



UNIVERSIDAD
PANAMERICANA®

ESCUELA DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

"La Planificación de Giras del Cirque du Soleil "

Caso que presenta

Luis Eduardo Ramos Campos

Para obtener el grado de

**MAESTRÍA EN EVALUACIÓN Y ADMINITRACIÓN DE
PROYECTOS con reconocimiento de validez oficial de la
Secretaría de Educación Pública según el acuerdo No.
2006267 de fecha 23 de junio de 2006**

Director del Caso:

Dr. Rubén Martín Mosqueda Almanza

Aguascalientes, Ags. Abril ,2022

INDICE

Portada.....	1
INDICE.....	2
I. Resumen Ejecutivo.....	4
II. Introducción.....	5
Antecedentes del Caso.....	5
Descripción de la Industria.....	8
III. Hechos.....	10
IV. Diagnóstico General.....	11
V. Definición de los Problemas para Analizar.....	12
a) Análisis de Causa Efecto.....	13
b) Análisis FODA.....	14
c) Análisis Pestel.....	14
d) Análisis de Porter.....	16
Poder de los compradores.....	16
Competidores Potenciales.....	17
Rivalidad entre los competidores.....	18
Negociación de los proveedores.....	19
Productos Sustitutos.....	20
e) Boston Consulting Group.....	21
VI. Alternativas de Solución.....	23
VII. Propuestas de Solución.....	27
Conclusiones.....	30
Referencias.....	32
Anexo 1.....	35
Anexo 2	36
Case Studies:.....	36
Tour Planning at Cirque du Soleil. ¹	36
From Street Performers to International Cultural Industry Leaders.....	38
Logistics at Cirque: On Your Mark. Get Set. Set Up, Tear Down! ... Then Set Up Again!.....	39
Planning: Reconciling Rationalization and an Entrepreneurial Spirit.....	41
Long-range planning.....	42
The planning process and the actors involved.....	44
Business Partners: Precious Allies.....	48

Turkey: A Project Worth Exploring.....51

Biblioteca Aguascalientes

I. Resumen Ejecutivo.

El espectáculo del Circo del Sol es indiscutiblemente un espectáculo de primera clase, no sólo reinventaron la forma de hacer el circo, sino crearon un estilo de trabajo lleno de creatividad, incentivando la mejora continua, lo que les permite estar abiertos a las diferentes y cada vez más complejas demandas del cliente.

Como objetivo de este trabajo, definiremos mediante una correcta administración de proyecto, si Estambul es un destino viable, considerando los riesgos al seleccionar el espectáculo más apropiado y considerando una fecha adecuada en donde también se asegure el arribo de los materiales y documentos migratorios necesarios.

El proyecto Estambul, pone a prueba la creatividad y habilidad del Cique du Soleil. Para empezar, el proyecto es requerido con tan solo un año de anticipación, cuando regularmente el tiempo para definir y completar la planeación de toda una gira, es de tres años, que ya tan solo este punto representa un verdadero reto, además lo que representa agregar un espectáculo a la agenda, buscar el espacio para que no interfiera con otros proyectos agendados, estudiar al cliente, conocer su cultura, seleccionar un espectáculo para que lo enganche lo más posible, planear una estrategia de mercadotecnia, mover toneladas de materiales de un país a otro, solicitar pasaportes y visas para los artistas, etc. Estos son algunas de las actividades a desarrollar para comprometer en tiempo y forma la fecha del proyecto Estambul. Son muchas tareas a realizar y dar seguimiento puntual por lo que se deberán contemplar recursos extraordinarios para la administración de este proyecto.

Un tema importante, es que no se cuenta con la experiencia previa del lugar en donde la religión puede ser un factor decisivo, más del 99% de la población son musulmanes y se tendrá que encontrar un espectáculo adecuado que logre enganchar al público. Una vez definida la presentación, el próximo reto será encontrar la fecha más adecuada, habrá que considerar el tiempo que la mercadotecnia necesita para que se den los resultados planeados. Son muchas las tareas que se requieren en la planeación de un proyecto. Posiblemente para el cliente, un año puede ser suficiente o incluso puede parecer demasiado, pero la realidad es otra, hay mucho trabajo y planeación detrás de cada espectáculo, cada una de las actividades suman para el éxito de la presentación. Son muchas actividades coordinadas que no pueden darse el lujo de fallar,

al igual que los tiempos de ejecución, no se podrán postergar, rompería la secuencia programada lo que representaría un retraso, y si una actividad se retrasa las actividades subsecuentes también por que funcionan como una cadena, una detrás de la otra.

Primero se define el espectáculo, después la fecha de presentación considerando mercadotecnia y sucesivamente la logística de materiales, cada una de estas tres actividades son de igual importancia, aun cuando la primera y segunda actividad se cumpla (definir espectáculo y fecha de presentación), forzosamente necesitarán la tercera, correspondiente a tener todos los materiales a tiempo, cumplir la logística planeada y asegurar la entrega de materiales. Por otro lado, Turquía ha sobresalido a nivel internacional en muchos aspectos económicos durante los últimos 20 años, actualmente es la economía número 20 por volumen de PIB de los 194 países que hay en el mundo, por lo que habrá que verificar los tratados comerciales que ha desarrollado el país.

De los problemas detectados anteriormente nos centramos en definir si el proyecto Estambul puede o no, agregarse a la programación actual, cuya solución adoptada fue la de agregar el proyecto Estambul a la agenda, para esta consideración se tomarán estrategias de Dirección de Proyectos, así como las de Análisis de Impacto en Mercadotecnia y Ventas; que tiene qué ver con el área del conocimiento visto a lo largo de la maestría. [Índice](#)

II. Introducción.

Antecedentes del Caso.

