

CIRQUE DU SOLEIL





*“El Cirque te hace querer vivir tu vida”*

*Un abogado de Nueva York que dejó su empleo después de ver un espectáculo del Cirque du Soleil.*

El conocido espectáculo que ha conquistado audiencias en todo el mundo es considerado un ejemplo clásico de **“estrategia de océano azul”** donde se fusionan los negocios con el arte, logrando el equilibrio entre el esfuerzo creativo y el caos productivo; entre el riesgo y la rentabilidad. Fundada en el año 1984 en Quebec, Canadá por los artistas callejeros Guy Laliberté y Daniel Gauthier, ellos tuvieron la visión emprendedora para crear un millonario negocio a partir de innovar sobre una fórmula conocida y desgastada como son los circos tradicionales. En este formato tradicional las estrellas son los animales, los acróbatas y algunos grandes nombres pero que ya no generan mayor interés en el público. Los emprendedores reinventaron la historia del circo como espectáculo, haciéndolo de manera diferente y convirtiéndose en referentes del sector. El proceso no ha sido lineal, por el contrario, la estructura ha atravesado difíciles momentos financieros desde su creación hasta que en 1980 presentaron el espectáculo Nouvelle Expérience el cual marcó el inicio de una nueva era que generó éxitos económicos y permitió consolidar el modelo de negocios, pudiendo así disponer de fondos para nuevos shows. A partir de ese momento el Cirque inicia una etapa de rápida expansión contratando más de 5000 empleados en 40 países y presentando 22 espectáculos en 250 ciudades en todos los continentes para generar ingresos superiores a los 800 millones de dólares. Sólo en la ciudad de Las Vegas, donde se encuentra un espectáculo permanente, más de 9000 espectadores asisten cada noche, sumando más de 3 millones de personas a lo largo del año. Recientemente la compañía ha establecido vínculos financieros con fondos de inversión en Dubai garantizando así el financiamiento de futuras producciones. En los cuarteles centrales de Montreal trabajan 2000 personas. El Cirque se nutre de más de 100 profesiones diferentes. Son más de 50 nacionalidades que hablan al menos 25 lenguas diferentes. Desde 1984 los espectáculos han sido vistos por más de 100 millones de personas en todo el mundo.

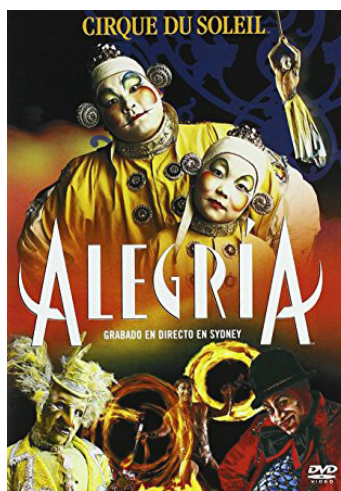
### **Innovar en el modelo de negocios**

Una de las innovaciones más relevantes consistió en eliminar los animales característicos del espectáculo circense. Esto ocurre por dos motivos: la reducción de costos dado el elevado costo del mantenimiento y la satisfacción de ciertos segmentos de la población opuestos al uso de los animales con fines de entretenimiento. De esta manera se implementa la fórmula básica de la **“estrategia de océano azul”**: reducción de costos e innovación de producto de manera simultánea. Esta estrategia se consolida al prescindir de grandes estrellas para reducir también costos y centrar la propuesta de valor en elementos propios de las artes escénicas: coreografías sorprendentes, música acorde con el uso de elementos operísticos y desarrollando narrativas sencillas y cautivantes.

**CIRQUE DU SOLEIL®**



Especial acento se pone en los aspectos estéticos relacionados con el vestuario y el maquillaje buscando sorprender con actos cercanos a la perfección y a la excelencia artística. En cuanto a la estrategia de definición de destinatarios, Cirque du Soleil ha sido exitoso también en innovar respecto a quién es el consumidor final. Si en el caso del circo tradicional la mirada se encuentra puesta en los niños, el Cirque du Soleil no sólo han cambiado el target hacia los padres - quienes se sienten atraídos por el espectáculo - sino que obtienen un altísimo grado de fidelización a pesar del relativo alto precio de las entradas. Un buen ejemplo también de cómo el precio no necesariamente determina la decisión de compra. Es sabido de que a pesar de lo elevado del precio de las entradas, generalmente deben agregar funciones a las ya programadas en cualquier país donde se presentan.



