



CASO INTEGRADOR

Módulo II. Dirección General

CIRQUE DU SOLEIL

Presentado por:

- Eloá Pajares
- Scarlatta Galloza
- Ignacio Hernández
- Miguel Berroa
- Joaquín Chiriboga

CONTENIDO

RESUMEN EJECUTIVO	1
INTRODUCCIÓN	2
HISTORIA DE LA EMPRESA	3
ANÁLISIS DE CIRQUE DU SOLEIL.....	5
DESCRIPCION DE NEGOCIO	5
PRODUCTOS/SERVICIOS	5
MODELO DE NEGOCIO	6
MISIÓN	7
VISIÓN	7
VALORES	8
POLÍTICAS.....	8
ANÁLISIS ESTRATÉGICO	8
ANÁLISIS EXTERNO	8
Analisis Pest	8
Análisis cinco fuerzas competitivas de Porter.....	11
ANALISIS INTERNO.....	16
Cadena de Valor.....	18
Recursos y Capacidades	21
Ventaja Competitiva	22
Modelo Canvas	23
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	24
DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS.....	26
ANALISIS DAFO.....	28
CONCLUSIONES	29
BIBLIOGRAFIA	30

RESUMEN EJECUTIVO

La idea de negocio de la que parte el circo del sol es crear un espectáculo diferente al que en esa época ofrecían los circos tradicionales que se encontraban en decadencia y que resultaban en negocios poco rentables debido a la aparición de otras formas de entretenimiento especialmente para los niños que era el público objetivo. Los que formaron el circo del sol estaban conscientes que en el mundo del entretenimiento, la competencia es muy fuerte y para subsistir su economía debe estar basada en la competencia y tratar de desplazar y superar a los competidores. Es por ello que el circo del sol decide crear un nuevo espacio en el mercado diferente de entretenimiento para así tener una demanda de clientes nueva.

El concepto de ofrecer un nuevo negocio empieza por buscar un nuevo público objetivo. El segmento que el circo del sol apunta es un público adulto con poder adquisitivo medio-alto. Para satisfacer a este público y lograr un factor diferencial frente a otros espectáculos se decide estratégicamente unir cualidades del teatro, shows de Broadway, musicales entre otros con las cualidades que más aportan valor del circo tradicional prescindiendo de aquellas actividades del circo tradicional que no aportaban al tipo de show que se quería ofrecer.

De esta forma el circo del sol genera una gran ventaja competitiva creando un espectáculo muy diferente a cualquier otro show y se puede ubicar en un espacio sin competencia con una nueva demanda de clientes. De igual manera por este factor diferenciador logra tener precios elevados que no dependen de la competencia. De igual manera el rango de público creció puesto que es un show dirigido a todas las edades (sin contar niños muy pequeños). El lograr ser un nuevo espectáculo ayudó a que exista fidelización de los clientes.

Contar con un personal altamente calificado es importante para esta empresa tanto de la parte artística como la parte administrativa. En cuanto a la parte artística existe un gran centro en sus oficinas centrales donde se capacita a cada uno de los artistas que van a realizar las actuaciones en el circo. La parte administrativa que labora en las oficinas centrales debe estar motivada, para ello se les invita a ser partícipes de circo del sol para que sientan inspiración y observen el resultado de su trabajo. Además se fomenta el trabajo en equipo puesto que se tiene en un mismo lugar a las 2 ramas de la empresa para que la parte artística sirva de inspiración a la parte administrativa y para que a su vez la parte artística sienta apoyo para desarrollar el espectáculo de la parte administrativa. El circo del sol tiene un aproximado de 3000 empleados. El humano es el recurso más importante que esta empresa maneja.

Esta empresa no solo genera recursos a través de la venta de boletos cuya venta por espectáculo se aproxima a la cifra de 600.000 USD. También lo hace a través de la venta de productos que llevan la marca del circo del sol de los cuales se pueden destacar los DVD con la filmación de sus presentaciones o también se puede ver que existen suvenir los cuales están a la venta en su portal web. Otra fuente de ingresos son los derechos televisivos por la retransmisión de sus espectáculos. Finalmente una fuente de ingresos importantes es la que se genera a través de las marcas que patrocinan el espectáculo y que el circo del sol vende sus espacios para que dichas marcas puedan patrocinar.

INTRODUCCIÓN

Mediante este informe realizamos un estudio estratégico de investigación descriptiva a la empresa más grande de entretenimiento llamada “Circo Du Soleil”. Analizaremos el éxito que ha tenido desde sus orígenes de 1984, desarrollaremos el análisis del sector y de la empresa; como ha evolucionado, cuáles son sus estrategias de mercados, directrices para enfrentarse con la competencia.

Mediante el Análisis estratégico, podremos entender cómo se encuentra la empresa frente su sector competitivo y además como se encuentra internamente, cuales son puntos a favor y en contra para poder tener un desarrollo de tal magnitud. Veremos además su estructura organizativa y también perfiles internos.

Se identificarán las estrategias corporativas, competitivas y funcionales, a fin de crear un plan de implementación para aplicar los tópicos vistos en la asignatura.

HISTORIA DE LA EMPRESA

Los orígenes del Cirque du Soleil se remontan a principios de los 80 en Baie-Saint-Paul, una pequeña ciudad cerca de Quebec, Canadá. Allí, un grupo de artistas callejeros llamado "Les Échassiers de Baie-Saint-Paul" que bailaban, jugaban con la música y hacían malabares por las calles, empezaron a llamar la atención en la ciudad, especialmente Guy Laliberté, quien posteriormente fundó y actualmente es CEO del Cirque du Soleil. El grupo siguió creciendo rápidamente y crearon "El club de los Tacones Altos" ("Le Club des Talons Hauts"). En 1982 se organizó en Baie-Saint-Paul "La Fête foraine de Baie-Saint-Paul", una feria donde artistas callejeros de todas partes se reunían intercambiando ideas y dando vida a las calles durante unos días. Este evento fue un éxito, se repitió en 1983 y 1984 y sirvió como escaparate para que este grupo fuera haciendo crecer su fama. En 1984, Québec celebraba el 450 aniversario del descubrimiento de Canadá y necesitaban un espectáculo que actuase en las fiestas a lo largo de toda Québec, momento que Guy Laliberté aprovechó junto a Daniel Gauthier para dar vida a el Cirque du Soleil y desde entonces su crecimiento ha sido tan espectacular como la fama lograda a nivel mundial. En sus inicios trabajaban para el Cirque del Soleil 73 personas en la actualidad cuenta con 4.000 empleados de más de 40 países, entre ellos unos 1.000 artistas. Desde su creación en 1984, Cirque du Soleil ha dejado impresionados a más de 80 millones de espectadores en más de doscientas ciudades de los cinco continentes. La compañía cuenta actualmente con 8 espectáculos en gira y 7 permanentes repartidos por todo el mundo. A estos habrá que añadir próximamente los nuevos shows de Los Ángeles, Japón, Macao y Dubai. En la actualidad, Cirque du Soleil estará presentando 20 espectáculos simultáneamente en todo el mundo.

El Cirque du Soleil combina a malabaristas, payasos, acróbatas y gimnastas que desarrollan el Show creando dramas teatrales acompañados con danza. Los circos tradicionales solían armar un espectáculo y luego se dedicaban a representarlo por todo el mundo. Sin embargo, el Cirque du Soleil se planteó la meta estratégica de crear un espectáculo completamente nuevo todos los años.

No es por nada que llaman en el medio a Circo du Soleil como "El nuevo Circo". Si lo vemos de un punto de vista el Circo du Soleil se encuentra bastante alejado del concepto de tradicional de circo, de hecho, unas de las claves del éxito del emprendimiento ha dado la redefinición del concepto del show.

El circo dejó de ser una sucesión de equilibristas, payasos y animales para convertirse en la presentación de una historia que avanza a través de la articulación de estas especialidades.

Finalmente, la primera salida de Canadá se produjo en 1987, gracias a un crédito de 1.5 millones de dólares canadienses otorgado por su Gobierno ayudándoles así a comprar el equipo necesario para la gira y poder presentar en Los Ángeles su espectáculo "Reinventamos el Circo". Se les cubrirían todos los gastos, pero no cobrarían honorarios más que un porcentaje de la venta de taquilla. El éxito fue tal, que de allí salieron de gira a otras ciudades estadounidenses. En 1990 presentaron su primera producción en Europa y en 1992 en Asia.