Al inicio de los 1980, un grupo de artistas fundado por Gilles Ste-Croix llevó su talento a las calles de Baie-Saint-Paul, una villa encantadora en las costas del río St. Laurent cerca de la ciudad de Quebec. Los artistas eran conocidos por el público como “Les Échassiers de Baie-Saint-Paul” (Los caminantes sobre zancos de Baie-Saint-Paul), Ver Imagen 1. Este grupo formaría el núcleo que se convertiría en el Cirque du Soleil (Circo del Sol), el elenco tenía un espectáculo donde se destacaban malabaristas, bailarines, tragafuegos y músicos que encantaban a los fanáticos locales con su número. Estos primeros fanáticos y artistas no sabían que ellos, serían el comienzo de algo mágico, emocionante y revolucionario a escala global. ¹

Figura 1. Mr. Ste-Croix caminó 56 millas sobre pilotes (zancos) para recaudar dinero.²



Después de algunos años, Guy Laliberté y Daniel Gauthier, miembros de Les Échassiers y fundadores del Circo del Sol, decidieron que el espectáculo había evolucionado y estaban listos para deleitar a fanáticos fuera de su ciudad de origen, así que, en 1984, decidieron llevar el espectáculo de gira debutando en la pequeña ciudad de Gaspé, en Quebec, para continuar en otras 10 ciudades de la provincia con el espectáculo "L Grand Tour". En 1985, presentaron el espectáculo "El Circo del Sol" en la ciudad de Ontario, Ottawa y las Cataratas del Niágara. En 1986, continuaron con el espectáculo: "La Magie Continue" en la ciudad de Vancouver y en otras siete ciudades canadienses, que ya para ese entonces la carpa contaba con el doble de capacidad, pasando de 800 a 1500 espectadores en tan solo tres años, y en 1987 realizan su primera gira a EE. UU con el espectáculo, "We Reinvent the Circus", después de haber triunfado en las ciudades de Canadá se presentan en el Festival de Arte de Los Ángeles para luego pasar a San Diego y Santa Mónica. Eufórico por la respuesta del público californiano, el Circo del Sol se convierte en un éxito de la noche a la mañana. La participación del Circo en el L.A Art Festival, no es solo un hito importante en su historia, sino también es su primera visita a sus vecinos estadounidenses.⁶ La aceptación y gusto por este nuevo concepto de espectáculos comenzó a ser internacional, las producciones se dividieron en dos tipos: "Residentes y Touring", las residentes indicarían presentaciones en una sola ubicación, mientras que Touring presentaciones entre ciudades. Esto favoreció tanto al Circo del Sol, que le permitió crecer de forma exponencial y tangible con 32 espectáculos, de los cuales 18 son representaciones en todo el mundo, pasando de 1 solo programa a 19 programas simultáneamente, con lo que se ha convertido en líder mundial en entretenimiento en

vivo, con más de 4.000 personas empleadas, incluidos unos 1.300 artistas de casi 50 países que han entretenido a más de 180 millones de espectadores y con espectáculos en 450 ciudades de 60 países (Ver Imagen 2 y 3).

Figura 2. El Circo del Sol 2013. Fuente: ⁴

http://www.flyingkite.com/galleries/Features/2013/Issue_126/totem_fp02.jpg



Figura 3 . Imágenes de actuaciones de trabajo en equipo en el Circo del Sol. ⁵

Fuente: <https://www.cirquedusoleil.com/pres>



Title: Tabloid Junkie from Michael Jackson.
Picture credit: Isaac Brekken/Getty Images.
Costume credit: Zaldy Goco

Title: Counselor's Son and Spearmen from ONE KA
Picture credit: Eric Jamison
Costume credit: Marie Chantale Vaillancourt

El circo del Sol aplicó perfectamente una estrategia del Océano Azul, abriendo la perspectiva hacia nuevas posibilidades de industria, creando y capturando espacios de mercado no colonizados donde se hace uso de la tecnología para cubrir sus necesidades únicas, no se limitan a la creatividad e innovación intencional está en el núcleo o en su ADN de la estrategia para ser el líder mundial del entretenimiento en vivo.⁶ Con esta estrategia el Circo comienza a desarrollar sus propias soluciones convirtiéndose en una empresa de integración vertical que garantiza tanto la calidad en los espectáculos, así como la seguridad en los artistas y rentabilidad en las presentaciones. Uno de los

pilares para asegurar y mantener el éxito del Circo además de la innovación, son los profesionales de logística quienes se han convertido en verdaderos expertos, asegurando y precisando el movimiento de toda la maquinaria y materiales necesarios para las diferentes presentaciones Residentes y/o Touring. [Índice](#)

Descripción de la Industria.

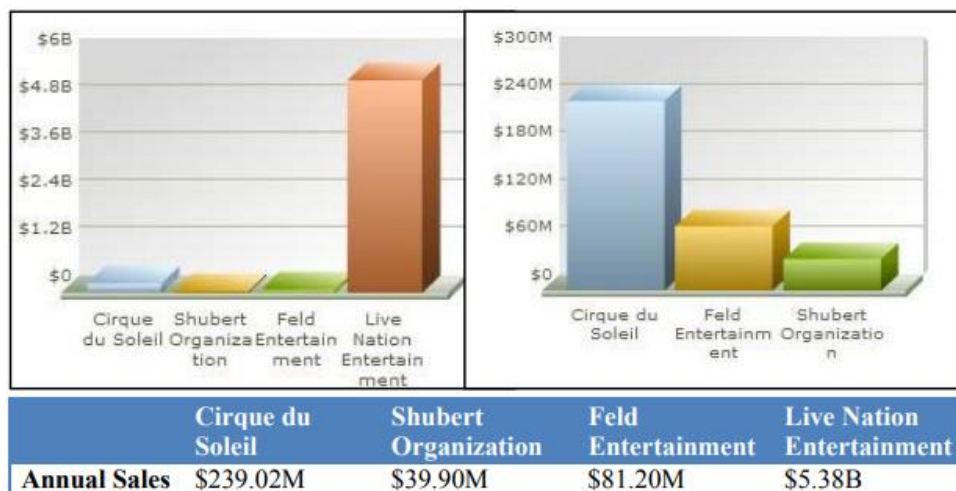
El Circo del Sol es un híbrido de acrobacia y danza. (Berry et al. 2006). Un espectáculo con “una producción de varios niveles sin la colección de exóticos animales que capturó la magnificencia de la forma humana, la agilidad y la creatividad ” (Ghazzawi et al. 2014: 26-27). En 1994 el Treasure Island Hotel abrió en Las Vegas con un teatro dedicado al Circo del Sol, los ingresos de circo alcanzaron los 30 mdd. Dos años más tarde, fueron 110 mdd.

