

CASO CIRCO DEL SOL

¿POR QUÉ SURGE?

El negocio del circo se encontraba, y aún se encuentra, inmerso en una grave crisis. Las formas alternativas de ocio como el cine, los eventos deportivos, la TV, los videojuegos, etc. se convirtieron en una sombra alargada para el circo tradicional. En especial, la inmediatez del cine, su bajo precio y la magia que consiguen las enormes inversiones en la producción y la publicidad de las películas destinadas al público infantil, consiguieron que el circo quedara como una alternativa dirigida a una generación anterior de niños, que no tenían tantas posibilidades de ocio y espectáculo. Al igual que cierto tipo de juguetes quedaban caducos (peonza, chapas, etc.), el circo como fenómeno de masas tenía los días contados. En este sentido, la industria se enfrentaba a una disminución de audiencia que además iba acompañada de un incremento de costes.

En este entorno, ¿cómo puede explicarse el éxito cosechado por el Circo del Sol? La respuesta es clara: **han reinventado el circo**. En vez de competir dentro del sector del circo tradicional, han creado un segmento de mercado nuevo donde no tenían competencia. El espectáculo del Circo del Sol se muestra como algo innovador, desconocido e inédito para el gran público. ¿Es teatro, es un musical, es un circo? A partir de elementos de espectáculos existentes crean un nuevo producto, **un show que el espectador no había visto antes**.



HISTORIA

Los orígenes del Circo del Sol (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 Circo del Sol.

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 Circo del Sol 73 personas en la actualidad tiene más de 3.000 empleados, de los cuales más de 700 son artistas. En los primeros pasos realizaban giras con un único espectáculo a la vez, con un promedio los cinco primeros años de 270.000 espectadores al

año. El éxito del Show llevó en 2.001 a que casi seis millones de personas disfrutaran del espectáculo. Actualmente tiene 13 espectáculos, 7 de ellos itinerantes:

RESIDENT SHOWS	TOURING SHOWS
Love	Alegría
Kà	Corteo
Mystère	Dralion
La Nouba	Quidam
O	Saltimbanco
Zumanity	Varekai
	Delirium

La facturación anual es de más de 350 millones de euros al año y su espectáculo ha sido contemplado por más de 44 millones de espectadores desde su nacimiento.

El Circo del Sol combina a malabaristas, payasos, acróbatas y gimnastas que desarrollan el Show creando dramas teatrales acompañados con danza.

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.



LA COMPETENCIA DENTRO DE UN SECTOR

En sectores maduros se hace cada vez más difícil ganar cuota de mercado, los competidores se hacen cada vez más agresivos, disminuye o se congela el crecimiento, los márgenes se recortan y se entra en una competencia encarnizada. Chan Kim y Renée Mauborgne de Harvard Business School llaman a estas industrias/sectores "Red Oceans".

El Circo del Sol ha conseguido crear un nuevo segmento de mercado en el que la competencia se encuentra a gran distancia intentando luchar por la misma demanda. Este nuevo mercado les ofrece grandes posibilidades de crecimiento, expansión y beneficios. Así, rompiendo la barrera que tradicionalmente separaba el circo y el teatro, han creado el denominado "Blue Ocean".

Los "Blue Oceans" son aquellas industrias que no existen hoy, un mercado desconocido en el que en vez de luchar por la demanda, ésta es creada ofreciendo grandes posibilidades de crecimiento rápido y beneficios. Generalmente un "Blue Ocean" se crea a partir de un "Red Ocean", cuando una compañía altera los límites de una industria existente. Esto es lo que el Circo del Sol hizo.

En la industria del circo tradicional, las compañías trataban de ganar cuota de mercado realizando esfuerzos que incrementaban su estructura de costes (intentaban contratar a los mejores payasos, los mejores domadores, los mejores trapezistas, etc.), el resultado era un considerable incremento de costes que no iba acompañado de un incremento de beneficios. **El Circo del Sol encontró una**

solución redefiniendo el problema en si mismo y ofreciendo a la gente la diversión y espectáculo del circo, a la vez que la sofisticación intelectual y riqueza artística del teatro.

¿Es realmente el Circo del Sol un circo, con todo lo que ha eliminado, reducido y creado, o es un teatro? Y si es un teatro, ¿de qué genero?, un show de Broadway, opera, ballet, infantil... La magia del Circo del Sol se creó utilizando elementos de todas esas alternativas. **El Circo del Sol no es ninguno de ellos pero a la vez es un poco de todos.** Desde el red ocean del circo tradicional, el Circo del Sol ha creado un blue ocean, un segmento de mercado que a día de hoy aún no tiene nombre y que nosotros nos hemos atrevido a denominar **“Cirteatro”**.

