuro

Lamarre repasó mentalmente los acuerdos en los que estaba trabajando el Cirque (ver**Anexo 6**Los dos nuevos espectáculos del MGM Mirage en Las Vegas estaban en producción y programados para el verano de 2008 y el otoño de 2009. El primer espectáculo residente del Cirque en Asia estaba programado para abrir durante el verano de 2008 en el Tokyo Disney Resort. El Cirque también estaba entrando en el mercado de Macao (apodado Las Vegas del Este). Finalmente, Guy Laliberté había anunciado en el verano de 2008 que el Cirque había firmado una asociación con dos subsidiarias de Dubai World, el fondo soberano de riqueza de

El emirato en auge, donde vendería una participación del 10% de la compañía a cada socio (20% en total). Además de un espectáculo residente planeado en Dubai en 2010, la nueva asociación podría dar lugar a futuros proyectos en la región. Lamarre se alegró de ver que el Cirque se diversificaba geográficamente. Aun así, todos estos nuevos espectáculos se desarrollaban en mercados similares (juegos de azar o ciudades de destino). Nueva York, Londres, Berlín y Sydney eran ciudades en las que el Cirque también quería establecerse de forma permanente. Pero ¿podría el Cirque encontrar un modelo tan rentable como el que había encontrado con un operador de casinos? ¿Debería el Cirque estar dispuesto a captar menos valor para entrar en estos mercados? ¿Debería buscar nuevos tipos de socios, como lo había hecho con el acuerdo de Dubai?

Al mismo tiempo, ¿cuántos espectáculos más del Cirque du Soleil podrían absorberse en Las Vegas? Con siete espectáculos en 2009, ¿el Cirque finalmente sentiría la canibalización? MGM Mirage ciertamente sintió que todavía había espacio para crecer, invirtiendo \$217 millones solo en el teatro para el espectáculo con temática de Elvis en su nuevo CityCenter⁴⁰. ¿Y qué pasa con los espectáculos de gira? El Cirque parecía estar alejándose de su tradicional espectáculo de gira en carpas para pasar a espectáculos más itinerantes en estadios. ¿Estaba diluyendo su marca al extender la experiencia del espectáculo de las carpas a los teatros y ahora a los estadios? ¿Debería volver a sus raíces y expandir sus espectáculos de gira en carpas?

El Cirque recibió ofertas casi semanalmente para abrir espectáculos permanentes en todo el mundo. Pero elegir al socio adecuado fue un proceso delicado. Lamarre estaba seguro de que poner el desafío creativo en lo más alto de su lista era el camino correcto a seguir. “No seré yo el que se recuerde por producir el primer mal espectáculo del Cirque du Soleil”, reflexionó Lamarre.⁴¹

Anexo 1 Producciones del Cirque du Soleil a partir de la primavera de 2008

Espectáculo	Fecha de apertura	Tipo de espectáculo	Director de escena	Costo de producción	Entradas vendidas
				(excluidas las tiendas de campaña) para viajar)b	hasta la fecha (a partir de 07 de agosto)c
<i>Saltimbanco</i>	Abril de 1992	Espectáculo itinerante, gira por estadios Mostrar desde 2007	Franco Dragón	\$2,0 millones	9,9 millones
<i>Misterio</i>	Diciembre de 1993	Espectáculo residente en Treasure Isla, Las Vegas	Franco Dragón	\$35 millones (Teatro de \$20 millones)	9,2 millones
<i>Alegría</i>	Abril de 1994	Espectáculo itinerante; fue residente En Biloxi, Michigan, de 1999 a 2000	Franco Dragón	\$3,0 millones	10 millones
<i>Quidam</i>	Abril de 1996	Espectáculo itinerante	Franco Dragón	N / A	8,8 millones
<i>"Oh"</i>	Octubre de 1998	Espectáculo residente en Bellagio, Las Vegas	Franco Dragón	\$92 millones de dólares (Teatro de \$70 millones)	7,2 millones
<i>La Nouba</i>	Diciembre de 1998	Espectáculo residente en Disney, Orlando, Florida	Franco Dragón	\$70 mg (Teatro de \$52 millones)	5,4 millones
<i>Dralion</i>	Abril de 1999	Espectáculo itinerante	Chico Caron	\$15 millones	6,6 millones
<i>Varekai</i>	Abril de 2002	Espectáculo itinerante	Champán Dominic	N / A	4,3 millones
<i>Zumanidad</i>	Septiembre 2003	Exposición residente en Nueva York- Nueva York, Las Vegas	René Richard Cyr y dominic Champán	\$50 millones	1,9 millones
<i>Ka</i>	Noviembre de 2004	Espectáculo residente en MGM Grandioso, Las Vegas	Roberto Lepage	\$165 millones (Teatro de \$135 millones)	1,8 millones
<i>Corteo</i>	Abril de 2005	Espectáculo itinerante	Daniele Finzi Pasca	N / A	1,8 millones
<i>Delirio</i>	Enero de 2006	Espectáculo de gira por estadios	Michel Lemieux y Víctor Pilón	N / A	1,2 millones
<i>Amar</i>	Junio de 2006	Espectáculo residente en The Mirage, Las Vegas	Champán Dominic	N / A	1,8 millones
<i>Kooza</i>	Abril de 2007	Espectáculo itinerante	David Shiner	N / A	500k
<i>Wintuk</i>	Noviembre de 2007	Espectáculo residente de temporada en Jardín Madison Square, Ciudad de Nueva York	Richard Blackburn	\$20 millones	N / A
TOTAL					~70 millones

