

UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR

FACULTAD DE INGENIERÍA

SEMINARIO DE CASOS DE GESTIÓN

SECCIÓN 1 VESPERTINA

CARLOS GARCÍA BICKFORD,

ADOLFO ENRIQUE GALÁN PAZ

PRECASO 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 10 DE 2024

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

Se busca cómo Cirque du Soleil convierte sus costos fijos en una ventaja que le permite maximizar sus utilidades.

Cirque du Soleil lo logra mediante cinco estrategias clave, que le permiten optimizar su modelo de negocio y generar grandes márgenes de utilidad.

1. Maximización de la ocupación

Para que los costos fijos no afecten la rentabilidad, Cirque du Soleil asegura que la mayor cantidad de asientos sean vendidos en cada función.

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

¿Cómo ayuda esto?

- Al vender más boletos por función, los costos fijos se distribuyen mejor y el costo por espectador disminuye.
- Como los shows alcanzan ocupaciones por encima del punto de equilibrio, generan ganancias desde las primeras semanas de presentación.

2. Precios premium y paquetes VIP

Cirque du Soleil posiciona sus espectáculos como eventos exclusivos, lo que le permite cobrar precios elevados sin afectar la demanda.

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

¿Cómo ayuda esto?

- Un boleto más caro significa mayores ingresos por función, permitiendo cubrir los costos fijos más rápido.
- Los paquetes VIP incrementan aún más los ingresos sin aumentar significativamente los costos operativos.

Ingresos por función:

- Shows residentes: \$171,000 - \$270,750
- Shows itinerantes: \$175,000 - \$200,000

3. Largas temporadas y múltiples funciones

Para aprovechar los costos fijos, Cirque du Soleil realiza la mayor cantidad de funciones posibles por año.

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

¿Cómo ayuda esto?

- Mientras más funciones se hagan, más se aprovechan los costos fijos.
- En shows residentes con 480 funciones anuales, el costo fijo por función es menor que en un show que dura solo unas semanas.

4. Colaboraciones estratégicas con MGM Mirage

Cirque du Soleil minimiza su inversión inicial y costos fijos mediante acuerdos con MGM Mirage, quien financia la infraestructura necesaria para los espectáculos residentes.

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

¿Cómo ayuda esto?

- Cirque du Soleil no gasta en la construcción de los teatros, reduciendo la carga de costos fijos.
- Solo paga la mitad del costo de producción, lo que permite recuperar la inversión más rápido.

Flujo de ingresos de un show residente con \$100 millones anuales:

Concepto	Monto (\$ millones)
Alquiler del teatro (para MGM Mirage)	12
Costos operativos del teatro	10
Costos operativos del show	35
Regalía creativa para Cirque du Soleil	13
Utilidades a repartir (50/50)	30

Nota: Estos \$100 millones corresponden a un solo show residente operando durante un año.

5. Diversificación de ingresos

Cirque du Soleil genera ingresos adicionales a la taquilla a través de merchandising y licencias.

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

¿Cómo ayuda esto?

- El merchandising genera \$70 millones adicionales, permitiendo cubrir costos fijos sin depender solo de la venta de boletos.

Conclusión

Cirque du Soleil convierte sus costos fijos en una ventaja competitiva mediante estrategias que le permiten distribuirlos eficientemente y generar altos ingresos.

- **Alta ocupación:** Con 90%-95% en residentes y 70%-80% en itinerantes, logra vender suficientes boletos para cubrir costos rápidamente.
- **Punto de equilibrio bajo:** Los espectáculos alcanzan rentabilidad con 60%-65% de ocupación, asegurando que la mayoría de las funciones sean rentables.
- **Precios premium:** Boletos de hasta \$150 y paquetes VIP de más de \$200, maximizando ingresos por función.
- **Alta frecuencia de funciones:** Hasta 480 funciones anuales en shows residentes, distribuyendo costos fijos de manera más eficiente.
- **Alianzas estratégicas con MGM Mirage:** Cirque solo paga 50% del costo de producción y no invierte en infraestructura, reduciendo costos fijos.
- **Diversificación de ingresos:** Merchandising aporta \$70 millones extra, reduciendo la dependencia exclusiva de la taquilla.

Resumen financiero

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

Cirque du Soleil maximiza su rentabilidad aprovechando sus costos fijos a través de alta ocupación, precios premium, funciones frecuentes, alianzas estratégicas y diversificación de ingresos, asegurando un modelo de negocio sostenible y altamente rentable.

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

Aspecto / Métrica	Show Residente (ej. Las Vegas)	Show Itinerante (Big Top)
--------------------------	---------------------------------------	----------------------------------

Fuente principal en el caso	<ul style="list-style-type: none"> - Texto p. 8–9 (“Simplified Deal Structure”): describe el acuerdo Cirque–MGM Mirage - También se mencionan cifras en la narración sobre cada show (Mystère, “O”, Kà, Love, etc.). 	- Disperso en varios apartados del caso: costos de producción (p. 2–4), giras y break-even (p. 3–5), exhibiciones parciales (Exhibit 1, 2, 5). No hay una tabla oficial de márgenes, pero se dan costos y ocupaciones aproximadas.
Capacidad de asientos	~1,900 butacas (caso típico de teatro construido “ad hoc”)	~2,500 asientos en la carpa (Big Top).
Funciones/semana	~10 funciones/semana	8–10, según la ciudad y la demanda.
Semanas/año de actividad	~48 (se presenta casi todo el año en el mismo lugar, cerrando pocas semanas)	~35–38 (en cada año hay montajes y desmontajes; la gira se va moviendo de ciudad en ciudad).
Ocupación Típica	90% a 95% (el caso menciona que la ocupación ronda 90% y a veces llega a 95%).	75%–90%, con variaciones por región (Europa, Asia, Sudamérica) y fama del show. Se menciona que se suele promediar 80–85%. El break-even ronda 65%.