Pero, ¿cómo ha podido el Circo del Sol dar ese paso y alcanzar el éxito que actualmente tiene? A esta pregunta intentaremos dar respuesta en los próximos apartados analizando las claves de su estrategia y cómo la han implementado.



CONCEPCIÓN DE LA ESTRATEGIA

Como hemos visto anteriormente, el Circo del Sol ha pasado de ser una pequeña compañía que competía en un sector en declive a ser una empresa de más de 3.000 empleados. **En este apartado analizaremos cómo lo ha conseguido:** a través de la creación de un lugar en el mercado en el que no tiene competencia.

El Circo del Sol ha seguido una estrategia diferente a la de competir en costes o diferenciación eligiendo la **estrategia de “no competir”**. Esta estrategia se consigue encontrando un nuevo mercado en el que no existan competidores y en el que no se nos pueda fácilmente comparar con otras empresas. Ha reinventado el circo creando un nueva concepción del mismo, consiguiendo que no pueda ser directamente comparado no sólo con ningún otro circo sino con ningún otro espectáculo.

¿Cómo han llegado a una situación sin competencia?

Han seguido una estrategia que les ha permitido reducir costes, a la vez que se han diferenciado de la competencia creando un espectáculo completamente nuevo e innovador. De esta forma consiguieron atraer a gran número de clientes rápidamente, generando economías de escala que dejaron a los competidores en una situación clara de desventaja.



Antes de pasar a analizar cada una de estas estrategias, queremos comparar de forma muy somera las 5 Fuerzas de Porter de un Circo normal con las del Circo del Sol, observando así la gran diferencia entre ellos. Analizando las 5 fuerzas de Porter, nos encontramos que cuando nació consiguieron crear un nuevo mercado en el que no tenían “Rivales”, y en el que competía únicamente con “Sustitutivos”.

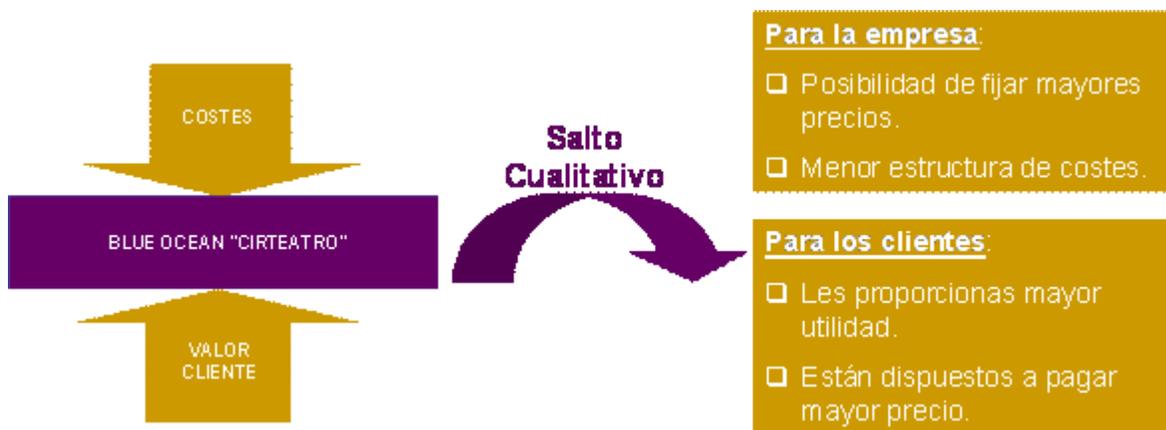


CIRCO TRADICIONAL	CIRCO DEL SOL ("Cirteatro")
Barreras de entrada Infraestructuras, capital humano (artistas), animales.	Barreras de entrada Cultura organizativa, diferenciación, costes (economías de escala).
Rivalidad sectorial Alta. Existen gran cantidad de circos.	Rivalidad sectorial Practicamente nula.
Poder del comprador Presiones sobre el trato hacia los animales.	Poder del comprador Practicamente nulo.
Poder del proveedor Artistas famosos con poder de negociación.	Poder del proveedor Practicamente nulo.
Amenaza sustitutivos Otras formas de ocio.	Amenaza sustitutivos Otras formas de ocio.

En los siguientes apartados se analizará cómo han logrado **reducir costes** y qué elementos han incorporado que les han permitido **diferenciarse de la competencia**, hasta el punto de no tener que competir, ya que creemos que ésta ha sido la clave de su éxito.

Esto les ha permitido realizar un salto cualitativo tanto para la empresa como para los clientes:

- ➔ Captando y fidelizando a los clientes.
- ➔ Generando grandes oportunidades de crecimiento y beneficios.





IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA: EL SHOW

A la vista del esquema anterior, desde nuestro punto de vista la implementación de su estrategia se ha realizado reduciendo costes y aportando más valor al cliente, es decir:

1. Cambio de público objetivo
2. Reducción de costes: eliminación de los elementos del circo tradicional que no aportan valor.
3. 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.
4. Factores adicionales.

Cambio de Público.

Uno de los factores claves de su implementación es la ampliación de su público objetivo. El público del Circo del Sol no son sólo los niños, sino también y principalmente los adultos (de hecho, recomiendan que no se vaya con niños muy pequeños porque se aburren y se asustan con los ruidos).

En el circo tradicional el niño arrastraba a sus padres a ver el espectáculo. Con el Circo del Sol, los espectadores buscan un espectáculo comparable a los musicales o los teatros, por lo que ya no lo comparan con otras formas de ocio para el niño, sino con otras formas de ocio para adultos. Además, **esta comparación les hace asumir mayores precios, puesto que acceden a un espectáculo que les aporta más valor.**

EL público objetivo aumenta así de forma espectacular, comprendiendo un mayor rango de edades. En este sentido consiguen atraer no sólo a clientes de los circos tradicionales sino también a clientes de los teatros, de los musicales, de otros espectáculos. Además, llegan a clientes nuevos, atraídos por la magia y la novedad que desprende el show.

Gracias a que sus clientes son adultos, los responsables del Circo del Sol buscan un **efecto de red**. Su objetivo no es hacer que los clientes compren un par de entradas para ver el show, sino que quieren que el que lo vea tenga el deseo de regresar con cuatro amigos. Para ello necesitan crear un espectáculo único, un espectáculo que nunca olvidarán, despertando así el interés del cliente por revivir esa “experiencia”.



Reducción de Costes: eliminación de elementos del circo que no aportan valor

1. **Los animales.** Uno de los principales costes de un Circo tradicional son los animales, hay que alimentarlos, cuidarlos, transportarlos y asegurarlos. Además, tienen el problema de que la sociedad cada vez está más sensibilizada hacia los animales y muchas veces no existía una opinión favorable sobre la forma en que los Circos les trataban. **El Circo del Sol prescinde de los animales.**
2. **Las 3 pistas.** El Circo tradicional de Estados Unidos y Canadá es un circo con 3 pistas de espectáculo en el que se están realizando actuaciones simultáneamente. El cliente no apreciaba las 3 pistas y se distraía de una a otra, no percibiendo el espectáculo en todo su esplendor. Además, mantener 3 pistas es muy costoso. Por estos motivos en el Circo del Sol hay **solo una pista central** en la cual se desarrolla todo el show.
3. **Las “estrellas”.** En el Circo tradicional hay estrellas a las que hay que pagar mucho por actuación, y que luego, a diferencia del cine, no son apreciadas por el cliente ni reconocidas por él. Pero en el Circo del Sol los espectadores no van a ver a una estrella sino a ver un espectáculo. **De esta forma le quitaron el poder a los artistas y se lo dieron al Show.** Esto es similar a lo que ocurre en los musicales o en los espectáculos de patinaje sobre hielo, donde la gente va a ver el espectáculo, y no le importa quienes son los artistas.

Quitar el poder a los artistas trajo muchas **más repercusiones** además de las económicas. Por un lado, cambió la forma de trabajo individual a una forma de trabajo en equipo, donde lo importante es el espectáculo en su conjunto. Esto supone un cambio cultural, en el que el circo es una familia, donde todos (artistas, técnicos, conductores) tienen igual importancia y donde la suma de pequeñas contribuciones individuales hace posible la magia del Circo del Sol.

Además, solucionó un problema común que tienen tanto los teatros, como los circos o la ópera, que es la baja por enfermedad o lesión de alguna estrella. Gracias a que cada artista tiene una pequeña contribución, en caso de lesión el resultado final no se ve alterado, haciendo pequeñas reestructuraciones de la actuación (alargando algunas exhibiciones y acortando otras). En definitiva, dotan de gran flexibilidad al espectáculo. Ahora participantes en el show dejan de ser acróbatas y pasan a ser artistas, sus acrobacias son completadas con movimientos artísticos.



Creación de Valor al Cliente: UN NUEVO SHOW

1. **Un argumento.** Los circos tradicionales tienen actuaciones inconexas que van introducidas por un presentador. El Circo del Sol dotó a sus espectáculos de un argumento, **un hilo conductor** que va enlazando una actuación tras otra, haciendo que sea un espectáculo fluido. En la creación de dicho argumento utilizan un **lenguaje universal**, un lenguaje basado en la armonía y en la creatividad de todos los elementos que lo integran. Todas las actuaciones, la música, las luces, el vestuario, el maquillaje y la decoración de la carpa van en consonancia con dicho argumento. Gracias a su carácter universal, permite que un mismo show pueda ser presentado ante espectadores de países y culturas distintas.