Fuente: Compilado por escritores de casos.

Sitio web del Cirque du Soleil, www.cirquedusoleil.com. bSteve Friess,

"'Cirque Dreams Big", *Revista Newsweek* 14 de julio de 2003.

Konrad Yakabuski, "La mayor empresa canadiense del mundo: de hippies sobre zancos a campeón mundial: cómo el Cirque du Soleil se convirtió en un modelo para revivir el corazón vacío de los negocios canadienses", *El Globe and Mail*, 31 de agosto de 2007.

dThomas O'Connor, "DIVERSIONES // Es fantástico, es nueva era, es un circo // El Cirque du Soleil instala una carpa en OC," *El Registro del Condado de Orange*, 24 de enero de 1993.

eMurray Campbell, "El Cirque du Soleil se arriesga: ¿por qué una compañía de circo cerebral y posmoderna se instala en el estridente corazón del Strip de Las Vegas?" *El Globe and Mail*, 14 de noviembre de 1992.

fJoyce Cohen, "La producción 'O' del Cirque Du Soleil causa un gran revuelo en Las Vegas", *Negocio de la diversión*, 23 de noviembre de 1998.

gMark Anderson, "Circo a las estrellas: cómo unos cuantos artistas callejeros llamados Cirque du Soleil se convirtieron en la carpa más grande de todas", *El ciudadano de Ottawa* 13 de mayo de 2006.

Robert Pogrebin, "A lo largo del Hudson, una tienda de sueños", *El New York Times*, 6 de abril de 2001. iSteve Friess,

"'Cirque' Dreams Big", *Revista Newsweek* 14 de julio de 2003.

jWendell Brock, "Vuelo de fantasía: Cirque du Soleil", *El diario de Atlanta - Constitución* 15 de diciembre de 2006.

k"Le Cirque du Soleil presenta 'Wintuk' en gran estreno mundial", *Noticias Tele-Radio* 8 de noviembre de 2007.

Anexo 2Ingresos y entradas vendidas

	Ingresos (en dólares canadienses)	Anual Entradas vendidas	Acumulativo Entradas vendidas
1992a	\$35 millones	0,5 millones	3M
1993antes de Cristo	\$50 millones	1M	4 millones
1994d	\$80 millones*	2 millones*	6 millones*
1995mi	100 millones de dólares	2 millones*	8 millones*
1996F	140 millones de dólares	2,5 millones	10 millones
1997gramo	150 millones de dólares	2,5 millones*	13 millones*
1998yo	180 millones de dólares	2,5 millones*	15 millones*
1999i	\$300 millones	4 millones*	19 millones*
2000yo	380 millones de dólares*	4 millones*	23 millones
2001a	\$420 millones	5 millones*	28 millones*
2002yo	\$450 millones	6M	34 millones
2003metro	475 millones de dólares*	7 millones	41 millones*
2004norte	\$500 millones	7 millones	48 millones*
2005	590 millones de dólares*	7 millones*	54 millones
2006o	630 millones de dólares	8 millones*	61 millones*
2007pag	\$700 millones	10 millones	71 millones

Fuente: Compilado por escritores de casos.

* Estimación de los autores del caso.

aMurray Campbell, “El Cirque du Soleil se arriesga: ¿por qué una compañía de circo cerebral y posmoderna se instala en el estridente corazón del Strip de Las Vegas?” *El Globe and Mail*, 14 de noviembre de 1992.

bSallye Salter, “Las fuertes ventas de entradas mantienen al Cirque du Soleil en lo más alto”, *Constitución de Atlanta*9 de diciembre de 1993. Brian Dunn, “El éxito del Cirque du Soleil se basa en el boca a boca”, *La estrella de Toronto*,7 de marzo de 1993.

dNina Munk, “Un número de equilibrio: el Cirque du Soleil es el circo como arte, el circo como terapia. Y es rentable”.*Forbes*, 22 de septiembre de 1997.