En 1998, Guy Laliberté compró la participación de Daniel Gautier y retuvo el control total del circo, que en ese momento estaba valorado en \$ 800 mdd y a principios de la década del 2000, el circo estaba presentando cinco espectáculos diferentes por noche en Las Vegas y tenía lugares permanentes en Disney World, China y Japón. El 1ro de marzo de 2006, Laliberté renunció y fue sucedido por Daniel Lamarre. Lamarre, quien se unió al equipo ejecutivo de Cirque en 2001, mantuvo el título de Fundador y Guía (Ghazzawi et al. 2014), con un estimado de \$ 845 mdd en ingresos durante el 2014 (CBC.CA 2015)⁶, y para el 2015 el Circo del Sol fue adquirido por un estimado de \$ 1.4 billones, donde Guy Laliberté, retuvo una participación del diez por ciento en Circo del Sol, y el noventa por ciento fue adquirida por tres partes: TPG Capital (Texas Pacific Group, una inversión estadounidense, Fosun International Limited, una empresa de inversión internacional china, y Caisse de Dépôt et Placement du Québec (CDPQ), conocido en los medios de comunicación como la Caisse (Palmeri 2015). Como organización de circo, el Circo del Sol encontró su nicho en la industria de las artes escénicas dentro del sector del entretenimiento.

Desde la recesión económica de finales de la década de 2000, este nicho experimentó un patrón de crecimiento de cuatro a cinco por ciento por año (Hoovers, 2013). Por tanto, las previsiones indicaron un crecimiento anual a pesar de que la industria define su temporada operativa en general entre septiembre y mayo. Como vehículo de entretenimiento, los competidores más cercanos de Circo del Sol, incluye a la Organización Shubert, Feld Entertainment y Live Nation Entertainment (vendedor de entradas y promotor de entretenimiento en vivo) y comparando sus ventas anuales, la de Live Nation Entertainment supera con creces la de Circo del Sol, Shubert y Feld combinados (ver Figura 4). Si bien las ventas anuales del Circo del Sol en el 2013 llegaron a 239,02 millones de dólares, siendo marginal a

la de Live Nation con \$ 5.380 millones en ventas en 2013 (Hoovers, 2013), ver la Figura 4, donde se muestra gráficamente la comparación de las ventas anuales entre los principales competidores.⁹

Figura 4. Ventas anuales por competidores más cercanos (Hoovers, 2013)⁹



Las ventas del Circo del Sol han desarrollado una historia rica y atractiva donde los recursos, talentos, el trabajo en equipo y la innovación han sido verdaderamente potencializados. Los ingresos de Circo del Sol aumentaron de \$ 791 millones en 2017 a \$ 848,7 millones en 2018.¹¹

El pasado 30 de junio de 2020, Cirque du Soleil Entertainment Group se declaró en suspensión de pagos con el fin de llevar a cabo una reestructuración de su capital, tras lo que anunció el despido de aproximadamente 3.480 trabajadores --que desde el pasado mes de marzo se encontraban en suspensión de empleo como consecuencia de la cancelación de espectáculos por las medidas de contención de la pandemia de Covid-19. Lo que nos dice claramente que aun cuando es un negocio que cuenta con su propio capital para inversión, no contempló o no definió o al menos no tenemos información de que tuviera o haya definido algún plan de contingencia a pesar de ser un negocio muy sensible a eventos externos por tratarse de un negocio lúdico, debido a que, ante alguna crisis, las presentaciones públicas y espectáculos sería lo primero que se detiene. Por lo tanto, nos hace creer que el Circo du Soleil creyó que contar con su marca, era suficiente.

Y no fue sino hasta el 21 abril 2021 que el Cirque du Soleil anuncia su regreso a los escenarios con la reapertura de cuatro de sus espectáculos más icónicos: "Mystere, O, KOOZA and Luzia". [Índice](#)

III. Hechos.

El Circo del Sol, desde hace más de tres décadas maneja una gran cantidad de espectáculos innovadores por todo el mundo, ha aprendido a moverse de un lugar a otro con gran habilidad, sus fortalezas de mayor impacto han surgido desde su creación con el desarrollo de un nuevo mercado, en donde no se tenía competencia ya que no existía el concepto. Un concepto original donde se combinan teatro, ballet y Broadway. La llegada de un espectáculo tipo *Touring* a una ciudad, implica que otra ciudad acaba de despedir a los artistas del Circo del Sol, sólo unos días antes, además también quiere decir es que un equipo de logística tiene al menos tres días trabajando en el desmontaje de la ciudad en donde tuvieron lugar las presentaciones previas. Normalmente les toma diez días para trasladarse a otra ciudad: tres días para el desmontaje y la preparación del material a transportar, y siete días más para montarlo todo en un nuevo lugar.

Habría que llevar a cabo muchas tareas, incluyendo las tiendas para los artistas y las instalaciones para el público, preparar los planos técnicos, el suelo y los trapecios, los trabajos de fontanería, mecánicos y eléctricos, la carpintería, los sistemas de iluminación y sonido, la organización del transporte in situ, sistema telefónico e informáticos, etc. Gracias a la experiencia que han adquirido, la organización ha podido documentar con precisión todas las tareas de montaje y desmontaje, el personal necesario para cada día de operaciones y las cualificaciones requeridas para el staff. Todo tiene que hacerse en un orden preciso, puesto que muchas tareas sólo pueden realizarse cuando ya se han completado otras. Para asegurar el éxito de este proceso se precisa una gran cantidad de información, además el uso de nuevas tecnologías es muy intenso por lo que hay que asegurar que el lugar en donde se lleve a cabo la presentación técnicamente tenga la capacidad para trabajar con ésta.