Actualmente sus espectáculos son:

Alegria	Banana Shpeel	Corteo
CRISS ANGEL Believe	Dralion	KA
KOOZA	La Nouba	Mystère
“O”	OVO	Quidam
SALTIMBANCO	The Beatles Love	TOTEM
Varekai	Viva Elvis	WINTUK
ZAIA	ZED	Zumanity ¹

Principales antecedentes del CIRQUE DU SOLEIL:

Nombre de la Empresa	Cirque Du Soleil
Actividad Principal	Montaje dramático de artes circenses y esparcimiento callejero
Industria	Entretenimiento
Fundación	1984
Creadores	Guy Laliberté y Daniel Gauthier en Baie-Saint-Paul
Administración	Daniel Lamarre (presidente y director ejecutivo)
Sede Principal	8400 2E Avenue, Montreal, Canadá
Teléfono	(514) 722-2324
Web	www.cirquedusoleil.com
E-mail	contact@cirquedusoleil.com

ANÁLISIS DE CIRQUE DU SOLEIL

DESCRIPCION DE NEGOCIO

El concepto de negocio, éxito y rasgo distintivo del Circo del sol es un espectáculo que difiere mucho al circo tradicional. Para lograr esta diferenciación lo que fue considerado en principio era la eliminación de shows tradicionales de los circos como el show con animales, el presentador y protagonistas clásicos de los circos. Esto surge después de hacer un análisis del mercado ya que el mismo se encontraba venido a menos por la alta competencia que existe en el mundo de espectáculos y ocio.

Deciden entonces reinventar el circo por completo y ofrecer un nuevo producto el cual ofrece al espectador un show nunca antes visto, creando una fusión entre todos los elementos del circo tradicional que aportan valor para el público objetivo del negocio con elementos del teatro, ballet y shows de Broadway.

PRODUCTOS/SERVICIOS

Servicios:

El circo del sol ofrece un servicio de entretenimiento diferenciado dirigido a un público de mayor edad y poder adquisitivo que el circo tradicional. Un espectáculo que está formado por un conjunto de elementos como vestuarios, iluminación, acrobacias, bailes, música entre otros con lo cual se crea un espectáculo único cuyo objetivo es despertar emociones y sentimientos de los espectadores. Es una combinación de teatro, circo, show y música. Un espectáculo que tiene varios matices y que a la vez presenta una gran variedad de espectáculos.

Productos:

Adicionalmente a los espectáculos el circo del sol genera algunos ingresos extra por la venta de variados productos relacionados al espectáculo. Las adquisiciones de los productos se las puede hacer a través de su portal web o en tiendas de recuerdos en las entradas y salidas de los espectáculos. Principalmente el negocio se centra en la venta de DVD con grabaciones de los shows y entrevistas a sus protagonistas. En la tienda también se puede encontrar ropa, juguetes, adornos, máscaras, carteras, maletas, CD con la música utilizada en el espectáculo, entre otros. Otro producto que el circo del sol vende son derechos a las cadenas de televisión para reproducir sus shows en uno de los canales.

MODELO DE NEGOCIO

¿Cómo crear un espectáculo que se diferencie del resto? No solo de los circos sino también de cualquier obra de teatro, show de Broadway, etc. Seguramente esa fue la pregunta que se plantearon los impulsores del circo del sol. Más aún cuando los circos se encontraban en declive puesto que no resultaba beneficioso como negocio tener un circo. El público objetivo de los circos eran los niños y eran shows que se repetían y en todos los circos que se montaban en las ciudades.

La década de los 80's es denominada la época del inicio consumista. Nuevos productos fueron lanzados durante esa época que eran de fácil adquisición. Dentro de estos nuevos productos se encontraban los de ocio y entretenimiento especialmente dirigido al público infantil entre ellos productos como: juguetes, venta de películas para niños con la llegada del VHS, consolas de videojuegos como el Atari, mayor número de cines y con mayor número de producciones, canales y programas de televisión para niños, entre otros. Estos ocasionaron que al público infantil no le atraiga más ir al circo ya que no lo encontraba novedoso.

El espectáculo tenía que ser algo novedoso e innovador. Es ahí donde nace esta fusión de varios espectáculos y se crea un nuevo producto con nuevos clientes. Al circo de sol no se lo puede catalogar o ubicar en cualquiera de las ramas de entretenimiento. Es por esa razón que el circo del sol es el creador de un nuevo segmento en el mercado del entretenimiento. Es un mercado donde no existen competidores en el cual existen grandes posibilidades de crecimiento y expansión.

El negocio del circo del sol no fue la de satisfacer una demanda ya establecida en un mercado con mucha madurez sino que a partir de mercados de entretenimiento en los cuales se encuentran los del teatro, circo y shows, cuya competencia es muy fuerte y para subsistir en este negocio su economía debe estar basada en la competencia y tratar de desplazar y superar a los competidores, pudo crear un espacio en el mercado donde se creó una demanda de clientes nueva.

Luego de haber creado la idea el circo del sol debió realizar una estrategia del negocio para poder aterrizar el proyecto en la vida real. Consolidar un circo diferente no es nada fácil. Es importante tener una buena inversión sobre todo en el diseño de los espectáculos donde el nivel de creatividad tiene que ser ilimitado.

El show tiene que estar diseñado de tal forma que se tomen en cuenta todos los complementos que el mismo requiere. Estos son luces, vestuarios, escenarios, artistas, etc. A cada uno de ellos se les debe valorar y tratar de optimizar costos. Existen complementos además que deben ser prescindidos para que el show pueda ser asequible al público.

Uno de los elementos de los circos tradicionales que luego de ser analizado fue eliminado son los animales. Mantener y cuidar un animal es muy costoso, aparte en los años 80's existía ya un movimiento animalista que despreciaba este tipo de actuaciones donde se tiene la participación involuntaria del animal. Otro elemento de alto costo que se consideró fue la eliminación de estrellas que participaban en ellos. Las estrellas generan un alto costo y no aportan un valor adicional para el propósito del circo de sol puesto que este se centra más en el espectáculo que en las mismas estrellas.

Este es un negocio donde se fomenta el trabajo en equipo y fue una de las razones para eliminar a las estrellas del circo. Con ello cambia la forma de trabajo individual por una forma familiar donde cada individuo forma parte de un gran equipo contribuyendo con su esfuerzo individual para que en conjunto con el resto se tenga un trabajo con características únicas.

Adicional a lo antes mencionado, este negocio integra sus dos grandes áreas de trabajo que son la parte administrativa y el espectáculo con contacto permanente entre ellos. De esta manera los artistas saben que existe todo un equipo administrativo atrás de ellos que les brindan soporte y viceversa. Ayuda también a que los trabajadores administrativos no solo centrarse en temas de administración pura sino a tener en cuenta el tipo de negocio que es. Este contacto de la parte administrativa con los artistas ayuda para que los trabajadores estén siempre motivados puesto que el circo es un escenario de alegría, felicidad y magia que inspira las emociones personales.

Si bien el costo de cada espectáculo del circo del sol es mayor al de los circos tradicionales y de muchas obras de teatro y shows de Broadway este se encuentra en el promedio de costos dentro de su público objetivo (público adulto de estrato económico medio y alto). El objetivo del negocio también es dar un espectáculo inolvidable para que el cliente que es el espectador experimente grandes emociones y le provoque regresar o recomendar a todos sus conocidos que es la mejor publicidad que cualquier negocio puede tener. Finalmente al ser el primero y uno de los pocos negocios en esta rama del espectáculo su precio puede darse el lujo de ser bastante elevados.

MISIÓN

“El circo del sol es una organización internacional fundada en la ciudad de Quebec dedicada a la creación, producción e interpretaciones artísticas cuya misión es invocar la imaginación, provocar los sentidos y suscitar las emociones de la gente en todo el mundo”.

VISIÓN

“En busca de los sueños y prácticas administrativas, el circo del sol se esfuerza para posicionarse asimismo en la comunidad como proponente responsable del cambio”.

VALORES

- Apoyar íntegramente nuestro proceso creativo
- Reconocer y respetar a cada contribución individual de nuestro equipo de trabajo.
- Extender los límites cuanto sea posible.
- Alentar y promover el potencial de la juventud.
- Dibujar nuestra inspiración desde lo artístico y la diversidad cultural.

POLÍTICAS

Política de Recurso Humano: El crecimiento sostenible del circo en cuanto a capital humano, se refleja en que desde la fecha de creación que data del año 1982 hasta el día de hoy ha aumentado su número de trabajadores pasando de 73 personas a más de 4.000. Siendo primordial que sus trabajadores tengan claro cuál es la misión de la empresa, de tal forma que puedan tomar decisiones que apoyen a esta.