ePeter Kuitenbrouwer, “El Cirque du Soleil de Quebec está creando compañías como nadie, una mina de oro que genera millones en ingresos mientras sorprende a audiencias de todo el mundo”.*El Financial Post*22 de junio de 1996.

fRod McQueen, “Las 50 empresas privadas mejor gestionadas de Canadá: el acto de equilibrio encuentra su lugar bajo el sol”,*El Financial Post*, 14 de diciembre de 1996.

gAngela Tan, “Cirque du Soleil apunta a 300 millones de dólares canadienses en ventas globales”,*Noticias de Reuters*, 26 de mayo de 1998.

hiIbid.

iMatthews Hays, “El Cirque du Soleil da el salto de la gran carpa a la gran pantalla”,*El Globe and Mail*7 de mayo de 1999.

jZena Olijnyk, “Es hora del espectáculo para el Cirque du Soleil: la compañía de alto vuelo prepara el escenario para promocionar su imagen en todo el mundo”, *Puesto financiero*26 de febrero de 2001.

kIbid.

l“Bread and Cirque: una empresa circense canadiense que alguna vez fue pequeña y con dificultades se ha elevado a nuevas y rentables alturas”.*El San Francisco Chronicle*6 de noviembre de 2002.

Matthew Miller, “El acróbata: el viaje de Guy Laliberte del Cirque Du Soleil de músico callejero a multimillonario”,*Forbes*, 15 de marzo de 2004. n“El señor de los anillos: su valor nominal”,*El economista*5 de febrero de 2005.

oNatalia Williams, “El mejor marketer mundial: Mario D’Amico Marketing”,*Estrategia*1 de marzo de 2008.

pKonrad Yakabuski, “La mayor empresa canadiense del mundo: de hippies sobre zancos a campeón mundial: cómo el Cirque du Soleil se convirtió en un modelo para revivir el corazón vacío de los negocios canadienses”,*El Globe and Mail*, 31 de agosto de 2007.

Anexo 3 Costos de construcción de teatros seleccionados

	Ubicación	Actuación	Detalles	Construcción Costo	Año
Teatro Kodak	Los Ángeles	Premios de la Academia	3.100 asientos	\$95 millones ^a	2001
Coliseo Teatro	Palacio de César, Las Vegas	Céline Dion	4.100 asientos	\$95 millones ^a	2003
Teatro acuático	Complejo turístico Wynn, Las Vegas	<i>El Reve,</i> por Franco Dragón	3.000 asientos	100 millones de dólares ^d (incluido. mostrar producción)	2005
Teatro Wynn	Complejo turístico Wynn, Las Vegas	Avenida Q	1.200 asientos	\$40 millones ^d	2005
Centro de Artes (planificado)	Universidad de Connecticut	N / A	Sala de 800 asientos, Teatro de 500 asientos, y Estudio de 200 asientos	65 millones de dólares ^{mi}	2005
El fantasma de la Teatro de la Ópera	Hotel veneciano- Casino, Las Vegas	<i>fantasma de La ópera</i>	1.800 asientos	\$40 millones ^f	2006

Fuente: Compilado por escritores de casos.

Sitio web de Rockwell Group, www.rockwellgroup.com.

^bPeter Henderson, "Celine Dion inaugura un espectáculo de tres años en Las Vegas", *Noticias de Reuters* 26 de marzo de 2003.

^cRobert Hanashiro, "El Fantasma' está aquí, en una película de 40 millones de dólares" *EE.UU. hoy* 19 de junio de 2006.

^dBruce Camenga, "Las Vegas cambia sus números/'Spamalot', 'El fantasma de la ópera' y una producción del salvaje oeste en cartelera", *La Prensa Empresarial* 12 de mayo de 2006.

"Nuevo Centro de Artes Universitarias de 65 millones de dólares para Connecticut; hay planes para un centro de artes escénicas en Danbury", *Noticias de la construcción en Nueva York* 1 de noviembre de 2005.

Robert Hanashiro, "El Fantasma' está aquí, en una película de 40 millones de dólares".