El mayor reto viene dado por la frecuencia y velocidad con que deben realizarse estas operaciones, se tendrá que analizar mediante un plan las actividades que pueden poner en riesgo el tiempo para ejecutar la logística de materiales, los documentos migratoria de los artistas y especificaciones técnicas del lugar en donde se llevarán a cabo las presentaciones. Y si se llegase a requerir, el Circo puede hacer alianza con algún promotor y desarrollarlo para evitar complicaciones propias de la falta de experiencia en ese lugar, en consecuencia subyace la siguiente incógnita: ***¿Podría el Circo del Sol aumentar su eficiencia en sus procesos, de tal manera en la que se puedan optimizar aún más las actividades individuales y llevar a cabo la administración de un nuevo proyecto con tan solo un año de anticipación?***, prácticamente es menos de la mitad del tiempo con la que generalmente se desarrolla cualquier otro proyecto. Recordemos que cada presentación es una nueva experiencia, no hay una

presentación que sea igual a otra y mucho menos una gira conocida en donde los por menores o sorpresas estén controladas al cien por ciento, por lo que mejorar el proceso de logística, es un trabajo continuo. A finales del año 2008, La vicepresidenta para asociaciones y Planificación de Giras, analiza dos propuestas serias de promotores independientes para una presentación en Estambul, Turquía; y que sea considerada dentro de su planeación de proyectos para el año 2010, un destino que no está considerado en su planeación inicial y un lugar en el que no están familiarizados. [Índice](#)

IV. Diagnóstico General.

En la elaboración de un plan de giras para el Circo del Sol, se llevan a cabo un sinnúmero de juntas revisiones, autorizaciones, desarrollos de objetivos, propuestas etc. Todo esto describe el plan a un periodo de tiempo de cinco años. En la Figura 5 observamos el plan general que normalmente el Circo del Sol lleva a cabo para la implementación de un espectáculo.

Figura 5. Elaboración del plan de giras



Fuente: Tomado del caso de estudio. Ver Anexo 2.

Para definir si el proyecto de Estambul va o no va, este criterio no resulta tan útil tal y como está planteado, sin embargo, es funcional para tenerlo como una guía y analizar algunos puntos que si son necesarios antes de poder aceptar el proyecto. Definitivamente se tendrán que tomar puntos importantes que nos ayuden a definir, ¿qué espectáculo es el más adecuado para este lugar?, ¿cuál de los espectáculos del Circo es el que mejor encaja entre su cultura y la cultura del país anfitrión?, además

de definir las fechas de presentación, recordemos que este proyecto no está planeado, por lo que implica revisar el traslado de la escenografía, maquinaria necesaria y artistas para el show que se defina para Estambul y como es un país en el que no se tiene experiencia previa se tienen que revisar los documentos de migración necesarios para que los artistas tengan su documentación que les permita acceder al Estambul. [Índice](#)

V. Definición de los Problemas para Analizar.

En diciembre del año 2008, el Circo del Sol recibe dos propuestas de promotores serios para una nueva presentación, una de las propuestas fue enviada por el Ministerio de Cultura y Turismo de Turquía y la segunda, enviada por la Sociedad de Televisión y Entretenimiento de Turquía, actual promotor del sector de las telecomunicaciones en ese país. El Circo está acostumbrado a recibir propuestas interesantes para lugares no planificados, pero lo inusual en este caso es que son dos propuestas que coinciden en solicitar el espectáculo para la misma ciudad de Estambul, además proponen que la presentación solicitada se incluya en el plan actual, y se lleve a cabo a mediados de 2010. Estambul, pretende impulsar la visibilidad internacional de la capital de la cultura europea, por lo que puede tomar ventaja de la afluencia turística que ha desarrollado con un incremento anual entre el 4% y 5% desde 1990, de acuerdo con lo declarado por el vicesecretario de cultura y Turismo, Ismael Yilmaz (*International Tourism Highlights, 2019 Edition.pdf, 16*)³: “Los ingresos por turismo del 2008 correspondieron a 15.000 millones de euros,”¹⁰.

Ante esta declaración, el vicepresidente de planeación de viajes y promotores del Circo del Sol, asume que en un escenario realista las ventas pudieran llegar a ser mayores a 100,000 boletos, lo que parece ser una oportunidad muy atractiva. Actualmente el Circo, se encuentra en una gira la cual se desarrolla con el plan estratégico que fue elaborado hace algunos años atrás. el Cirque du Soleil ha hecho esfuerzos importantes para reforzar su proceso de planificación y, particularmente, para asegurar que todos los miembros de la organización adopten un enfoque estructurado, técnicamente se pueden permitir cambios en la planificación de giras incluso con un preaviso de sólo unos meses, pero cuánto menor es el plazo de preaviso, mayor es el riesgos y la posibilidad de gestionar con éxito el proyecto Estambul; por lo que es necesario su análisis antes de agregarlo a la agenda. Por lo tanto, el objetivo de estudio para este trabajo es entonces: **Definir mediante una correcta administración de proyecto,**

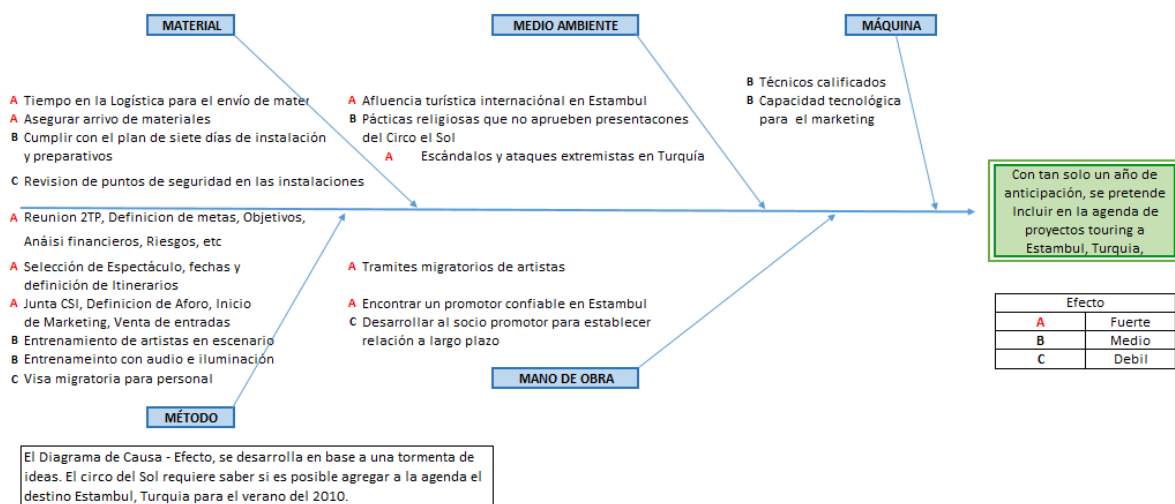
si Estambul es un destino viable, considerando los riesgos y beneficios potenciales de acuerdo con la planeación estratégica, respondiendo las siguientes preguntas:

1. ¿Qué espectáculo es el más adecuado y muy importante, que pueda encajar con la cultura del país anfitrión?
2. Definir estratégicamente las fechas de presentación.
3. Asegurar la logística de materiales y de inmigración para los artistas. [Índice](#)

a) Análisis de Causa Efecto.

En la Figura 6, se muestra el análisis de causa-efecto desarrollado en base a una tormenta de ideas que nos permite identificar la causa raíz de los problemas que confronta el Circo para poder incluir en la agenda de proyectos Touring, el proyecto Estambul, y con la ayuda de este análisis podremos establecer soluciones puntuales.

Figura 6. Diagrama Causa Efecto.



En el desarrollo del diagrama de causa-efecto, resaltamos las variables de mayor fuerza con letra “A” mayúscula y en color rojo, de esta manera se aprecia que la logística y arribo de materiales a tiempo son los temas de mayor preocupación, así como también es de preocupación los escándalos de corrupción, y ataques de grupos extremistas que puedan suscitar algún acontecimiento que tome a Estambul como blanco de alguno de estos hechos y que por lo tanto se paralicen las presentaciones previstas y como consecuencia anular el retorno de inversión esperado, poniendo en riesgo a los

artistas y la inversión al proyecto. Se agrega un análisis modal de fallas y efectos, en el *Anexo 1*, como complemento a este diagrama. [Índice](#)

b) Análisis FODA.

En la figura 7, mostramos un análisis FODA, en donde se ha colocado una matriz con las principales fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, definiendo las estrategias con base a las siguientes preguntas:

¿De qué forma podemos usar nuestras fortalezas para aprovechar nuestras oportunidades?

¿Cómo se pueden usar nuestras fortalezas para mitigar nuestras amenazas?

¿Cómo podemos aprovechar las oportunidades para corregir nuestras debilidades?

¿Cómo podemos mantenernos en pie aun con las amenazas vistas?

Figura. 7 Matriz de Análisis FODA

<p>MATRIZ FODA Empresa: Cirque du Soleil</p> <p>Objetivo de análisis: Determinar si es posible agendar a Estambul dentro de la programación de Julio 2010</p>	<p>Fortalezas: 1. Los empleados del Cirque du Soleil dedicados a la logística de la empresa, son expertos en la materia, aportando una creatividad increíble, encontrando soluciones a la medida. 2. El proceso para el traslado de materiales y personal; se tiene documentado incluso, el personal requerido para las actividades 3. El Cirque du Soleil, tiene la capacidad de desarrollar promotores para la eliminación de obstáculos operativos y así reducir la incertidumbre.</p>	<p>Debilidades: 1. El proceso de planificación para espectáculos que son presentados en las "Giras", van de tres años hasta cinco años para concluirlos. 2. El Cirque du Soleil, no conoce los intereses culturales. 3. El Cirque du soleil exige a sus promotores encajar en el esquema Rock, and Roll</p>
<p>Oportunidades: 1. Regularmente toda la planeación esta concluida 28 meses antes del inicio del os eventos. 2. Se tiene dos propuestas de promotores serios. 3. En un escenario realista, la vicepresidenta de los espectaculos Tourig, afirma que razonablemente se pueden llegar a vender más de 100 mil boletos, gracias al potencial del mercado.</p>	<p>Estrategias FO O1,2,F3: El Circo du Soleil puede aprovechar toda su capacidad para desarrollar un proveedor, el cual su función principal será agilizar los procesos administrativos, además de generar información útil para eliminar la incertidumbre F1,O3: El Cirque du Soleil, tomará la oportunidad de presentarse en Estambul, aprovechando la experiencia que tiene en el movimiento de materiales entre fronteras</p>	<p>Estrategias DO O2,D1: Trabajar y colaborar en equipo con el promotor que nos pueda ofrecer más ayuda, eliminando obstáculos operativos y reduciendo la incertidumbre garantizando la puesta enmarcha. O3,D3: Negociar varios tipos de esquemas financieros con la apertura de nuevos modelos en donde se mantenga un ganar ganar.</p>
<p>Amenazas: 1. El Circo du Soleil, nunca ha visitado el país de Turquía, Y no conoce los procedimientos principalmente en el area de aduanas e inmigración 2. La propuesta de promotor, no están de acuerdo en las condiciones Rock and Roll 3. Escándalos y ataques extremistas en Turquía</p>	<p>Estrategias FA A1, F2: Gracias al trabajo que se desarrollará con los promotores, se podrán aclarar mucha de la incertidumbre que se tiene para que el espectáculo en Estambul sea un éxito, por un lado la experiencia del departamento de logística que tiene el Cirque du Soleil, y por el otro el conocimiento con el que el promotor tienen del país y de su cultura.</p>	<p>Estrategias DA A1,D2: Investigar oúal de los promotores es el má indicado para poder obtener un mayor beneficio. A1,D2: Generar plan de contingencia que asegure tanto la culminación del proyecto Estambul, así como los siguientes proyectos futuros.</p>

[Índice](#)

c) Análisis Pestel.