<p>Precio Promedio de Boleto</p>	<p>~USD 120 (el “Simplified Deal Structure” usa 120 USD por boleto como promedio). Se aclara que hay top tickets de 150 USD o más, pero se promedia en 120 USD.</p>	<p>USD 70–100 (el caso menciona que en Big Top, el rango puede ir desde 40–90 USD en las secciones más baratas hasta ~100+ USD en secciones premium/VIP). Exhibit 5 ejemplifica algunos precios de Saltimbanco en arenas entre 40 y 90 USD, pero en Big Top a veces suben algo más.</p>
<p>Ingresos Anuales Aproximados</p>	<p>~USD 100 millones de taquilla anual, en un show residente (p. 8–9). La aritmética: $1,900 \text{ asientos} \times 0.90 \text{ ocupación} \times 10 \text{ funciones/sem} \times 48 \text{ semanas} \times 120 \text{ USD} \approx \sim 100 \text{ MUSD}$.</p>	<p>Varía según el número de ciudades visitadas al año y la duración en cada una. Con ~2,500 asientos, ~80% ocup., ~8 funciones/sem, ~35 semanas, y ~85 USD (promedio hipotético), se obtiene un rango menor (~60–70 MUSD en taquilla). El caso no da una cifra anual oficial consolidada, pero sí estima varios millones por ciudad.</p>

Costos Fijos de Montaje	<p>Teatro + equipamiento de ~USD 150 millones (que asume MGM Mirage). Cirque pone ~15 MUSD en la producción creativa inicial.</p> <p>(p. 9 describe estos montos.)</p>	<p>El show itinerante invierte ~30 MUSD para crear/ensayar la producción (p. 3–4), más ~13 MUSD en carpa, ~7 MUSD en equipo de transporte y escenografía (texto menciona costos de big top). Se añade la logística de trasladar 40–50 camiones, etc.</p>
Costos Variables	<p>La estructura del acuerdo con MGM indica que, de los 100 MUSD de box office, se restan ±35 MUSD en show operations, ±10 MUSD en “theatre operations”, ±12 MUSD de “rent” (para MGM), ±13 MUSD de “creative royalty”.</p> <p>Queda ~30 MUSD de profit a repartir 50/50.</p>	<p>Más elevados por montaje y desmontaje en cada ciudad, el transporte, y las adecuaciones locales. El caso menciona que, si no se llega a cierto nivel de ocupación en cada ciudad, no se cubren costos de operación (break-even ~65%). El caso no da un desglose unificado.</p>

<p>Margen (o “Operating Profit” / Ingreso)</p>	<p>~30% (en el ejemplo p. 9: 30 MUSD de profit / 100 MUSD box office). Y Cirque se queda con la mitad de ese operating profit (USD 15M). El socio recibe la otra mitad.</p>	<p>No hay un % oficial publicado. Sabemos que el “break-even” se logra ~65% de ocupación y que la rentabilidad por ciudad depende de la duración y la velocidad de venta. El caso sugiere que, aun siendo lucrativos, la rentabilidad (margen) es menor que en un show residente con altísima ocupación, precio mayor y teatro fijo.</p>
<p>Utilidad Total</p>	<p>Se destaca en el texto que “las producciones de Las Vegas representaban más del 50% de los ingresos totales de Cirque ... y una porción aún mayor de la utilidad total”. (El caso repite varias veces que los shows residentes proveen la mayor tajada de la rentabilidad.)</p>	<p>El aporte agregado de varios “touring shows” a lo largo de 10–12 años de vida también es muy relevante, pero en términos anuales, un solo show itinerante no suele igualar la rentabilidad de un show residente. Al sumar varios “big top” simultáneamente (Varekai, Corteo, etc.), Cirque diversifica riesgos e incrementa sus ingresos globales.</p>

¿Cuál segmento tiene el mayor margen?

- Según la estructura simplificada de un show residente en Las Vegas, se obtiene un margen operativo de ~30% (antes de repartir con MGM Mirage).
- En el caso de los itinerantes, no se publica una cifra tan detallada, pero el texto deja claro que los costos variables (logísticos) son más altos en proporción, por lo que el margen (% utilidad/ingreso) es menor.

¿Cuál segmento genera la mayor cantidad de utilidades totales?

- Los shows residentes en Las Vegas u Orlando. El caso menciona que estos espectáculos representan más del 50% de los ingresos totales de la compañía y una parte todavía mayor del beneficio (p. ej. “MGM Mirage sees us as more than just a content provider, we are truly a partner”).
- En Las Vegas, un solo show puede recaudar ~USD 100 millones al año en taquilla. Tras costos y reparto, la utilidad para Cirque (neta) ronda USD 15 millones por show por año. Y en 2008 ya había 5 espectáculos residentes allí.

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

1. Innovación y creatividad como base del negocio

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

2. Colaboración y diversidad cultural

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

3. Excelencia y disciplina

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

4. Compromiso con el bienestar del equipo

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

5. Adaptabilidad y evolución

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

La cultura organizacional de Cirque du Soleil contribuye significativamente a la creación de valor al fomentar un ambiente de innovación, colaboración y excelencia. Este enfoque no solo mejora la calidad de los espectáculos, sino que también fortalece la marca y la rentabilidad de la empresa.