Anexo 4 Costos de producción seleccionados

Actuación	Tipo/ubicación	Detalles	Costo de producción	Año
<i>El rey león</i>	Broadway, Nueva York	En ese momento, la producción más cara de Broadway.	15-20 millones de dólaresa	1997
<i>la Bella durmiente del bosque</i>	Ballet, Nueva York	Costo estimado para el American Ballet Theater	1,5 millones de dólaresb	2001
<i>La Bohème</i>	Broadway, Nueva York	Reestreno del clásico de Puccini por Baz Luhrmann	\$8,5 millones (2 millones de dólares más) presupuestado	2002
<i>Céline Dion</i>	Música pop, Las Vegas	Producida por Franco Dragone	\$30 millonesd	2003
<i>El fantasma de la ópera</i>	Musical, Las Vegas	Más de 3 veces lo que costaría producirlo <i>Fantasma</i> en Broadway (\$10 millones)	\$35 millonesmi	2004
<i>La mujer de blanco</i>	Broadway, Nueva York	El fracasado Lloyd Webber producción (solo 120 presentaciones)	\$8,5 millonesf	2006
<i>Oz puede ir a Río</i>	Musical, Australia	Musical de gira con Hugh Jackman	10 millones de dólaresgramo	2006
<i>Ópera Metropolitana</i>	Ópera, Nueva York	Costo de seis nuevas producciones de 2008 en el Met	\$9,0 millonesyo (\$1.5 millones por espectáculo)	2008

Fuente: Compilado por escritores de casos.

a"La versión de Broadway de 'El Rey León' seduce a los críticos", *Agencia France-Presse*, 24 de noviembre de 1997.

bDoreen Carvajal, "La alta rotación de personal subraya la agitación fuera del escenario en el Ballet Theater", *El New York Times* 19 de abril de 2001. cJesse McKinley, "La Bohème cerrará después de 228 funciones", *El New York Times* 3 de junio de 2003. dAdam Goldman, "Celine Dion sube al escenario para una gira de tres años en Las Vegas", *Prensa Asociada* 23 de marzo de 2003. eJesse McKinley, "Un 'Fantasma' revisado que va a Las Vegas como un nuevo señuelo", *El New York Times* 25 de julio de 2004. fJesse McKinley, "La mujer de blanco para cerrar", *El New York Times* 4 de febrero de 2006.

gChristine Sams, "Se necesitarán 21 millones de dólares antes de que los productores de Australia puedan ir a Río", *El heraldo del sol* 21 de mayo de 2006.

hJudith H. Dobrzynski "Un caballero en la ópera: grandes planes, grandes facturas", *El Wall Street Journal* 24 de abril de 2008.

Anexo 5 Extracto del plan de gira de Saltimbanco para la primavera/verano 2008 en Estados Unidos y Canadá

Ciudad	Fechas	Número de espectáculos	Precio de la entrada*
Cedar Rapids, Iowa	23 de abril-27 de abril	8	\$40-\$60 Nivel 3-2 \$70-\$90 Nivel 1-0
Albuquerque, Nuevo México	14 de mayo-17 de mayo	6	\$40-\$60 Nivel 3-2 \$70-\$90 Nivel 1-0
Boise, Idaho	21 de mayo-25 de mayo	8	\$40-\$60 Nivel 3-2 \$70-\$90 Nivel 1-0
Victoria, Columbia Británica	29 de mayo-1 de junio	8	\$40-\$60 Nivel 3-2 \$70-\$90 Nivel 1-0
Kelowna, Columbia Británica	4 de junio-8 de junio	7	\$40-\$60 Nivel 3-2 \$70-\$90 Nivel 1-0
Kamloops, Columbia Británica	11 de junio-15 de junio	9	\$40-\$60 Nivel 3-2 \$70-\$90 Nivel 1-0
Edmonton, Alberta	18 de junio-22 de junio	9	\$40-\$60 Nivel 3-2 \$70-\$90 Nivel 1-0
Saskatoon, Saskatchewan	25 de junio-29 de junio	7	\$40-\$60 Nivel 3-2 \$70-\$90 Nivel 1-0
Regina, SK	2 de julio-6 de julio	8	\$40-\$60 Nivel 3-2 \$70-\$90 Nivel 1-0
Winnipeg, Massachusetts	9 de julio-13 de julio	9	\$40-\$60 Nivel 3-2 \$70-\$90 Nivel 1-0
Ciudad de Kansas, Misuri	16 de julio-20 de julio	7	\$40-\$60 Nivel 3-2 \$70-\$90 Nivel 1-0
Toronto, Ontario	13 de agosto-24 de agosto	16	\$40-\$60 Nivel 3-2 \$70-\$90 Nivel 1-0
Hamilton, Ontario	27 de agosto-31 de agosto	8	\$40-\$60 Nivel 3-2 \$70-\$90 Nivel 1-0
Amherst, Massachusetts	3 de septiembre - 7 de junio	8	\$40-\$60 Nivel 3-2 \$70-\$90 Nivel 1-0

*Las categorías de entradas son: Premium (Nivel 0), Nivel 1, Nivel 2 y Nivel 3.

Fuente: Sitio web del Cirque du Soleil, www.cirquedusoleil.com, consultado el 24 de abril de 2008.