A continuación, desarrollaremos el análisis Pestel, considerando variables, de las cuales pueden ser oportunidades o amenazas de acuerdo con la postura o situación de la empresa, evitando en lo posible que pasemos por alto algún elemento clave. Turquía ha avanzado considerablemente en las últimas dos décadas en la mejora de la calidad de vida de sus ciudadanos. No obstante, Turquía tiene buenos resultados solo en unas cuantas medidas del bienestar en comparación con la mayoría de los demás países incluidos en el Índice para una Vida Mejor. Turquía se sitúa por arriba del promedio en compromiso cívico. Se ubica por debajo del promedio en ingreso y patrimonio, estado de la salud,

sentido de comunidad, educación y competencias, empleo y remuneración, satisfacción, calidad medioambiental, balance vida-trabajo, vivienda y seguridad personal.¹³

Tabla 1. Tabla de Análisis PESTEL

FACTORES	VARIABLES	SITUACION	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
POLITICO	El terrorismo sigue golpeando Turquía y cae el turismo un 28%	Un nuevo atentado con numerosas víctimas perpetrado en Turquía, el cuarto en 20 días ha causado al menos 51 muertos y 69 heridos en un salón de bodas en la ciudad de Gaziantep, sur del país. De enero a junio, la llegada de turistas extranjeros al país descendió casi un 28%		X
	Oportunidades de negocio ¹⁷	Turquía es uno de los principales destinos de las exportaciones españolas. Desde 1996 está en vigor el Tratado de Unión Aduanera con la UE (unión europea), que permite el libre intercambio de productos industriales. ¹⁷	X	
ECONÓMICO	“El entorno mundial es mucho menos propicio. La crisis financiera originada en el mercado hipotecario de Estados Unidos ha suscitado una restricción crediticia generalizada, ello también ha empezado a afectar a la economía turca” ¹⁴	“La economía ha tenido un buen desempeño desde la crisis de 2001, pero las condiciones externas se han deteriorado. La evolución mundial perjudica el crecimiento, la inflación y el financiamiento externo”		X
	Producto Interno Bruto e Ingresos por Turismo ¹⁹	Turquía se convirtió en la decimoquinta economía más grande del mundo en 2008 con un PIB de \$ 740 mil millones. El PIB de 2009 es de \$ 617 mil millones. Es estimado, que el PIB de 2010 será de \$ 729 mil millones ¹⁹	X	
	“El alza de los precios mundiales de la energía y los alimentos se conjugó con una sequía para empujar al 9.75% la inflación de precios al consumidor en Turquía” ¹⁴	Se prevé que el crecimiento de Turquía baje a 4,0% en 2008 frente a 4,5% el año pasado y 6,9% en 2006.		X
	“La pequeña y mediana empresa ocupa un lugar muy importante. En el ámbito industrial, según KOSGEB (asociación de pequeñas y medianas empresas), el 99,32% de las empresas son pymes” ¹⁵	La participación en las exportaciones totales de Turquía, han pasado de 20% a 26% tan solo en los últimos tres años ¹⁴	X	
	El dinero es un medio importante para lograr estándares de vida más elevado en Turquía ¹²	El ingreso familiar disponible neto ajustado promedio per cápita es menor que el promedio de los países de la OCDE (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos)		X
SOCIOCULTURAL	Los costos de vivienda consumen una gran proporción del presupuesto familiar y representan el gasto individual más grande para muchas personas y familias ¹³	En Turquía, las familias gastan en promedio el 20% de su ingreso disponible para su vivienda		X

	Turismo en Turquía y en el mundo. ¹⁹	En 2009, Turquía ocupó el séptimo lugar en el número de turistas extranjeros que llegaron y dejó atrás a Alemania y México. En ingresos, subió un escalón más que el año anterior y se convirtió en el noveno. Los ingresos por turismo de Turquía en 2008 se registró como \$ 21,9 mil millones. ¹⁹	X	
	“La transformación, que constituye la base económica de las aperturas, han sido los esfuerzos de Turquía para reposicionarse en una economía global cambiante” ¹⁷	Turquía ha estado tratando de desarrollar una nueva configuración regional y global, basada, sobre todo, en los componentes históricos y culturales	X	
TECNOLOGICO	En el año 2008, aproximadamente 75,000 personas fueron a Turquía en busca de algún tratamiento médico o estético	Fue así como una nueva industria de impacto internacional comenzó con centro en Estambul.	X	
ECOLOGICO	Los efectos de la contaminación del aire urbano en la salud continúan empeorando	La contaminación del aire podría convertirse en 2050 en la principal causa medioambiental de mortalidad prematura en Turquía		X
LEGAL	Turquía forma parte de la Unión por el Mediterráneo ¹⁸	Turquía, está alcanzando acuerdos de libre comercio con socios mediterráneos con el objetivo de crear una gran área de libre comercio euro-mediterránea.	X	
	IMPORTACIÓN (RÉGIMEN DE COMERCIO EXTERIOR)	Con el Tratado de Unión Aduanera con la UE, se eliminaron los aranceles y cargos sobre la importación de productos industriales procedentes de la UE.	X	
	Sistema tributario competitivo ¹⁸	Beneficios e incentivos fiscales en Zonas de Desarrollo de Tecnología, Zonas industriales y Zonas Francas; destino de turismo para 39 millones de visitantes extranjeros; estabilidad macroeconómica.	X	

[Índice](#)

d) Análisis de Porter.

A continuación, se presenta un análisis de Porter, considerando 5 factores que determinan la posición del proyecto en el mercado. En la industria de entretenimiento es muy difícil competir de forma sostenida, pero el Circo del Sol lo ha hecho con muy buen trabajo, reinventando el concepto de entretenimiento, e innovando en todos sus espectáculos, desde el maquillaje, hasta a coreografía donde no existe la individualización de actores o empleados, todos son uno solo. [Índice](#)

Poder de los compradores.