Política de Calidad: Conforme han pasado los años el Cirque du Soleil ha tenido que ir respondiendo a las contingencias que le atañen reinventando sus actuaciones donde claramente podemos destacar la innovación en cada una de sus espectáculos. Esto ha permitido que el trabajo en grupo y el aporte de cada uno de sus miembros se vea reflejado en un evento de mayor calidad, creando valor.

Política Financiera: En algunas de sus funciones buscó lugares fijos y de este modo, hay shows en Orlando y Las Vegas, los cuales se presentan ininterrumpidamente desde hace más de ocho años. Estas innovaciones bajaron en forma importante los costos de la empresa. Eliminó los animales y suprimió los

ANÁLISIS ESTRATÉGICO

ANÁLISIS EXTERNO

Analysis Pest

Entorno General o Perfil Externo de la Organización Para el desarrollo del análisis del entorno general del “Cirque du Soleil” se desarrollara un perfil externo de esta organización el cual se puede apreciar a continuación:

Dimensión	MN	N	E	P	MP
Socio-Cultural					
Valores y actitudes					X
Grupos sociales					X
Conflictividad social					X
Mercado del trabajo					X
Sindicatos			X		
Defensa del consumidor					X
Económica					
PIB	X				
Inflación	X				
Desempleo	X				
Balanza de pagos	X				
Productividad				X	
Mercado de capitales	X				
Recursos energéticos					X
Política industrial					X
Tecnológica					
Política de I+D			X		
Conocimientos científicos y tecnológicos		X			
Infraestructura científica y tecnológica		X			
Madurez tecnológica actual				X	
Disponibilidad de nuevas tecnologías		X			
Político- Legal					
Situación política					X
Política económica			X		
Legislación económica social					X
Política fiscal			X		

MN: Muy negativo

N: Negativo

E: Estable

P: Positivo

MP: Muy positivo

A continuación se analizaran cada una de las dimensiones del perfil externo de "Cirque du Soleil":

Social: En cuanto a lo social se puede decir que Cirque du Soleil es una gran empresa, sus valores y actitudes están absolutamente acorde a esta afirmación y es una ventaja digna de imitar, posee más de 4000 trabajadores, la mayoría de ellos provenientes de distintos países y continentes del mundo, contrastando esto con años anteriores donde su fuerza de trabajo solo se conformaba por canadienses.

Los grupos sociales influyen de manera positiva, mostrando una aceptación que cada vez es mayor. Sus giras son a nivel mundial y sus espectáculos van dirigidos a todo tipo de público sin hacer ninguna discriminación, están adaptados para ser contemplados por todas las edades, razas, estilos de vida, etc. A demás promueven la entretenimiento y pretenden despertar nuestros sentimientos más profundos a través de la magia y el encanto de un circo bastante especial por lo que no presentan problemas en cuanto a conflictos sociales que puedan ocurrir en los países de destino, más bien todo lo contrario.

El consumidor se muestra bastante satisfecho y por lo general queda maravillado con el servicio que presencian.

Económico: Los factores económicos que podrían afectar la asistencia del público y el gasto que este mismo hace para con el Cirque Soleil podrían ser; crisis económicas por las que estén pasando países en los cuales Soleil este presentando sus espectáculos, el nivel de vida y el poder adquisitivo que posean los residentes de dichos países. Esto se toma en cuenta porque tales las entradas para un espectáculo del Cirque du Soleil no son “excesivamente caras” para la experiencia que significa ver un espectáculo de dicha magnitud y calidad, pero si pueden resultar costosas para el común de las personas que desearía ver uno de sus show, ya que se hace más difícil para las familias de clase media baja, que tiene que tratar de vivir dignamente con un sueldo mínimo, obviamente en este caso el costo de oportunidad y la situación se dificulta. “En circo du Soleil todo es nuevo incluso el precio que debe pagar el espectador por ver un circo”...Es el precio de la calidad.

Como foco potencial de utilidades para Soleil, somos atractivos pero comparándonos con países desarrollados el atractivo disminuye, pues el ingreso en estos últimos es mucho mayor, así también la calidad de vida por lo que a las personas no les significa un gasto mayor el ir a ver sus espectáculos. De todos modos es sumamente valorable que Cirque du Soleil centre su atención tanto en la utilidad monetaria que pueda recibir de los países a en los que se presenta, como en la experiencia que estos le puedan significar. Soleil vive en un constante ciclo de aprendizaje que se puede observar a través de su increíble evolución y mejoría en todo sentido a través del tiempo como show y como empresa sostenida.

Tecnológico: Si bien la tecnología física no tiene un papel protagónico en Cirque du Soleil, a lo largo del tiempo le ayudado bastante. Partieron con muy poco usando una tecnología más bien básica constituida por escasas ampolletas grandes y más bien toscas y un monofónico sonido de música de fondo, esta última solo cuando ya habían avanzado un poco, pues antes ni con música contaban.

En cambio ahora presentan una innovadora e impresionante puesta en escena, mezclando moderna tecnología y la magia que logran proyectarnos los actores y elenco en general de Soleil, aparte del inminente sonido e iluminación que acompaña armónicamente a la orquesta o al cantante lirico/tenor que ya es característico de cada show. La iluminación juega un rol importante en esto ya que permite un mimetismo en donde solo se ve lo Soleil quiere que veamos, sometiéndonos en el “sueño del payaso”, haciendo esto que se nos olvide muchas veces que lo que estamos viendo ya sea por televisión o en vivo, no es real.

También Soleil ha sabido sacarle provecho a Internet ya que a través de su sitio web no solo podemos obtener información básica de Cirque du Soleil como entidad, sino que también podemos ver sus tráiler, comprar sus DVD tanto de show como de música y diversos tipos de productos.

A través de su sitio web podemos conocer a los creadores de cada uno de sus espectáculos, a los artistas participantes y lo más importante; saber dónde se situaran con sus espectáculos y poder de este modo adquirir las entradas con fecha y hora por el mismo Internet para el país que lo deseé.

Político- Legal: El Cirque du Soleil es regulado por las normas ISO 9000 La dimensión político legal responde exitosamente con los espectáculos y forma de trabajar de la empresa del Cirque du Soleil, en general podrían influir las distintas leyes laborales y de libre expresión de cada país en los que se presentan los diversos espectáculos.

La situación política influye dentro de las variables a considerar pero, para el caso de Cirque du Soleil le ha resultado bastante favorable, ya que no ha tenido problemas en este ámbito y generalmente las leyes de cada país facilitan aún más su llegada. La política económica si influye bastante en algunas ocasiones pues podrían afectar las políticas monetarias que posean los distintos países adquiridores del servicio Soleil, aquí el tipo de cambio juega un rol fundamental pues el país al que se dirigen puede estar pasando por algún problema de, por ejemplo; depreciación de la moneda, lo que podría significar que el valor de una entrada para un espectáculo Soleil resulte más caro en el país en cuestión y no así en otro que no se encuentre en la misma situación.

Análisis cinco fuerzas competitivas de Porter.

En esta industria es muy complicado competir de forma sostenida tiempo y obtener también los beneficios para seguir en la industria, por lo cual la organización El Cirque du Soleil supo reinventarse esto se plasmará según el siguiente modelo:

Poder de negociación de los proveedores:

Los proveedores más importantes son sus propios empleados, estrellas de calidad diferenciada con gran poder de negociación. El lema de sus estrellas”, todos trabajan unidos y realizan actos en equipo. No existe la individualización de personajes, todos son uno. Por otro lado tenemos los proveedores menores de carpas, de tintas, de paños, e implementos para actuar y crear el evento.

Capacidad negociadora de los proveedores	Industria de entretenimiento
Número de proveedores importante	Pocos
Costo de cambio de proveedor para las empresas del sector industrial	Medio bajo
Amenazas del sector Industrial de integrarse hacia atrás.	baja
Amenaza proveedores de integrarse hacia adelante	baja
Importancia de la empresa para los proveedores	alta

Poder de negociación de los clientes:

Los principales clientes del Cirque du Soleil, son los Jóvenes, adultos y empresas contratantes. El costo de cambio de esto es bajo para ellos, además no es un servicio esencial. Lo que es importante para este circo es que gozan de una marca diferenciada, lo que hace que el riesgo y/o poder de negociación sea medio. A continuación se detalla un cuadro que deja en claro cuáles son los elementos que condicionan el grado de negociación:

Capacidad negociadora de los clientes o distribuidores	Industria de entretenimiento	Favorable/desfavorable para el Cirque du Soleil
Número de Clientes importantes	Muchos	Favorable alto
Grado de estandarización del producto	bajo	Favorable alto
Ganancia o utilidad de los clientes	bajo	Desfavorable
Amenaza de integración hacia atrás de clientes	bajo	Favorable
Información del cliente para la empresa	Media	Favorable

También se encuentran los valores de las entradas para el público en general las cuales oscilan en el siguiente recuadro:

Show Cirque du Soleil	
Lugar	Valor
Tapis Rouge (alfombra roja)	\$ 85.000
VIP sin Tapis Rouge:	\$ 53.000
Royal:	\$ 53.000
VIP Sin Tapis Rouge (visión parcial)	\$ 45.050
Royal (visión parcial)	\$ 45.050
Golden	\$ 35.000
Golden (visión parcial)	\$ 29.750
Platea	\$ 22.000
Platea (visión parcial)	\$ 18.700

Cirque Du Soleil ofrece espectáculos distintos cada vez, lo que hace que sea enormemente diferenciado del resto de industria. Esto hace que los clientes se inclinen por algo más exclusivo, principalmente los clientes mejor posicionados económicoamente. Quienes están dispuestos a pagar una alta suma por disfrutar del show (Golden o Alfombra Roja), lo malo de todo esto es que el entretenimiento no es algo indispensable como la alimentación, por ejemplo; dando a entender hay una sensibilidad enorme por el precio. La utilidad de los clientes en cuanto a precios es baja, pues los valores de las entradas del Circo del sol son un poco elevados.