Su fórmula de éxito se basa principalmente en aplicar la creatividad permanente en todos los procesos generando conceptos innovadores con una gestión empresarial de excelencia orientada al talento y al crecimiento. A fin de cubrir los elevados costos de estructura, se implementa una estrategia de diversificación de ingresos a fin de generar adecuados flujos de caja. Para esto se produce un acercamiento a empresas patrocinantes, que representa el 25% del total de ingresos y se producen y venden CDs, DVDs así como derechos de programas televisivos y la producción de contenidos para terceros. Asimismo se han producido diversas películas algunas de las cuales en formato IMAX y se publicaron libros alegóricos.

En suma, y probablemente sin saberlo, los canadienses han implementado las lógicas de los “océanos azules” innovando en toda la cadena productiva del espectáculo circense lo cual incluye también la gestión del recurso o talento humano logrando que cada artista permanezca un mínimo de dos años y medio aproximadamente – siendo la media del sector apenas un año. Los artistas son adecuadamente cuidados, ofreciéndose una calidad de vida elevada.

Los directivos logran fusionar arte y negocios, combinando riesgo con rentabilidad, acción con planificación y caos creativo con racionalidad lo cual redundará en una estructura productiva balanceada e innovadora y orientada simultáneamente a la creación de valor y a la reducción de costos sobre base de una estructura operacional eficiente y efectiva.

### La lectura desde la “estrategia de Océano azul”

El modelo de negocios implementado por el Cirque du Soleil significa básicamente la reinención del circo como modelo de entretenimiento alejándose de la competencia de circos tradicionales y creando un nuevo segmento de mercado donde al momento de su introducción no existía competencia. En la actualidad existen espectáculos que han seguido la línea innovadora del Cirque. Su misión es definida como «invocar la imaginación, incitar a los sentidos y evocar las emociones de la gente en todo el mundo» creando para esto «un circo dramatizado que incorpora técnicas del teatro callejero, que van desde disfraces coloridos, efectos de iluminación y música original hasta movimientos acrobáticos», en suma, un nuevo producto que el espectador no conocía hasta el momento. En lugar de competir por costos o por diferenciación de producto o servicio, el Cirque elige la estrategia de no competir, creando valor.

CIRCO TRADICIONAL	CIRCO DEL SOL ("Cirteatro")
<p><b>Barreras de entrada</b> Infraestructuras, capital humano (artistas), animales</p> <p><b>Rivalidad sectorial</b> Alta. Existen gran cantidad de circos.</p> <p><b>Poder del proveedor</b> Artistas famosos con poder de negociación..</p> <p><b>Amenazas sustitutivos</b> Otras formas de ocio.</p>	<p><b>Barreras de entrada</b> Cultura organizativa, diferenciación, costes (economías de escala)</p> <p><b>Rivalidad sectorial</b> Practicamente nula</p> <p><b>Poder del proveedor</b> Practicamente nulo</p> <p><b>Amenazas sustitutivos</b> Otras formas de ocio.</p>

Desde esta perspectiva, el Cirque du Soleil aplica la innovación a las diversas dimensiones del modelo de negocios desde una perspectiva estratégica de Océano Azul siendo algunos de los aspectos más destacados:

**Nivel estratégico Océano Azul:** Reinventa su propio segmento de mercado, diferenciándose en la base de clientes tradicional (los niños) y orientándose a adultos y clientes corporativos. Para esto se utilizan recursos tecnológicos de última generación integrados a narrativas tradicionales y acordes al estilo del sector.

**El sistema de gestión y logística:** se implementa un esquema de gestión de excelencia coordinando una suerte de "multinacional" del entretenimiento reconocida como una de las organizaciones más exitosas, valoradas y famosas del mundo del espectáculo. La gestión logística ha demostrado también ser de excelencia ya que en promedio, movilizar un espectáculo alrededor del planeta implica desplazar alrededor de 60 contenedores que requieren autoelevadores y grúas de hasta 150 toneladas para el montaje y desmontaje, consumiendo más de 200.000 litros de gasoil en la alimentación de luces, sonido y otros.

**La gestión del talento humano:** desde el reclutamiento realizado con esquemas exigentes y exhaustivos hasta el tratamiento de su personal, compuesto por más de 5000 individuos de más de 40 nacionalidades, la organización ha comprendido la importancia del cuidado de su principal activo brindando condiciones de vida de gran nivel, ofreciendo por ejemplo, escuelas para los hijos de los empleados y condiciones laborales secundarias que redundan en una permanencia superior a la media del sector.

**Políticas de fidelización y de vínculos con los públicos:** el Cirque ha logrado establecer un vínculo afectivo íntimo con cada uno de sus espectadores logrando posicionarse en un lugar destacado en el imaginario colectivo, creando así una base inusitadamente grande de seguidores en todo el mundo, cuyas ideas y sugerencias son utilizadas en la creación de nuevos espectáculos. La apuesta, tal como se enuncia en su Misión, es ofrecer propuestas de valor innovadoras, que generan experiencias únicas, inolvidables y gratificantes.