El Circo del Sol, ofrece espectáculos distintos cada vez, esto los hace diferente ante sus competidores lo que los convierte en una empresa con un producto enormemente diferenciado del resto de la industria, donde sus principales clientes son los jóvenes, adultos y empresas del sector público y privado. El precio de entrada es relativamente bajo si consideramos que contiene teatro, música, baile, tecnología, etc. El problema para la empresa del Circo del Sol es que su producto no es de primera

necesidad, lo que lleva al Circo a tener un poder de negociación medio. Por otro lado, otra ventaja competitiva es que estudian al cliente prospecto, mucho antes de su presentación para poder brindarle un espectáculo de acuerdo con la cultura que tenga esa audiencia, es decir, es un espectáculo hecho a la medida. Ver Tabla 2.

Tabla 2. Fuerza competitiva: Poder de los compradores.

Poder de los clientes o compradores	Industria de entretenimiento	Circo del Sol
1. Cada espectáculos del Circo del Sol, son diferentes entre un lugar y otro.	1 Bajo poder de Negociación.	1 Alto poder de Negociación.
2. Estandarización del producto	2 Bajo poder de Negociación.	2 Alto poder de Negociación.
3. Espectaculo que convina, emociones, musica, vestuario, tecnologia, etc	3 Bajo poder de Negociación.	3 Alto poder de Negociación.
4. Diferentes tarifas para cada espectaculo	4 Alto poder de Negociación	4 Bajo poder de Negociación
5. Integracion de Espectaculo con cultura del anfitrión	5 Alto poder de Negociación	5 Medio poder de Negociación

[Índice](#)

Competidores Potenciales.

La siguiente fuerza para analizar son los Nuevos Competidores Potenciales, Ver Tabla 3. Hay que tener en cuenta que, en el sector de entretenimiento, cuanto más elevadas son las barreras de entrada, mayor dificultad tiene el acceso al sector. Para entrar al sector del entretenimiento es necesario poseer economías de escala, de este modo se logra una disminución de costes unitarios lo que nos ayuda a aumentar el volumen de compra o adquisición del servicio.

Tabla 3. Fuerza Competitiva: Nuevos competidores potenciales.

Nuevos competidores / potenciales	Industria de entretenimiento	Circo del Sol
1. Economía de Escala.	1 Alto poder de Negociación.	1 Bajo poder de Negociación.
2. Diferenciación del producto y Lealtad a la marca.	2 Bajo poder de Negociación	2 Alto poder de Negociación.
3. Costo incurrido por el cliente, debido al cambio de proveedor.	3 Bajo poder de Negociación.	3 Alto poder de Negociación.
4. Políticas Gubernamentales	4 Medio poder de Negociación.	4 Bajo poder de Negociación.
5. Requisitos de Capital	5 Alto poder de Negociación	5 Alto poder de Negociación.

En la industria del sector Entretenimiento la diferenciación del producto es baja porque predomina la estandarización, Por lo que a los clientes les resulta indiferente elegir un servicio u otro, provocando una deslealtad en donde no les cuesta cambiar de proveedor ya que con un precio similar se obtiene la misma satisfacción o entretenimiento, es algo que no sucede con el Circo del Sol ya que va adquiriendo mayo lealtad entre sus clientes.

[Índice](#)

Rivalidad entre los competidores.

La siguiente fuerza para analizar es la rivalidad entre los competidores actuales. La industrial de Entretenimiento tiene a muchos competidores de grande y mediano tamaño, existe poca rentabilidad entre los competidores o rivales. En la Tabla 4, se muestra en detalle la rivalidad

Tabla 4. Fuerza de Porter: Rivalidad con establecidos.

Rivalidad con establecidos Actuales	Industria de entretenimiento	Circo del Sol
1. Número de competidores con recursos y capacidades similares.	1 Alto poder de Negociación.	1 Alto poder de Negociación.
2. Tasa de crecimiento en el sector Industrial.	2 Bajo poder de Negociación.	2 Bajo poder de Negociación.
3. Competidores con distintos objetivos estratégicos.	3 Bajo poder de Negociación.	3 Alto poder de Negociación.
4. Lealtad a la marca	4 Bajo poder de Negociación.	4 Alto poder de Negociación.

En general dentro de la industria del entretenimiento existe bastante rivalidad, dado que existen muchos competidores de grande y mediano tamaño con servicios similares. Entre los rivales reconocidos a nivel mundial son:

Circus Oz (Australia; 1978).

Circ Cric (España; 1981).

Que-Cir-Que (Francia).

[Índice](#)

Negociación de los proveedores.

La siguiente fuerza para analizar es el Poder de Negociación de los proveedores. Para este caso tenemos dos tipos de proveedores, los proveedores de mayor importancia quienes son los artistas, que con su esfuerzo, constancia y sobre todo el trabajo en equipo forman un resultado y/o producto de alta calidad, considerados proveedores primarios y en segundo lugar o proveedores secundarios aquellos que proveen de implementos para actuar. En la Tabla siguiente se pueden ver los resultados del análisis.

Tabla 5. Fuerza Competitiva: Poder de los proveedores.

Poder de los proveedores	Industria de entretenimiento	Circo del Sol
1. Numero de proveedores, importantes.	1 Bajo poder de Negociación.	1 Alto poder de Negociación.
2. Costo de cambio de proveedor para las empresas del sector industrial.	2 Medio poder de Negociación.	2 Medio poder de Negociación.
3. Amenazas del sector industrial de integrarse hacia atrás.	3 Bajo poder de Negociación.	3 Alto poder de Negociación.
4. Amenaza del proveedor de integrarse hacia adelante.	4 Bajo poder de Negociación.	4 Alto poder de Negociación.
5. Importancia de la empresa para los proveedores.	5 Bajo poder de Negociación.	5 Alto poder de Negociación.

El Circo del Sol por lo regular adquiere su propio material para espectáculos y moverlos de un lugar a otro, como las carpas escenarios, y tecnología utilizada en los espectáculos incluso, cuenta con todo el personal técnico necesario, son giras de muchos días incluso meses de presentaciones, por lo que cuida mucho emocionalmente a sus artistas, su fuerza principal de proveedores de arte. Esta organización también ha innovado planes estratégicos para montar y desmontar los escenarios para hacerlo rápidamente, por lo que debe asegurar que los materiales de proveedores secundarios estén preparados incluso meses antes de que la gira comience.