La amenaza de integración hacia atrás del cliente, es baja o nula porque primero el circo no tiene distribuidores y convertirse o adquirir un circo es sumamente costoso debido a que se necesitaría un crédito enorme para poder conseguirlo. El Cirque du Soleil posee demasiados artistas en un excelente nivel para competir como tal, el riesgo de que aparezca alguien y lo pueda comprar así como así, es nulo.

Amenaza de los nuevos competidores:

El grado de dificultad para que una empresa pueda acceder al sector de entretenimiento es de nivel medio. Antes de continuar es necesario dejar en claro que cuanto más elevadas son las barreras de entrada, mayor dificultad tiene el acceso al sector.

Amenaza de nuevos Competidores (Barreras de entrada)	Industria del entretenimiento	Cirque Du Soleil
Económicas de escala	alta	no tiene
Diferenciación del producto o lealtad de la marca	baja	alta
Costo de cambio del cliente (cambio de proveedor)	baja	bajo
Requisitos de capital	alta	alta
Política Gubernamental	media	bajo

Para entrar a la industria es necesario poseer Economías de escala de este modo se logra una disminución en costes unitarios y así se aumenta el volumen de compra o adquisición del servicio dependiendo del negocio.

También la diferenciación del producto en la industria es baja, es decir, predomina la estandarización de productos o servicios, por lo que a los clientes les resulta indiferente elegir entre un servicio u otro. Esta deslealtad está dada debido a que el costo de oportunidad de los clientes no tiene un gran valor, pues no les cuesta cambiarse de proveedor, con un precio similar consiguen la misma satisfacción o entretenimiento que pagando una alta suma, sin incurrir en mayores riesgos.

Estas condiciones hacen que la barrera de entrada sea débil. A pesar de estas barreras nuevos pequeños grupos entrenados por la familia del Cirque du Soleil. Con shows personalizados con mucha originalidad basados en el pensamiento emprendedor del Cirque du Soileil. Algunos competidores son “Les 7 doigts de la main”, un show canadiense llamado “Timber!”. Deben ser tomados en consideración.

Amenaza de productos o servicios sustitutos:

En los Servicios, en este caso Sustitutos tenemos; los llamados “parques temáticos” (recintos con un conjunto de atracciones, espacios para el ocio, entretenimiento, educación y cultura, como por ejemplo; Parques temáticos, Fantasilandia, parques, zoológicos, museos, cines, entre otros).

Por tanto el riesgo o las amenazas de sustitución son muy altos. A continuación detallaremos la presión que ejercen los sustitutos en la industria:

Presión de los sustitutos	Industria, entretenimiento	Favorable/desfavorable para el Cirque du Soleil
Precio relativo de los sustitutos	bajos	desfavorable
Relación precio-calidad	alta	desfavorable
Rentabilidad del sector industrial	bajos	desfavorable
Costo de cambio para el cliente	bajos	desfavorable
Actitud del Cliente hacia el sustituto	favorable	desfavorable

Rivalidad entre los competidores actuales:

En la industria del entretenimiento existe alta rivalidad, dado que existen muchos competidores de grande y mediano tamaño con servicios similares, la industria crece a tasa decreciente, existe poca rentabilidad. Entre los fuertes rivales del Circo del Sol, de la línea Circense especialmente y que no utilizan animales podemos mencionar:

Circus Oz (Australia; 1978)

Circ Cric (España; 1981),

Que-Cir- Que (Francia).

Los tres muy prestigiosos a nivel mundial.

El cuadro siguiente muestra en detalle la Rivalidad de la Industria:

Intensidad de la Rivalidad	Industria entretenimiento	Favorable/desfavorable para el Cirque du Soleil
N ° de Competidores con recursos y capacidades similares	muchos	Favorable
Tasa crecimiento sector Industrial	Lenta a tasa decreciente	Desfavorable
Competidores con distintos objetivos, estrategias o intereses	pocos	Favorable
Diferenciación del producto/servicio o lealtad de la marca	baja	Desfavorable

Barreras de Salida	
Barreras de Salida	Industria entretenimiento
Activos Especializados	Muchos
Costos Fijos de Salida	altos
Barreras Emocionales	alta

Cirque Du Soleil al Salir de la industria, deberá tener presente que sus activos especializados serían algo difícil de liquidar si decidiera cambiarse de sector (cosa que no debiera hacer por ningún motivo, ni que creemos que hará). Un ejemplo de ellos son sus implementos exclusivamente usados en circo para que los artistas realicen sus acrobacias. Por otro lado los activos más importantes de este circo son sus trabajadores, los cuales son expertos, pero solo en los espectáculos relacionados a esta industria. Si tuvieran que trabajar en otra cosa requerirían, sin duda alguna capacitación para así poder desempeñarse en otros puestos de trabajo, pero a pesar de toda la capacitación que puedan tener, nunca rendirán tan bien como en lo que ellos aman hacer, sin contar que sería muy costoso. En fin, es difícil adaptarlos a otro sector pues pierden mucho valor.

En cuanto a los costos fijos; cancelación de contratos proveedores, pago de deudas, costos de reubicación, entre otros. En cuanto a costos variables; deberá pagar los contratos individuales y colectivos de su plantilla de trabajadores, indemnizaciones.

Existe una resistencia emocional por parte de la dirección del circo a una salida por más que estuviera económicamente justificada y que es difícil llevarla a cabo por lealtad a los empleados (Acróbatas, Payasos, artistas, etc.) y la unión que se ha logrado entre ellos (se identifican con el circo), por temor a la pérdida del enorme prestigio, cariño y experiencias que han conseguido a nivel mundial, entre otras. Para finalizar podemos decir que en esta industria, donde es tan difícil de competir, en vez de competir en el mismo sector creo uno nuevo segmento de mercado, creó su propia demanda donde realmente no tiene competencia (estrategia de los “océanos azules” su océano no está manchado con la sangre de sus competidores, los cuales navegan en un océano rojo) no una digna de llamarse como tal, pues ninguna empresa similar “le hace el peso”.

Este Circo es innovador, desconocido e inédito, logró reencontrar a un gran público, creando, transformando y eliminando algunos elementos innecesarios y costosos y que implican un riguroso cuidado; (los animales). El resultado es un show espectacular nunca antes visto. Hoy son únicos en su sector, marcan pautas con su cultura y know how, evolucionando, cambiando y desarrollando espectáculos únicos, de manera que nadie los ha logrado imitar exitosamente (descontando que ya imitar no tiene éxito ni mérito alguno). Ponen gran énfasis en la música, el vestuario, la escenografía y en transmitir sentimientos. Así ha logrado un reconocimiento de una marca perdurable.

ANALISIS INTERNO

Perfil Estratégico de la Empresa Para el desarrollo del análisis interno a continuación presentamos el perfil estratégico del Cirque du Soleil.