Anexo 6 Producciones planificadas del Cirque du Soleil a partir de la primavera de 2008

Espectáculo	Fecha de apertura	Tipo de espectáculo	Pareja	Director de escena
Macao veneciano	Verano 2008	Residente	Arenas de Las Vegas	Gilles Maheu
Ángel criss	Verano 2008	Espectáculo residente en Luxor Resort, Las Vegas	MGM Mirage	Serge Denoncourt
Disney de Tokio	Verano 2008	Residente	Disney	François Girard
De gira 2009	Abril de 2009	Turismo	Ninguno	Déborah Colker
Con temática de Elvis espectáculo	Otoño 2009	Espectáculo residente en City Center, Las Vegas	MGM Mirage y CKX	N / A
De gira 2010	2010	Turismo	Ninguno	N / A
Macao #2	2010	Residente	Arenas de Las Vegas	René Simard
Dubái 2010	2010	Residente	Nakheel (Dubái) Mundo)	Guy Caron y Michael Curry

Fuente: Sitio web del Cirque du Soleil, www.cirquedusoleil.com, consultado el 17 de junio de 2008.

Anexo 7 Estado de resultados anual de MGM Mirage Inc. (en miles de dólares)

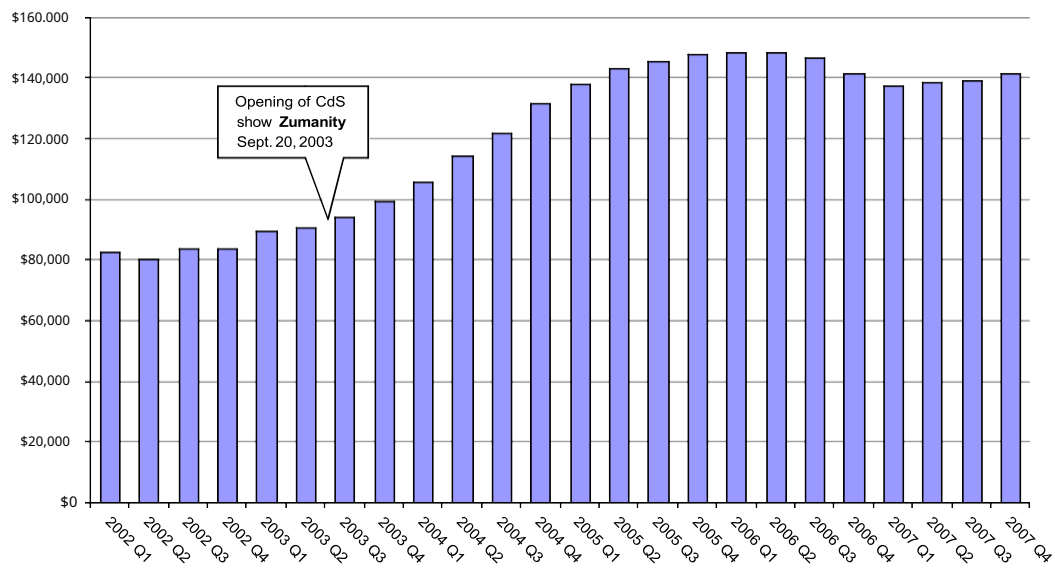
	31 de diciembre de 2007	31 de diciembre de 2006	31 de diciembre de 2005	31 de diciembre de 2004	31 de diciembre de 2003
Casino	\$3,239.1	\$3,130.4	\$2,764.5	\$2,080.8	\$2,037.5
Alojamiento	2.130,5	1.991,5	1.634,6	889,4	833,3
Alimentos y bebidas	1.651,7	1.483,9	1.271,7	807,5	757,3
Entretenimiento/Otros	560,9	459,5	426,2	268,6	256,0
Minorista	296,1	278,7	253,2	181,6	180,9
Otro	519,4	452,7	339,4	184,2	210,8
Menos subsidio promocional	- 706,0	- 620,8	- 560,8	- 410,3	- 413,0
Ingresos totales	\$7,691.6	\$7,176.0	\$6,128.8	\$4,001.8	\$3,862.7
Casino	\$1,677.9	\$1,613.0	\$1,422.5	\$1,028.4	\$1,050.4
Alojamiento	570.2	539.4	454.1	237,8	235,9
Alimentos y bebidas	984.3	902.3	782.4	462,9	436,9
Entretenimiento	399.1	333.6	305.8	191.3	183.1
Minorista	190.1	179,9	164.2	116.6	115.2
Otro	317.6	245.1	188.0	101.8	130.7
Gastos generales y administrativos corporativos	1.140,4	1.070,9	889,8	565,4	585,2
Gastos de preapertura y puesta en marcha	193,9	161,5	130,6	77,9	61,5
Gastos de preapertura y puesta en marcha	92,1	36,4	15,8	10,3	29,3
Costos de reestructuración	0,0	1,0	- 0,1	5,6	6,6
Ganancia en transacción de CityCenter	- 1.029,7	0,0	0,0	-	-
Transacciones inmobiliarias	- 186,3	- 41,0	37,0	8,2	- 18,9
Depreciación y amortización de filiales no consolidadas	700,3	629,6	560,6	382,8	400,8
	- 222,2	- 254,2	- 151,9	- 119,7	- 53,6
Gastos operativos totales	\$4,827.7	\$5,417.7	\$4,798.8	\$3,069.2	\$3,163.0
Ingresos por intereses	17,2 dólares	11,2	\$12.0	\$5.7	\$4.1
Gastos por intereses	- 924,3	- 882,5	- 670,3	- 390,6	- 337,6
Interés capitalizado	216,0	122,1	29,5	23,0	-
No se aceptan opciones de afiliado	- 18,8	- 16,1	- 15,8	- 12,3	- 10,4
Otros, Neto	4,4	- 15,1	- 18,4	- 9,6	- 12,2
Utilidad neta antes de impuestos	\$2,158.4	\$977,9	\$667,1	\$548.8	\$343,7
Provisión para Impuestos sobre la Renta	\$757,9	\$341,9	\$231,7	\$203,6	\$113,4
Utilidad neta después de impuestos	\$1,400.5	\$636.0	\$435,4	\$345,2	\$230,3
Utilidad neta antes de partidas extraordinarias	\$1,400.5	\$636.0	\$435,4	\$345,2	\$230,3
Ganancia por enajenación de Operaciones discontinuadas Impuesto	265,8	0,0	0,0	-	-
sobre operaciones discontinuadas—	10,5	18,5	11,8	101,2	13,4
Operaciones discontinuadas	- 92,4	- 6,2	- 3,9	- 34,1	-
Ingresos netos	\$1,584.4	\$648,3	\$443,3	\$412,3	\$243,7