Por ejemplo, si comparamos dos espectáculos del Circo del Sol, Dralión y Saltimbanco comprobamos lo siguiente. **Dralión** es un espectáculo que busca la sintonía entre las tradiciones de China, un país conocido por la calidad de sus artistas circenses, y la vanguardia de Occidente, presente a través de la música de una banda en directo. El nombre combina dos caracteres: el dragón (dra), representando al este y el león, representando al oeste. Los chinos son los maestros del circo y la acrobacia, y por eso, el Circo del Sol nos transporta con este espectáculo a esa cultura milenaria que busca la perfección en cada número. Se ha cuidado cada detalle, desde el vestuario, con más de 5.000 metros de tela, hasta los personajes y la simbología, ya que, el espectáculo gira en torno a los cuatro elementos: **el agua, el fuego, la tierra y el aire**. Los cuatro, representados por otros tantos colores, llenan el mundo de armonía.



Saltimbanco, palabra del italiano antiguo que significa "artista callejero", es descrito como una celebración de la vida. Sus creadores dicen que lo desarrollaron para ser un antídoto contra la violencia y la desesperación tan frecuentes en el siglo XX. Saltimbanco ofrece su propia visión de la vida, desbordando con optimismo y alegría. Con su desarrollo original, Saltimbanco ofrece su propia lengua única transportada con música rítmica y pegadiza, arte, alegría, color, movimientos y canciones.



2. **Las producciones.** El argumento conductor, les permite crear distintas producciones que recuerdan a lo que se hace en los teatros de Broadway o en Londres. Esto hace posible volver a una ciudad cada 3 años, trayendo un espectáculo totalmente nuevo, permitiendo que el cliente quiera volver, a pesar de haber estado hace poco (por ejemplo, en 2006 han tenido 13 espectáculos de los cuales 6 son permanentes en EEUU).

Una estrategia que está siguiendo el Circo del Sol es hacer paradas breves en ciertas localidades ofreciendo pequeños shows, con la esperanza de que en cada mercado se desarrolle una demanda que no sea enteramente satisfecha. De este modo, podrían regresar pronto con un nuevo espectáculo en vez de esperar a que pasen tres años, como suelen hacer.

3. **Luz y Sonido.** La conjunción de estos dos elementos permite conseguir un **ambiente mágico** y hacer que la audiencia se sienta como si estuviese en uno de los mejores teatros de su ciudad.
 - a. **El Sonido.** Se cambiaron los tamborzazos que mostraban los momentos álgidos de la actuación, y se introdujo una música que va en armonía con el espectáculo y con el juego de luces. Además, se incluyen canciones enfocadas a **transmitir sentimientos**, y no en transmitir mensajes con sus letras, motivo por el cual las canciones tienen letras armoniosas que no están en ningún idioma, que además les permitirá exportarlas sin necesidad de traducciones. Aunque es posible que

actualmente cambien esta estrategia en el nuevo espectáculo Love, en el que introducen canciones de los Beatles.

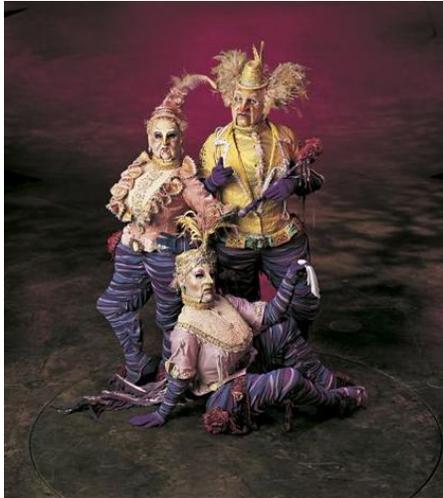
- b. **La Iluminación.** Se cambiaron los focos que alumbraban al artista principal y cuya función era guiar la atención del espectador. Ahora la iluminación es parte del espectáculo, se juega con ella para que sea parte imprescindible del show.



4. **La carpa.** En muchos Circos la carpa era alquilada porque se pensaba que no aportaba valor y era simplemente un elemento de coste. En el Circo del sol se dieron cuenta de que era una **parte importante del encanto de un Circo**. Por ese motivo han cuidado mucho la estética y el acabado de la misma, integrándola como un elemento más del espectáculo. Cambiaron la típica carpa de un circo con colores rojos y blancos y con un solo pico, por una carpa adaptada a cada espectáculo con varios picos y en la que el diseño jugaba un papel fundamental. Además **han aumentado el confort de la audiencia**, haciendo que se sienta más cómoda y pueda disfrutar del espectáculo.