Aéreas Funcionales	MN	N	E	P	MP
Área Comercial					
Cuota de mercado				X	
Imagen de MARCA					X
Fuerza de Venta					X
Publicidad y Promoción					X
Área de Producción					
Estructura de costes				X	
Control de calidad					X
Productividad				X	
Bienes de equipo					X
Área Financiera					
Estructura Financiera					X
Coste de capital					X
Rentabilidad inversiones					X
Solvencia Financiera					X
Área Tecnológica					
Tecnología disponible					X
Esfuerzo en I+D			X		
Asimilación de tecnología				X	
Área de Recursos Humanos					
Sistemas de incentivos				X	
Clima social				X	
Nivel de Formación					X
Nivel de participación			X		
Dirección y Organización					
Estilo de Dirección				X	
Estructura organizativa				X	
Cultura empresarial			X		

MN: Muy negativo

N: Negativo

E: Estable

P: Positivo

MP: Muy positivo

A continuación se analizan cada una de las dimensiones del perfil interno del “Cirque du Soleil”:

Área Comercial: Cirque Du Soleil ofrece espectáculos distintos cada vez, lo que hace que sea o enormemente diferenciado del resto de industria. Esto hace que los clientes se inclinen por algo más exclusivo, principalmente los clientes mejor posicionados económico. Posee una imagen de marca reconocida mundialmente con excelente publicidad y promoción por los diferentes medios de comunicación.

Área de Producción: En esta área, el Cirque du Soleil no entrega información pública, pero según la cantidad de entradas y eventos tomamos la decisión de como de posiciona internamente.

Área Financiera: En el caso Cirque Du Soleil, donde se eliminaron costos de los circos tradicionales que no se habían cuestionado hasta entonces, como la utilización de animales que cada día tenía por parte del público más rechazo, y que administrar dichos animales implicaban costos elevadísimos, como el de entrenarlos, alimentarlos, asegurarlos, transportarlos y brindarles atención médica. Lo mismo sucedía, al utilizar varias pistas, donde el espectador tenía que transportarse innecesariamente de una a otra, cuando podría brindársele propuestas temáticas únicas en un solo escenario con un ambiente refinado complementando en el espectáculo música y danza artística. Con aproximadamente 3,800 empleados de 40 países llevando 15 shows a través de todos los continentes excepto África y Antártica, con ingresos superiores a US\$ 600 millones.

Existen una serie de shows en desarrollo alrededor del mundo además de un contrato de televisión, línea de ropa femenina y una posible incursión en otros medios como spas, restaurantes y clubes nocturnos.

Área Tecnológica: Cirque du Soleil cuenta con un equipo creativo, el cual desarrolla innovación con un conjunto de informáticos, para cada una de sus puestas en escena. A través de los que consigue sorprender con imágenes conformadas por la combinación de destrezas físicas y tecnología. Generando propuestas de valor innovadoras, únicas e inolvidables que crean experiencias gratificantes.

Área de Recursos Humanos: Son más de 4000 empleados en todo el mundo de 40 nacionalidades distintas, que poseen excelentes competencias y profesionalidad, cuya edad media promedio es de 34 años aproximadamente, y que realizan una actividad muy exigente que impulsa una rotación anual elevada que llega alrededor del 20 %. Existe un buen trabajo de búsqueda y selección por medio de cerca de 14 cazadores de nuevos talentos por todo el mundo.

Dirección y Organización: El Cirque du Soleil es una organización internacional fundada en Quebec que se dedica a la creación, producción y representación de trabajos artísticos.

Cadena de Valor

La cadena de valor se divide en dos partes, las actividades de apoyo que serían la infraestructura de la empresa, la administración de recursos humanos, el desarrollo tecnológico y el abastecimiento y las actividades primarias tales como logística interna, operaciones, logística de salida, mercadotecnia, ventas y servicio al cliente.

Infraestructura de la empresa

Tiene una exitosa coordinación en la cadena de valor, Políticas financieras muy estrictas y procesos de integración vertical.

Administración de recursos humanos

Una de las funciones del mismo es realizar un constante seguimiento a cada uno de los integrantes del espectáculo para saber el estado de ánimo de los artistas y si han sufrido alguna clase de lesión. También incluye formación de artistas, reclutamiento y supervisiones a cada uno de ellos. Se tienen talentos únicos y especializados a bajos costos para la empresa.

Los payasos: Cambiaron las bromas de caídas y payasos pegándose por un humor más sofisticado. Desde que entras en la carpa, y en los minutos previos al espectáculo, puedes encontrar ya a los payasos amenizando la espera al público.

Los acróbatas

En vez de tener espectáculos en el que un solo acróbata realizaba los números estelares (“la estrella”), redujeron su papel. Además, en vez de hacer las acrobacias bruscamente, le añadieron un toque de elegancia y metieron movimientos más artísticos combinándolos con un juego de luces y sonido.

Directores de Broadway

Contrataron a personas que venían del mundo de Broadway para dirigir los espectáculos. Estas personas inicialmente llegaban pensando que su labor sería simplemente coger la batuta y dirigir, pero al conocer la cultura de la empresa rápidamente se dieron cuenta de que su principal responsabilidad era el impacto emocional sobre cada show.

Desarrollo tecnológico

Adaptación de recursos tecnológicos innovadores a cada uno de los espectáculos. Luces con tecnología LED. Sistemas tecnológicos para la venta de boletos para cada uno de sus espectáculos a través de su página web.

Adquisiciones

Prácticas de estandarización, cambios de paradigmas, definición de nuevas fronteras y construcciones de pirámides tecnológicas.

Logística interna

Control de calidad de los espectáculos, gestión en elementos complementarios, almacenamiento y movimiento del staff de producción y planificación de los espectáculos. En el caso del circo del sol se realiza la planificación de los viajes de los circos itinerantes y el desarrollo de infraestructura para cada uno de los espectáculos.

Operaciones

Producción y diseños de espectáculos alineados. Aplicación para creación del vestuario integrada con otras aplicaciones. Componentes de fabricación de vestuarios, maquillajes, sombreros, pelucas, etc.

Logística de salida

Ventas a través de su portal de internet de boletos y de productos con la marca del circo del sol. Venta y distribución de otros productos con la marca del circo del sol y distribución hacia tiendas y portales web como Amazon.

Marketing y ventas

El 80% de las ventas que percibe el circo del sol provienen de su página web. El marketing de la empresa se centra en cómo distribuir el producto, el precio, duración de las mismas y posibles promociones. Se han desarrollado páginas web, clubes de fans y el merchandising de algunos productos que sirven de punto para desarrollar futuros espectáculos. De esta manera aumenta sus ventas y el consumidor siente un trato más cercano como si realmente estuviera comprando en una tienda física.

Servicio al cliente

El servicio al cliente que el circo del sol brinda a sus clientes comienza desde el momento que el espectador compra su boleto existiendo políticas de devoluciones y reacomodaciones para cambios de localidades o fechas. Sin embargo donde mayor centra sus esfuerzos es el momento en el cual el cliente entra al espectáculo. Ahí existe personal especializado que se encarga de atender las necesidades de cada uno de los clientes para que su experiencia durante el show sea la mejor posible. La experiencia del usuario al encontrarse en cada uno de sus espectáculos ha sido calificada muy positiva.

Creación de Valor al cliente:

Un nuevo show. Han potenciado y reinventado aquellos elementos del circo tradicional que si aportan valor y han incorporado elementos del teatro, ballet o de espectáculos como Broadway; creando así un espectáculo único.

INFRAESTRUCTURA DEL NEGOCIO				
ACTIVIDADES DE APOYO	CREACION DE VALOR		REDUCCION DE COSTOS	
	Maneja una administración de logística compleja de buena forma. Traslado de todos los equipos, vestuarios, utilería, etc. Debe contar de mucha infraestructura para el montaje del escenario y la carpas		Coordinación en la cadena de valor, políticas financieras estrictas y procesos de integración vertical.	
	GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS			
	CREACION DE VALOR		REDUCCION DE COSTOS	
	Entrenamiento de los artistas para las distintas disciplinas que ofrece el circo. Contratación de directores de espectáculos de Broadway para ser directores.		Eliminación de estrellas de alto costo que servían para apalancar las presentaciones sin embargo si no se presentaban por lesión o enfermedad el espectáculo ofrecido perdía valor.	
	DESARROLLO TECNOLÓGICO			
	CREACION DE VALOR		REDUCCION DE COSTOS	
	Cuenta con una red IP de alta generación que se complementa con una serie de aplicaciones para poder crear nuevos proyectos que sorprendan al público.		Estandarización de los equipos para los distintos shows, compra de equipos en volumen.	
	APROVISIONAMIENTO			
	CREACION DE VALOR		REDUCCION DE COSTOS	
ACTIVIDADES PRIMARIAS	Equipo multidisciplinario que le permite el correcto manejo de los inventarios, el transporte y de los materiales.		Disminución en tiempos que demora la instalación y desarme de las instalaciones que sirven para las presentaciones en los circos itinerantes. Optimiza tiempo y recursos.	
	LOGÍSTICA INTERNA	OPERACIONES	LOGÍSTICA EXTERNA	MERCADEO Y VENTAS
	Aprovisionamiento de carpas, accesorios y materiales para la disposición del escenario en el lugar donde se desarrollará la actuación.	Equipo de 60 camiones que utilizan para trasladarse de un lugar a otro. Se deben hacer mantenimiento constante.	Traslado de todo el equipo como la carpas, personal, materiales en general en los 60 camiones para realizar sus presentaciones.	Actividades asociadas a conseguir compradores: Selección de canal de distribución, publicidad, promoción, ventas, asignación de precios, gestión de ventas minoristas, etc.
	Utilización de más de 60 camiones que transportan 750 toneladas. Traslado de más de 150 personas para sus circos itinerantes.	Empaque de la carpas del circo, equipos, unidades de ventilación.	Actividades relacionadas con la recopilación, almacenamiento y distribución física del producto.	Se presenta un show novedoso al público que mezcla al teatro con la danza y musicales con actividades del circo.
			Comunicar a su público objetivo es el trabajo de marketing y ventas y lo realizan a través de su página de internet y de diferentes puntos de venta.	Su servicio está inspirado en generar emociones.