Fuente: Informes anuales de MGM Mirage, www.mgmmirage.com, consultado el 12 de febrero de 2009.

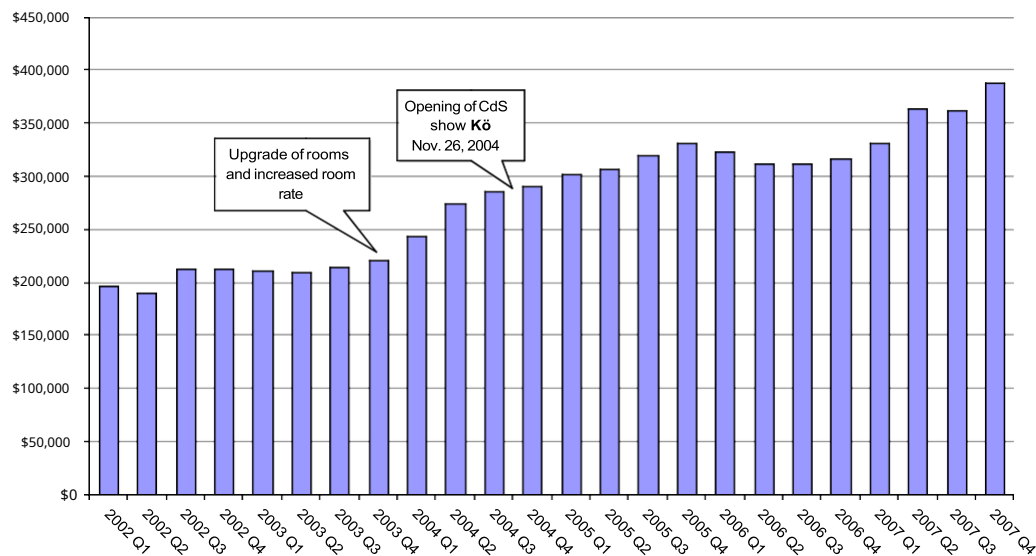
Anexo 8 Análisis del EBITDA de MGM Mirage en complejos turísticos seleccionados

EBITDA de los últimos doce meses - Nueva York-Nueva York

(en miles de \$)

**EBITDA de los últimos doce meses - MGM Grand**

(en miles de \$)