5. **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.



6. **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.



7. **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**.

Factores adicionales

1. **Cultura Organizativa.** Crean una cultura de innovación, de atención al detalle y un gran sentido de familia.

El Circo del Sol ha reinventado el circo, y **ha hecho de la innovación uno de los pilares de su éxito**. Busca continuamente hacer cosas nuevas y de forma diferente, así como **personal creativo** que le ayude a hacerlo. Se fomenta que los artistas den sus ideas y que puedan desarrollarlas, desde las audiciones donde se les pide que improvisen y que hagan cosas que inicialmente pensaban que eran imposibles. Gracias a esto y al trabajo en grupo consiguen crear nuevos espectáculos de mucha calidad.

Entienden la innovación y la **gestión del tiempo** de una forma diferente a empresas como 3M, donde se busca que la gente tenga tiempo para poder pensar cosas nuevas. Juegan con el tiempo de forma diferente, lo usan para poner presión a los artistas y creadores para que así sean más creativos.

Un ejemplo de innovación se observa en el trato de la **seguridad** (prioridad del circo), que sin perder de vista que el show es lo principal, no permiten que las medidas de seguridad alteren la estética y la magia del espectáculo, combinando las medidas de seguridad con los elementos ornamentales, formando así parte del decorado.

Tienen un gran **departamento de investigación y desarrollo** para la creación de decorados y trajes donde buscan efectos innovadores para los espectáculos y combinan nuevos materiales e inventos (este punto será una de las barreras de entrada para nuevos participantes en el mercado).

Desde su creación, se implantó en todos los niveles de la organización **una cultura orientada plenamente al show**, al espectáculo. A la hora de contratar personal para el staff, no solo se contrataba gente que fuera muy buena en su labor, sino que además tenía que ser gente que estuviera alineada con el objetivo primario de la organización, que no era otro que el cliente entre en la carpa, viva una experiencia personal que nunca olvidará, combinando la alegría, la emoción y la imaginación. El objetivo no es que el cliente compre dos entradas para ver el show, sino que lo vea y tenga el deseo de regresar a verlo con cuatro amigos más.



El Circo del Sol es un concepto que gira alrededor de dejar que los artistas trabajen de la manera en que ellos quieren trabajar y expresarse. En ese sentido, el marketing juega un papel secundario para el Circo del Sol. El Circo del Sol se considera a si mismo una compañía que no hace productos, sino que hace "**obras artísticas**". El punto de vista del marketing se centrará por lo tanto en como distribuir el "producto", a qué precio, por cuánto tiempo y con qué tipo de promociones.

No obstante, si han desarrollado una estrategia de marketing creando **sitios Web, clubes de fans y un merchandising de productos**, que les ha permitido generar una base de mercado que sirvió para desarrollar futuros espectáculos.



Incluso el **diseño de las oficinas centrales en Montreal** se realizó teniendo como referencia clara el espectáculo. Se diseñaron de forma que las oficinas quedaran alineadas con el eje central del edificio y estuvieran rodeadas por los

estudios de entrenamiento, con objeto de promover el contacto visual entre el personal con los artistas. De esta forma, el staff administrativo se mantiene en contacto con el progreso artístico de los espectáculos, mientras que los artistas ven de primera mano el apoyo que reciben de los empleados.

Entre los empleados se fomenta que acudan a ver los espectáculos como elemento motivador. Cuando algún empleado comentaba que estaba pensando en renunciar, se le decía: “ve a ver el show esta noche, si no es suficiente quizás si sea el momento de irte”.

2. **Cultura de recursos Humanos.** Ya hemos hablado de la cultura organizativa implantada en la empresa con una clara vocación hacia el espectáculo, y de cómo se potencia dicha cultura entre el personal del staff administrativo. En este apartado, vamos a explicar cómo se realiza la **selección de los artistas y su adaptación a la cultura** del Circo del Sol.

El Circo del Sol mantiene un reto constante por encontrar a los artistas adecuados. En palabras de la directora de personal del Circo del Sol, “tratamos de encontrar una perla en el desierto que se ajuste perfectamente a un anillo”.



Cuando hacen castings para nuevas producciones frecuentemente viajan a más de 20 países, para conocer a los artistas locales y organizar audiciones. A la vez que buscan artistas que encajen en las producciones ya concebidas, también buscan artistas potenciales para futuras producciones. Esta diversidad hace que los artistas crezcan en un ambiente multicultural.

A la hora de contratar nuevos artistas también tienen en cuenta sus necesidades no artísticas, es decir, qué impacto en sus vidas tendría su incorporación al Circo del Sol. Por ejemplo, si en un casting en un determinado país solo encontraban una persona con un talento especial, no la incorporaban para evitar que pudiera sentirse aislada. Solo si encontraban un grupo de personas igualmente talentosas, las incorporaban, para que así pudieran apoyarse entre ellas.