Ubicación y Puntos de Venta

El circo del sol tiene como sede la ciudad de Quebec en Canadá, sin embargo sus oficinas centrales se encuentran en la ciudad de Montreal. Las oficinas administrativas se encuentran rodeadas por centros de entrenamiento para poder promover cercanía entre los artistas y los trabajadores administrativos. Este contacto entre las 2 ramas de la empresa promueve el sentido de apoyo que las 2 ramas de la empresa se dan mutuamente.

Existen espectáculos fijos como el que existe en la ciudad de Las vegas donde el show se presenta en un teatro y otros espectáculos son itinerantes para los cuales se utilizan carpas diferentes a la de los circos tradicionales que se limitaban a tener un solo pico y eran de color azul, rojo y blanco. Las carpas del circo del sol son revolucionarias dando prioridad a nuevos diseños y priorizando la comodidad del espectador.

Las entradas a los espectáculos se las comercializa a través de la tienda virtual en su página web y de otras agencias dedicadas a la venta de boletos. En caso de los shows que tienen sede fija la venta se la realiza en las boleterías. También algunas empresas patrocinadoras se encargan de la promoción y venta de las entradas. Adicionalmente el circo del sol posee diversos productos en base a su marca y son comercializados a través de su página web, tiendas de suvenires y puntos adicionales de venta a lo largo de todo el mundo, especialmente en las tiendas de ventas de DVD.

Recursos y Capacidades

HUMANOS:

Cuenta con 1600 empleados en las oficinas centrales y un total aproximado de 3000 empleados. Entre ellos se encuentran: ejecutivos, personal administrativo, carpinteros, entrenadores artísticos y físicos, sastres, etc.

NO HUMANOS:

El valor que no se puede medir de cada una de sus representaciones. Todo el desarrollo del servicio que proporciona el circo del sol con el fin de entretener y crear emociones al público espectador.

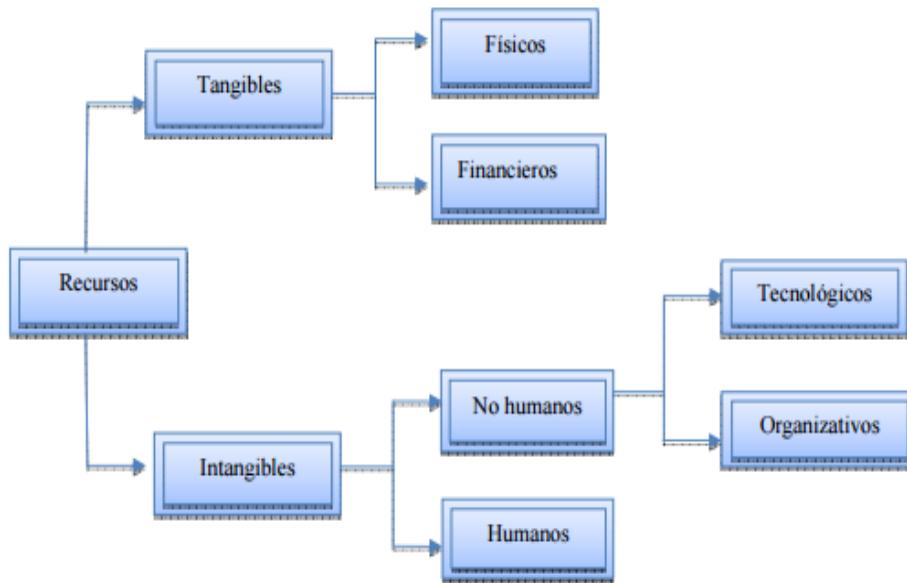
FÍSICOS:

El circo del sol cuenta con carpas artísticas, adicionalmente cada carpa cuenta con 120m² de áreas destinadas a áreas de calentamiento, guardarropa, salas de fisioterapia y camerinos.

Cuenta además de 60 camiones para transportar la infraestructura, 57 contenedores, 18 elevadores, grúas de 80, 100 y 150 toneladas para armar y desmontar el escenario y la carpa. 200.000 litros de gasoil para las luces, el sonido, iluminación y para los estacionamientos.

FINANCIEROS:

Como resultado de sus presentaciones obtiene 600.000 USD. También los recursos provienen de acuerdos de comercialización y concesión de licencias con socios. Auspiciantes en su página web, en sus espectáculos, etc. Comercialización de productos con la marca del circo del sol



Ventaja Competitiva

- Creación de espacios sin competencias: El circo del sol es un espectáculo muy diferente a cualquier circo, show de Broadway u obra teatral.
- Creación de una nueva demanda: Crea un nuevo tipo de cliente que demanda de un espectáculo diferente al que se podía ver de shows tradicionales.
- No existe competencia: Al ser el primer show de este tipo el circo del sol logra ventaja competitiva puesto que en sus inicios no existía competencia alguna y luego de años han surgido otros shows que han sido considerados como simples imitadores.
- Precios inelásticos: Los precios son prácticamente fijos ya que no depende de la competencia para fijarlos y el show tiene creada una gran demanda lo cual garantiza que el negocio funcionará con los costos establecidos.
- Estrategias para reducir costos: Eliminó costos que no aportaban valor para este tipo de espectáculo y que demandaban de muchos recursos por ejemplo los animales.
- Ha generado una fidelización de los clientes a través de la creación de valor a sus espectáculos.
- Rango de público extenso: Su público objetivo se encuentra desde niños de 10 años en adelante.
- Se enfoca en el show completo más que en las estrellas que participan en otros shows similares ayudando a que no exista dependencia de ellos y que el espectáculo no pierda valor si uno de los artistas se encuentra indisponible. Esto brinda una gran flexibilidad al espectáculo.
- Conjunto de elementos que aportan valor como la luz, el sonido y actuaciones más sofisticadas por parte de los payasos y los acróbatas.

- Cuenta con la dirección de personas con mucha experiencia en los shows de Broadway.
- Eficiencia en la gestión de compras, diseños decorativos, entre otros gracias a su enfoque de economía de escala.
- Su espectáculo no requiere de ser adaptado a la cultura de los países ya que utilizan un lenguaje universal.