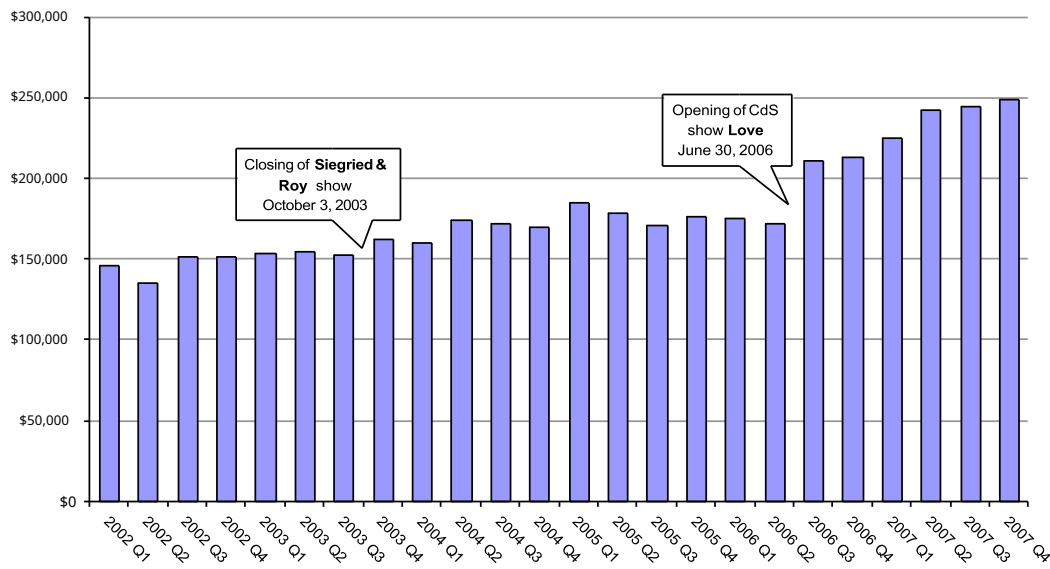


Fuente: Presentaciones del formulario 10-K de MGM Mirage ante la SEC de www.sec.gov e informes financieros complementarios de www.mgmmirage.com, consultados el 12 de febrero de 2009.

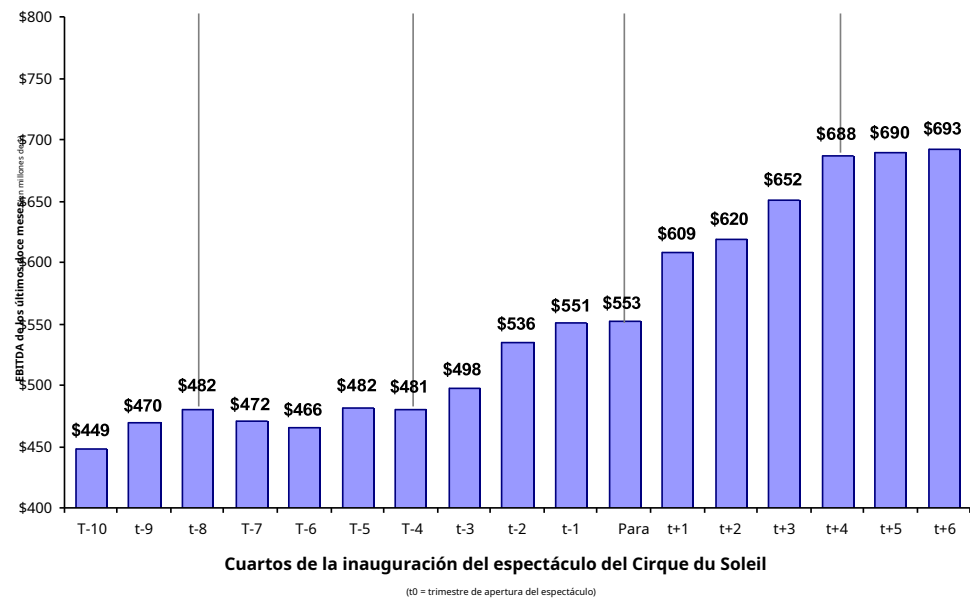
Anexo 8 (continuación)

EBITDA de los últimos doce meses: The Mirage

(en millones de \$)



EBITDA de los últimos doce meses para MGM Grand, Mirage y NY-NY



Fuente: Presentaciones del formulario 10-K de MGM Mirage ante la SEC de www.sec.gov e informes financieros complementarios de www.mgmmirage.com.

Notas finales

¹Bertrand Marotte, "Informe sobre los negocios: mantenga el equilibrio entre su crecimiento y su singularidad", *El Globe and Mail* 29 de abril de 2006.

²Entrevista de los autores del caso con François Macerola, Montreal, mayo de 2008.

³Entrevista de los autores del caso con Daniel Lamarre, Montreal, mayo de 2008.

⁴Konrad Yakabuski, "La mayor empresa canadiense del mundo: de hippies sobre zancos a campeón mundial: cómo el Cirque du Soleil se convirtió en un modelo para revivir el corazón vacío de los negocios canadienses", *El Globe and Mail* 31 de agosto de 2007.