La creación de un ambiente multicultural, de camaradería y apoyo entre los propios artistas redundan en beneficio del espectáculo, estrechando los lazos y aumentando la confianza de cada artista en el trabajo de los demás compañeros. Es decir, un artista al hacer una acrobacia, tiene que confiar en que el compañero le vaya a atrapar, y esto no será así si tiene prejuicios hacia él.

De esta manera, todos los artistas forman una gran familia, aprenden juntos y se enamoran del trabajo de los demás, comparten habilidades con artistas y técnicas diferentes.

Una vez incorporados, **el Circo del Sol cuida especialmente a sus artistas**. A diferencia de Broadway donde les pagan una cantidad por día en concepto de alimento y hospedaje, el Circo del Sol ofrece comida y hospedaje directamente pagando a los artistas por show. Esto redundo en una mayor dedicación a ensayos y entrenamientos que los sindicatos de Broadway nunca hubieran permitido.

Por otra parte, El Circo del Sol cuenta para las giras con un **staff de apoyo** experimentado, flexible y adaptable a los imprevistos que puedan surgir durante la preparación del espectáculo en cada lugar, de forma que los artistas puedan estar centrados en su trabajo sin preocuparse

de nada más. Entre sus funciones está todo lo relacionado con la instalación de la carpa, apoyo logístico, organización de los puntos de venta de mercancía, organización de las comidas para el personal, etc. En general, proporcionan todo el apoyo necesario para que los artistas se encuentren en las mejores condiciones de trabajo.

3. **Estandarización de necesidades.** El Circo del Sol firma acuerdos con los ayuntamientos de los lugares a los que va, para asegurarse una ubicación fija para los próximos años. Dicha ubicación debe tener unas características especiales para instalar la carpa. El emplazamiento no sólo tiene que tener unas determinadas dimensiones y planeidad (comprobadas por un topógrafo venido expresamente de Canadá), sino estar bien comunicado por transporte público y privado. La carpa es gigantesca, y va anclada con grandes bloques de hormigón que se entierran en el suelo, así que tiene que estar asegurado que el suelo aguanta. Toda la instalación está preparada para soportar vientos de 120 kilómetros por hora.



En el **caso de Madrid**, donde el Circo del Sol presenta en octubre y noviembre de 2006 su espectáculo Alegría, tienen firmado con el Ayuntamiento la utilización de unos terrenos en el Recinto Ferial de la Casa de Campo. No obstante como consecuencia de las obras de la M-30 no van a poder utilizar dicho emplazamiento. Recientemente, técnicos del Circo del Sol se han desplazado a Madrid para estudiar posibles alternativas de ubicación.

4. **Internacionalización.** Han creado un modelo de negocio sin estrellas, basado en un espectáculo que se puede reproducir en distintas partes del mundo sin necesidad de adaptaciones a la cultura o tradiciones del lugar donde se presenten, utilizando para ello un lenguaje universal. Como ya hemos comentado, las letras de la música no pertenecen a ningún idioma, son palabras sin sentido aparente, pero que combinadas con la música, dotan al espectáculo de armonía y emoción ayudando a crear un hilo conductor. Esto les ha llevado a tener espectáculos itinerantes en distintos países y tener seis6 espectáculos permanentes, permitiéndoles obtener economías de escala que les hace ser mucho más competitivos en costes que cualquier nuevo competidor.
5. **Economías de escala.** La obtención de esas economías de escala les ha permitido ser aún mucho más eficientes en la gestión de compras, en el proceso de diseño de decorados y trajes y en los esfuerzos e inversiones orientados a I+D. De igual modo, la fama y el éxito cosechado a nivel mundial les proporciona un gran poder negociador tanto frente a sus proveedores como frente sus clientes incluyendo entre ellos a promotores y entidades públicas.
6. **Independencia Económica.** En 1998 Guy Laliberté (Presidente y Director General) compró a Daniel Gautier su mitad, quedándose así como propietario único del Circo del Sol. Laliberté no quiere que entren socios externos pudiendo así mantener la cultura de la empresa y no dejar que se impongan intereses financieros.
7. **Acción social.** A diferencia de los otros circos que tienen mala prensa social debido al maltrato de animales, el Circo del Sol se diferencia también en este punto. No sólo porque no los tiene, sino porque tienen un desarrollado programa social, especialmente orientado hacia los jóvenes marginados. Destinan el 1% de sus ingresos en taquilla a ayudas a jóvenes con dificultades, realizan foros de integración, ceden sus recursos, apoyan a su comunidad, colaboran con ONGs, etc.