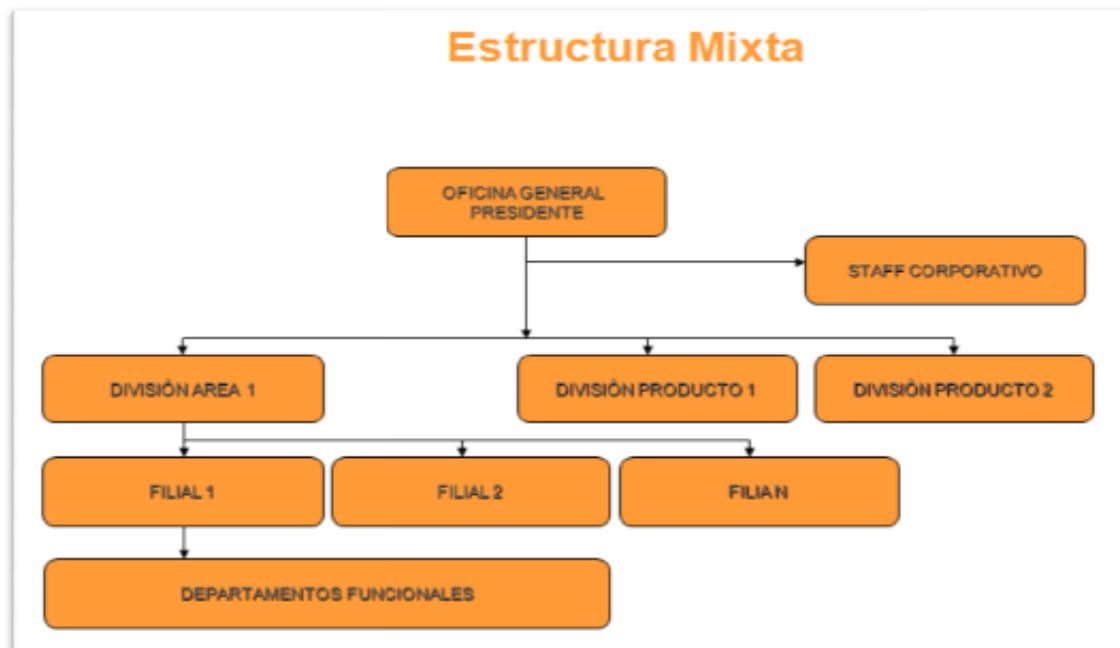
Modelo Canvas

SOCIOS CLAVE	ACTIVIDADES CLAVE	PROPUESTAS DE VALOR	RELACIONES CON CLIENTES	SEGMENTOS DE CLIENTE
INVERSIONISTAS; EMPRESAS AUSPICIANTES; ESPECTÁCULOS EN LAS VEGAS EEUU, HSM GLOBAL (LOGÍSTICA Y MARKETING)	DESARROLLO DE ACTIVIDADES ARTÍSTICAS, REPRESENTACIÓN Y LOGÍSTICA DE LOS ESPECTÁCULOS.	ACTOS QUE SE DESARROLLAN EN UN AMBIENTE REFINADO DONDE SE COMBINAN ACTIVIDADES DE DANZA, MÚSICA Y TEATRO; NO EXISTE VENTA AMBULANTE DE PRODUCTOS DENTRO DE LA CARPA Y ANIMALES COMO PARTE DEL SHOW; MÚLTIPLES PRODUCCIONES TEMÁTICAS QUE SE DESARROLLAN SIMULTÁNEAMENTE.	RECOMENDACIONES BOCA A BOCA; PROGRAMAS DE TV; PRODUCCIONES DE DOCUMENTALES; PUBLICIDAD EN MEDIOS DE COMUNICACIÓN CANALES	PÚBLICO ESPECIALMENTE ADULTO QUE VALORA UN ESPECTÁCULO DE VALOR ARTÍSTICO; FAMILIAS DE NIVEL CULTURAL ALTO DE CLASE MEDIA Y ALTA
RECURSOS CLAVES		ESPECTÁCULOS EN TEATROS FIJOS PARA GANDES PRODUCCIONES; ESPECTÁCULOS ITINERANTES		
ESTRUCTURA DE COSTES		FUENTES DE INGRESOS		
ENTRENAMIENTO DEL PERSONAL; SALARIOS DE LOS PROFESIONALES; COSTOS DE DISEÑOS DE LOS ESPECTÁCULOS; PRODUCCIÓN ARTÍSTICA; GASTOS DE VIAJE; MANTENIMIENTO; MERCADERÍAS; INSUMOS PARA CAFETERÍAS Y TIENDAS; GASTOS MÉDICOS Y SEGUROS		PREVENTA DE BOLETOS; MERCADERÍA CON LA MARCA; CAFETERÍAS, VIDEOS; DOCUMENTALES; PROGRAMAS DE TELEVISIÓN; AUSPICIANTES; RENTA DE ESPACIOS PARA PUBLICIDAD		

Fuente: Modelo de negocio circo soleil-WordPress.com (archivo PPT)

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Recomendamos que CIRCO DU SOLEI mantenga la siguiente estructura mixta.



El Cirque du Soleil cuenta con dos filiales y una casa matriz. La casa matriz ubicada en Canadá y las filiales están una en las vegas (Estados Unidos) y la otra en Ámsterdam. Es aquí en donde planifican las funciones que van a hacer en Europa las funciones de América. Dentro de esta estructura se encuentran complementadas todas las funciones requeridas, como por ejemplo son ellos mismos los cazatalentos. Cubren su necesidad de recursos humanos, de transporte, de capacitación, de hospedaje, etc.

Departamentalización

- Artistas: Acróbatas, Payasos, Gimnastas, Contorsionistas, músicos, entre otros
- Mercadotecnia
- Taller de Vestuario
- Taller de Accesorios
- Estudios Creativos

Logística

- Marketing y Ventas
- Contabilidad
- Diseño
- RRHH

Circo del Sol es una organización que no está dispuesta a comprometer la calidad o integridad artística, por lo tanto, la empresa no externaliza ninguna actividad que tenga relación con la creación y desarrollo de sus espectáculos. Ellos son responsables de la financiación, el diseño, la creación de trajes, reclutamiento y entrenamiento de los artistas.

Los artistas se sienten atraídos por el Circo del Sol sin la promesa de tener su propio espectáculo, pero creen en la posibilidad de ser parte de un espectáculo multicultural, de alta calidad y gran escala de producción en el que puedan establecer una carrera artística.

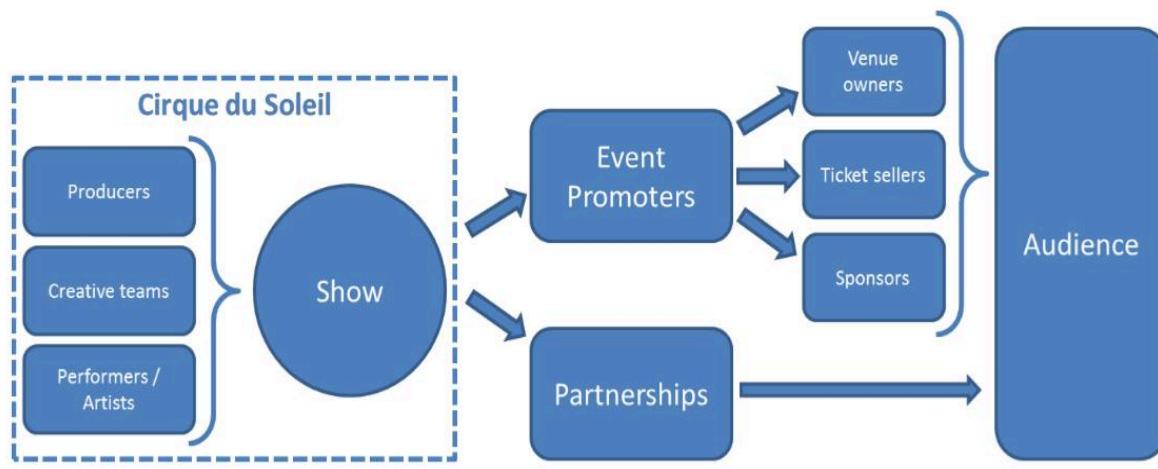
Con el fin de conseguir el espectáculo esperado para de la audiencia, el Cirque tiene que considerar dos caminos diferentes: a través de promotores de eventos o por medio de asociaciones. Los promotores de eventos funcionan como intermediarios, Circo del Sol tiene dos maneras diferentes para negociar los acuerdos con un promotor de conciertos, y por lo tanto, los costes y los riesgos asumidos por los promotores varían entre estas dos opciones. La más sencilla es la fórmula cuota de espectáculo fijo, en el que el socio asume la responsabilidad de todos los costes e ingresos y paga una cantidad preestablecida al circo, fijada para cada espectáculo. Esta opción elimina todos los riesgos de demanda del circo. En este escenario, el promotor de conciertos es totalmente responsable de obtener el lugar, todas las cuestiones de logística, la fijación de precios del evento o gira y asegurar el patrocinio y la publicidad adecuada para el espectáculo.

La fórmula más común que se utiliza, es el modelo de "Rock & Roll", en el que se comparten las ganancias, con un porcentaje que va al artista (es decir, el Cirque) y el resto va al promotor. Por lo general, un porcentaje de los ingresos por ventas de mercancías y de taquilla también se paga al artista en forma de royalties. Los gastos efectuados por cada parte se deducen de las ventas brutas que quedan y las ganancias se dividen según el acuerdo firmado entre las dos partes. Otro costo importante para los promotores del evento es el costo de oportunidad de su tiempo y dinero para financiar un evento o excursión desde el Circo del Sol hasta el espectáculo o un concierto. Además, en ambas opciones, los riesgos para promotores de eventos se basan en la probabilidad de tener ingresos superiores a los costes o beneficios, que están determinados en gran medida por el éxito o la asistencia a la audiencia a los espectáculos.