⁵Ibidem.

⁶Sitio web de Forbes, lista de multimillonarios de 2008, www.forbes.com/lists.

⁷Christopher Palmeri, "El Circo Máximo de 600 millones de dólares; cómo el Cirque du Soleil mantiene los éxitos de taquilla", *Semana de negocios* 13 de diciembre de 2004.

⁸Tony Babinski, *Cirque du Soleil 20 años bajo el sol*, Ediciones Hurtubise, 2004, pág. 95.

⁹Matthew Miller, "El acróbata: el viaje de Guy Laliberté del Cirque Du Soleil de músico callejero a multimillonario", *Forbes* 15 de marzo de 2004.

¹⁰Tony Babinski, *Cirque du Soleil 20 años bajo el sol*, pág. 96.

¹¹Michael Paskevich, "Las estrellas acuden al estreno de 'Mystere' en Treasure Island", *Revista de Las Vegas*, 23 de enero de 1994.

¹²Joyce Cohen, "La producción 'O' del Cirque Du Soleil causa un gran revuelo en Las Vegas" *Negocio de la diversión*, 23 de noviembre de 1998.

¹³Mark Anderson, "El circo de las estrellas: cómo unos cuantos artistas callejeros llamados Cirque du Soleil se convirtieron en la carpa más grande de todas", *El ciudadano de Ottawa* 13 de mayo de 2006.

¹⁴Bertrand Marotte, "Informe sobre los negocios: mantenga el equilibrio entre su crecimiento y su singularidad", *El Globe and Mail* 29 de abril de 2006.

¹⁵Foster Smith, "Fundador del circo, fabricante de donas, entre los 100 más ricos: Thomson conserva el puesto número 1", *Correo Nacional* 24 de julio de 2000.

¹⁶Christopher J. Chipello, "Todo el mundo es un escenario para el Cirque du Soleil: la compañía circense busca asociaciones para crear centros de entretenimiento", *El Wall Street Journal* 18 de julio de 2001.

¹⁷Alan Freeman, "El director del Cirque planea complejos globales: teatros, galerías, hoteles, restaurantes y spas en centros que se construirán durante la próxima década", *El Globe and Mail* 12 de diciembre de 2000.

¹⁸Entrevista de los autores del caso con Daniel Lamarre, Montreal, mayo de 2008.

¹⁹Bertrand Marotte, "Informe sobre las empresas".

²⁰Glenn Collins, "En el centro del ring: ¿Randalls Island?" *El New York Times* 24 de abril de 2003.

²¹Nina Munk, "Un espectáculo en la cuerda floja: el Cirque du Soleil es el circo como arte, el circo como terapia. Y es rentable". *Forbes*, 22 de septiembre de 1997.

²²Christina Almeida, "KA, la última extravagancia del Cirque du Soleil, se estrena en Las Vegas", *Prensa Asociada* 4 de febrero de 2005.

²³Sitio web del Cirque du Soleil, www.cirquedusoleil.com, consultado el 24 de abril de 2008.

²⁴Basado en cálculos del autor del caso.

²⁵Christopher Palmeri, "El Circo Máximo de 600 millones de dólares".

²⁶Bruce Adams, "Tirando los dados: la fusión de MGM Mirage y Mandalay crearía la empresa de juegos y ocio más grande del mundo", *Gestión de hoteles y moteles*, 19 de julio de 2004.

²⁷*Ibidem*.

²⁸Aspiradoras, www.hoovers.com.

²⁹Konrad Yakabuski, "La mayor empresa canadiense del mundo".

³⁰Matthew Miller, "El acróbata".

³¹Christopher Palmeri, "El Circo Máximo de 600 millones de dólares".

³²Conferencia telefónica sobre los resultados del cuarto trimestre de 2004 de MGM Mirage.

³³Deena Beasley, "Las ganancias del segundo trimestre de MGM Mirage aumentan un 34 por ciento", *Noticias de Reuters* 28 de julio de 2005.

³⁴Conferencia telefónica sobre los resultados del cuarto trimestre de 2005 de MGM Mirage.

³⁵Entrevista de los autores del caso con Robert Blain, Montreal, mayo de 2008.

³⁶*Ibidem*.

³⁷*Ibidem*.

³⁸Konrad Yakabuski, "La mayor empresa canadiense del mundo".

³⁹Entrevista de los autores del caso con Robert Blain, Montreal, mayo de 2008.

⁴⁰Konrad Yakabuski, "La mayor empresa canadiense del mundo".

⁴¹Entrevista de los autores del caso con Daniel Lamarre, Montreal, mayo de 2008.