En definitiva, **el show del Circo del Sol está formado por todo un conjunto de elementos** (artistas, vestuario, iluminación, baile, música) **perfectamente armonizados que hacen que se vuelva un espectáculo nuevo para las audiencias, que despierte los sentimientos y emociones del público.** Todo el mundo se sorprende al ver a una persona balanceándose sobre un cable, pero los acróbatas chinos llevan haciendo eso desde hace miles de años. Ahora bien si le añades la iluminación, el vestuario y la música, y lo englobas dentro de un todo que es el espectáculo, entonces se convierte en un show completamente nuevo y que llega a tocar la sensibilidad del espectador.

AUMENTO DE BENEFICIOS.

Hemos mostrado los principales elementos que hacen que el Circo del Sol sea diferente y cómo han sido capaces de crear un nuevo mercado, un mercado sin competencia. En esta sección queremos mostrar a modo de resumen todos los elementos que les ha permitido aumentar sus márgenes, bien reduciendo costes o bien generando más ingresos.

Elementos de reducción de coste

1. Eliminación de Animales
2. Eliminación de 2 pistas de actuación.
3. Eliminación de costosas estrellas
4. Generación de economías de escala.

Aumento de Precio

El Circo del Sol cuesta más que un Circo tradicional. Esto es debido a:

1. Diferenciación.
2. Aportan mayor valor añadido al espectador.
3. Cambio de público objetivo a uno de mayor poder adquisitivo.
4. Cambio de marco de referencia. Ya no se compara con un circo, sino que se compara con un espectáculo.
5. Han conseguido que el precio sea más inelástico.



PROTECCIÓN DEL NUEVO MERCADO

Hemos mostrado cómo han conseguido crear un nuevo concepto de Circo, creando un nuevo mercado. Esto no explica totalmente su éxito internacional, porque podrían haber llegado otras empresas, copiar su modelo y aparecer nueva competencia, pero esto no ha ocurrido. ¿A qué se ha debido?

1. **Son los primeros.** El Circo del Sol han sido los primeros en este segmento, por lo que cuentan con una reputación y una fama que un nuevo entrante tendría que labrarse.

2. **Marcan la dirección.** Al ser los únicos de su sector, ellos marcan las pautas y hacia dónde van a ir evolucionando. Al estar continuamente cambiando y desarrollando nuevos espectáculos dificultan que otra empresa les copie. Copiar un espectáculo en sí, puede no ser difícil, pero copiar la cultura de una organización sí lo es.
3. **La Cultura del Circo tradicional.** El Circo tradicional ha trabajado siempre de una forma especial por lo que tiene una estructura y unos activos (materiales y humanos) creados para trabajar eficientemente de esa forma. Esto les dificulta cambiar hacia otro modelo ya que les obligaría a remodelar sus estructuras y su cultura, hacerlo es muy complicado y les llevaría mucho tiempo, y además el Circo del Sol les saca una gran ventaja.
4. **La Cultura del Circo del Sol.** Ellos han creado una cultura orientada hacia la reinención del circo y el espectáculo. Copiar esta cultura, como ya se ha comentado anteriormente, es muy difícil.
5. **Economías de escala: Internacionalización.** Las economías de escala obtenidas por tener un gran número de espectáculos se han convertido en una fuerte barrera de entrada para posibles competidores.

RETOS ACTUALES

1. **Reinención continua del circo.**

En el mercado americano están preocupados por saturarlo al tener producciones en gira que presentaban 375 shows al año con una audiencia de 2.500 personas por espectáculo. Por otro lado, aunque un espectáculo funcione bien para el público, se puede hacer viejo para los artistas y un factor clave es mantenerlos entusiasmados con su trabajo.



2. **Mantenimiento de la cultura.**

Cuando la empresa era pequeña y estaba centralizada era fácil mantener la cultura, pero el ritmo de crecimiento hace complicado mantenerla en una organización donde ya son más de 3.000 empleados, con presencia en más de 40 países distintos y con la dificultad añadida de gestionar 25 idiomas diferentes.

3. **Tamaño de la empresa.**

- a. **Descentralización vs Centralización.** En 1997 se establecieron tres oficinas centrales y centros de beneficios separados: Norteamérica, Europa y Asia, para desarrollar estos mercados. Se presentaron dificultades de gestión, dado que la compañía le pedía a la división de Asia alcanzar la misma rentabilidad que en Estados Unidos, lo cual no se estaba logrando, debido a que por un lado, el tipo de cambio representaba una amenaza para la rentabilidad en Asia y por otro lado, dado que las giras mundiales comenzaban en Norteamérica y acababan en Asia, los empleados alcanzaban mayor antigüedad y resultaban más costosos (cuando Asia trataba de negociar pagarles menos para reducir costes se generaba una insatisfacción generalizada).
- b. **Nueva gerencia.** Conforme la empresa se va haciendo más grande, se van incorporando nuevos cargos gerenciales, cuyos intereses económicos puede que choquen con los intereses artísticos. Es necesario encontrar el equilibrio perfecto entre mantener el alma del Circo del Sol y hacer un gran negocio.