Por otra parte, los beneficios para los promotores de eventos son los beneficios potenciales del evento o gira y la relación a largo plazo con el Circo del sol. Debido a que el Circo ha demostrado producir eventos de asistencia rentables y de alto nivel mundial, se ha convertido en un evento muy solicitado por los promotores; por lo tanto, si un promotor de conciertos en consecuencia cumple con los requisitos y ayuda para el éxito de eventos o tour que podrían aumentar la posibilidad de asegurar la promoción de nuevos

espectáculos. Entre los promotores del evento y el público todavía hay tres jugadores importantes en el ecosistema del Cirque du Soleil. Estos son los propietarios de lugares, los vendedores de billetes y los patrocinadores del evento. Todos estos tres jugadores se suelen contactado por los promotores del evento y tienen sus costos, riesgos y beneficios de tener un evento del Cirque du Soleil similares a los costos, riesgos y beneficios de tener un evento diferente, como conciertos de música, obra de teatro u otro evento de entretenimiento de la misma magnitud. Estos jugadores no se enfrentan a un riesgo excepcional y no se benefician de las oportunidades únicas al tratar con una producción de Cirque du Soleil, para ellos, el Cirque representa sólo otro evento a sus oportunidades de negocio.

Las asociaciones son el segundo camino por el que el Cirque du Soleil se basa para hacer sus espectáculos a disposición del público. Las asociaciones del Circo del Sol con las grandes empresas de entretenimiento les han ayudado a tener 12 espectáculos permanentes que se está reproduciendo en todo el mundo.



DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Cirque du Soleil incluye la gestión en sus empleados y el personal.

Sus principales competencias son la capacidad de la gestión para determinar las posibles demandas de su público objetivo en términos de entretenimiento artístico.

Garantizar la calidad de sus interpretaciones o ejecuciones se muestra para el público destinatario es otro de sus competencias básicas de la empresa sobre sus empresas rivales. Además la capacidad de la empresa para controlar eficientemente todos sus recursos, físicos y financieros, lo que corresponde a los recursos humanos es otra competencia del Cirque du Soleil que se puede atribuir a la gestión que este posee.

La compañía tiene una fuerte vocación al recurso humano que son sus artistas, por lo tanto trabaja al máximo para tenerlos a gusto, reforzando constantemente el trabajo en equipo que se fundamenta en su ambiente multicultural.

Ofrece capacitación en idiomas en el lugar de trabajo para que los artistas puedan aprender hasta cinco lenguas diferentes dado que hacen giras y requieren comunicarse con los compañeros que vienen de diferentes partes del mundo. De esta forma el Circo del Sol logra tener una tasa de rotación del 20%, porcentaje bajo considerando el tipo de negocio.

Division del Trabajo

Los empleados y personal altamente motivados y dedicados a un buen desempeño durante sus actuaciones. El Circo del Sol cuenta con 3500 empleados, más de 500 artistas de más de 40 nacionalidades diferentes, más de 25 idiomas y la edad promedio de los empleados es de 32 años. Se ha presentado en más de 130 ciudades, con un número de espectadores que bordean los 30 millones

En cuanto a la gestión del talento, ¿cómo se dirige a un grupo de artistas tan heterogéneo y se consigue tener una rotación tan baja? "Efectivamente, cada artista permanece durante dos años y medio aproximadamente, cuando en el resto del sector la media es de un año. Creo que es porque ofrecen proyectos, ilusión y entornos multiculturales a sus empleados. Además, les cuidan, van a los mejores hoteles y les dan una magnífica calidad de vida. La gestión del talento es sencillamente perfecta"

Jerarquización

Cirque du Soleil se encuentra organizado por artistas, por funciones y por áreas, cada cual posee contratos distintos y localizaciones por separado. La jerarquía se da de forma innata al ingresar dentro de este mundo, pues sabes inmediatamente con quienes tratarás y compartirás más tiempo y a quienes solo verás en el espectáculo. Esta clasificación que asigna el grado de jerarquía en el que te encuentras es clave dentro de la organización.

Coordinación

La innovación, la creatividad, siempre entregar espectáculos de calidad, con trajes extravagantes que le dan vida a los montajes, con música ad hoc, entreteniendo a los espectadores. En el tema de RRHH, la estrategia del circo es buscar, atraer y formar talentos de los diferentes países, y retenerlos, estos talentos no deben ser únicos. La característica principal de este circo es que el gestor, estudia perfectamente cuáles son las necesidades de los artistas y les ofrece todo lo que ellos han soñado por mucho tiempo.

ANALISIS DAFO

Debilidades <p>Costos de producción y logística elevados Presión de tener siempre un espectáculo innovador Altos precios Falta de espectáculo para niños Público potencial no atendido (debido a las anteriores) Modelo de negocio que podrían ser fácilmente copiado</p>	Amenazas <p>Nuevas formas alternativas de ocio (cine, eventos deportivos, tv, videojuegos, etc.) Estilo de vida y condiciones económicas cambiantes a nivel mundial Rápido crecimiento Contratación y retención del talento</p>
Fortalezas <p>Producto nuevo (creación de valor) Creatividad e innovación Reconocimiento a nivel mundial No existe competencia directa Empleados con gran talento Grandes infraestructuras Cultura organizativa Respeto medio ambiente</p>	Oportunidades <p>Globalización Multiculturalidad Mercado objetivo segmentado diversificación de la cartera de productos con podría caber a diferentes audiencias aumentar el número de programas basados en la localización no permanentes</p>

CONCLUSIONES

El circo es uno de los negocios más antiguos del mundo cuyas raíces se remontan en la antigua China y el imperio Romano, teniendo este gran éxito, pero en la actualidad el atractivo del circo comenzó a bajar debido a nuevas formas de entretenimiento de la gente como lo es la televisión, los videojuegos e Internet, pero dos artistas canadienses decidieron cambiar su suerte (Guy Laliberté y Daniel Gauthier) fundando el Cirque du Soleil.

El gran éxito del Cirque du Soleil se debe a la creación de un nuevo mercado, una de las claves del éxito del emprendimiento ha sido la redefinición del concepto de show. El circo dejó de ser una sucesión de equilibristas, payasos y animales para convertirse en la representación de una historia que avanza a través de la articulación de estas especialidades, lo cual le exige llevar consigo una constante innovación de sus shows, esta clave les permitió atraer rápidamente una gran cantidad de clientes.

Es relevante señalar su importante práctica de captación y retención de talentos, reclutando empleados a lo largo y ancho del mundo y pagando salarios razonablemente elevados a sus integrantes de trabajadores de 35 nacionalidades que incluyen ex campeones olímpicos y antiguos miembros de grupos de ballet.

El éxito no se ha debido a un par de acciones sino a la alineación de un conjunto de estos elementos que les ha permitido desarrollar un modelo de negocio único y difícil de imitar con una estrategia de diversificación que se está desarrollando con gran éxito. Estas acciones han levantado suficientes barreras para estar cómodamente instalados en el mercado, y no en un solo mercado, sino que en los mercados de los 5 continentes, logrando situarse como una de las multinacionales prestadora de servicios más grande del mundo.

Finalmente la combinación de todas sus estrategias ha dejado a sus competidores en una situación clara de desventaja, ya que estos últimos mantienen un show monótono que no ha variado en décadas. La novedad que el Cirque Du Soleil ha causado es de tal impacto que con cada tipo de show ofrecido sus espectadores han vuelto maravillados y muchos más se han sumado a ser parte de esta gran muestra artística.

BIBLIOGRAFIA

- <https://www.cirquedusoleil.com>
<http://es.slideshare.net/egvozdev/cirque-du-soleil-business-model-strategy>
<http://www.buenastareas.com/materias/ventajas-competitivas-circo-del-sol/0>
<http://es.slideshare.net/carlososoriog/caso-cirque-du-soleil-55732100>
<http://www.luisarimany.com/circo-del-sol/>
https://es.wikipedia.org/wiki/Cirque_du_Soleil
<https://www.google.es/webhp?sourceid=chrome-instant&ion=1&espv=2&ie=UTF-8#q=circus%20cirque%20du%20soleil>
<http://myslide.es/documents/cirque-du-soleil-55c1eb600ae5b.html>
<http://www.economist.com/news/business/21596583-cirque-du-soleil-may-be-struggling-cluster-around-it-thriving-sunstroke>
<http://www.un.org/en/development/desa/population/publications/pdf/trends/Concise%20Report%20on%20the%20World%20Population%20Situation%202014/es.pdf>
<http://www.wsj.com/articles/disneys-iger-on-the-future-of-leisure-technology-built-on-storytelling-1404763327>
http://cincodias.com/cincodias/2015/05/08/sentidos/1431103527_025345.html
<https://www.cirquedusoleil.com/about/history>
https://www.wto.org/spanish/res_s/reser_s/wtr13_brochure_s.pdf
<https://www.feldentertainment.com/Shows/MonsterJam/>