4. **Diversificación hacia otro tipo de productos.**

Dentro del proceso de reinención continua del Circo, la compañía está estudiando la posibilidad de diversificarse hacia otras formas de ocio como la construcción de complejos de entretenimiento. Pero según reconocen sus directores la diversificación puede ser un problema por el sentido de pertenencia presente en la compañía. Cuando la gente del espectáculo ve el show que han creado se sienten conmovidos y lloran, pero les va a resultar difícil conseguir este mismo efecto en otros mercados.

5. **Mayor competencia.**

No es fácil imitar el modelo del Circo del Sol, ya que al ser “los primeros” han sido capaces de atraer gran cantidad de clientes y de generar economías de escala rápidamente, poniendo a los posibles competidores en una continua desventaja de costes. No obstante, sí se han encontrado con ciertos problemas, como cuando un competidor (Cirque Oz), en Australia, trató de evitar que el Circo del Sol obtuviera permisos para actuar. Por otra parte, el Circo del Sol aún está abriendo nuevos mercados, por lo que la competencia a corto y medio plazo no se espera que sea elevada.



6. **Público potencial no atendido.**

El alto precio de las entradas ha estado eliminando a segmentos potenciales de público y generan entre algunos empleados la sensación de que al Circo es sólo para algunos círculos privilegiados. Por eso, en el seno de la compañía está apareciendo la idea de crear un Circo “Light” con menos artistas y menos costes de producción para atender a ese segmento de mercado.

7. **Rápido crecimiento.**

Existe la preocupación de que el circo está creciendo demasiado rápido, corriendo el riesgo de desgastarse en el mercado norteamericano, de bajar la presencia de talento original y de hacer las cosas con una calidad menor en la creación de los complejos de entretenimiento.

8. **Contratación y retención del talento.**

Cuando nacieron no tenían problemas en contratar a gente ya que era algo nuevo y una empresa divertida en la que trabajar. Ahora, al crecer tanto pierde parte de su encanto, y recordemos que no sólo han de encontrar artistas con talento, sino personas que se vayan a integrar bien en la cultura. Esto les obliga a ir de país en país en busca de jóvenes artistas y gimnastas que encajen con este perfil.

El otro gran reto respecto al personal es si serán capaces de mantener y retener a las personas. Según crecen aparecen mayores conflictos laborales, dificultades de mantener la motivación y se hace una situación más compleja de gestionar.



CONCLUSIÓN

- El gran éxito del Circo del Sol se debe a la creación de un nuevo mercado en el que no tienen competencia.
- Se han desprendido de los elementos superfluos del circo tradicional y han potenciado aquellos que si aportaban valor al cliente.
- Han incorporado elementos del mundo del teatro, ballet y Broadway que les ha permitido crear un show inigualable.
- La reducción de costes lograda y la diferenciación al crear un show único, les permitió atraer rápidamente una gran masa de clientes, generando economías de escala que dejaron a los competidores en una situación clara de desventaja.
- Su éxito no se ha debido a un par de acciones sino a la alineación de un conjunto de elementos que les ha permitido desarrollar un modelo de negocio único y difícil de imitar.
- Además de crear un negocio único, han levantado suficientes barreras para estar en él cómodamente instalados, aunque con grandes retos que afrontar.

BIBLIOGRAFÍA

- La estrategia del Océano Azul: cómo crear en el mercado espacios no disputados en los que la competencia sea irrelevante. Autores: KIM, W. CHAN MAUBORGNE, RENEE; Editorial: EDICIONES GRANICA, S.A. Isbn: 8475774113. Fecha publ: 2005
- La Magia. Cirque du Soleil. Autores: John U. Bacon, Lyn Heward. Editorial: Empresa Activa. ISBN: 8495787997. Fecha publicación: 2006
- Cirque du Soleil. Autor: Thomas J. Delong. Publicado: Harvard Business School. Referencia: 9-404-S08
- Artículo de El País: El Circo del Sol se topa con la M30. 17-07-06
- Artículo de El País: Vidas de Circo. 18-02-06
- Circo del Sol: <http://www.cirquedusoleil.com/CirqueDuSoleil/en/default.htm>
- http://es.wikipedia.org/wiki/Cirque_du_Soleil
- <http://www.fastcompany.com/bookclub/excerpts/1591396190.html>