[Índice](#)

Productos Sustitutos.

La siguiente fuerza para analizar es el Poder de Negociación de los Productos Sustitutos. En la industria del entretenimiento existen productos sustitutos muy competitivos de marca y reconocimiento global, los parques temáticos, parques con atracciones competitivas, innovadoras y de mucha inversión tecnológica. En la Tabla 6, se observa un comparativo entre la Industria del Entretenimiento vs el Circo del Sol.

Tabla 6. Fuerza Competitiva: Productos sustitutos.

Productos sustitutos	Industria de entretenimiento	Circo del Sol
1. Precio relativo de los sustitutos.	1 Bajo poder de Negociación	1 Alto poder de Negociación
2. Relación precio calidad.	2 Alto poder de Negociación	2 Alto poder de Negociación
3. Rentabilidad del sector industrial.	3 Alto poder de Negociación	3 Bajo poder de Negociación.
4. Costo de cambio para el cliente.	4 Alto poder de Negociación	4 Bajo poder de Negociación.
5. Aceptación del cliente hacia el sustituto.	5 Alto poder de Negociación	5 Bajo poder de Negociación.

El sector de entretenimiento está fuertemente ligado al gasto discrecional de los consumidores, es decir, aquellas erogaciones que no están relacionadas con necesidades básicas o elementales. Esto implica que la demanda por estos servicios tiende a ser especialmente fluctuante y volátil en función de las oscilaciones en el ciclo económico y las expectativas de los consumidores. Si bien este es un factor de riesgo especialmente relevante a la hora de invertir en el negocio de entretenimiento, no deja de ser cierto que la industria ofrece oportunidades de crecimiento particularmente atractivas para las empresas mejor posicionadas.¹²

[Índice](#)

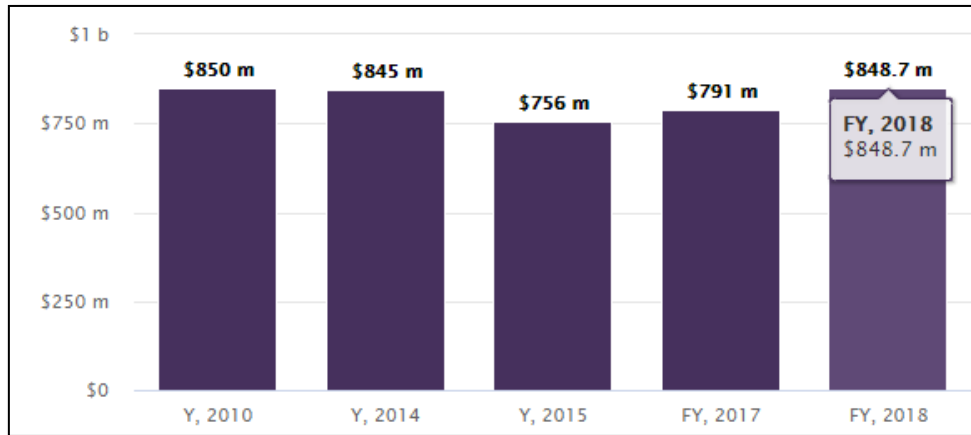
e) **Boston Consulting Group.**

Para complementar el análisis, se ha incluido un enfoque BCG (Boston Consulting Group) en la Figura 8. Para ello se han considerado datos hasta el 2018. Cabe señalar que la información de este epígrafe fue obtenida de CRAFT, una empresa de inteligencia de proveedores que ayuda a las organizaciones a acelerar las decisiones comerciales basadas en datos (<https://craft.co/craft>). Con esta información se hace un comparativo de los ingresos anuales del Circo del Sol, y presentando los resultados de ingresos de los últimos cinco años podemos observar en la Figura 8, que los ingresos del Circo han incrementado de \$ 791 millones en 2017 a \$ 848.7 millones en 2018, un aumento (7.3%).¹¹

En el análisis financiero, los fondos equivalen a dinero; flujo de fondos es, entonces, flujo de dinero. Esta corriente de recursos es más delicada de lo que se piensa, y en su adecuado manejo reside una operación exitosa de los negocios. El flujo del dinero es una herramienta vital para controlar los ingresos y egresos, de tal forma que permite enfrentar las obligaciones diarias, al tiempo que sirve para

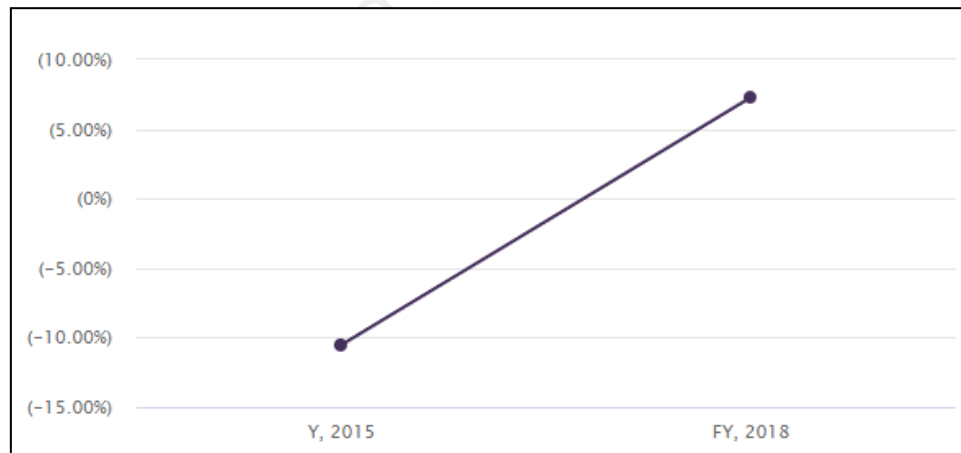
medir los fondos con los que dispone la entidad. **Asimismo, el flujo de efectivo está completamente vinculado con la rentabilidad del negocio, principalmente porque marca la pauta para poder enfrentar contingencias no previstas y tener dinero disponible para las inversiones que pudieran presentarse.**

Figura. 8. Ingresos anuales del Cirque du Soleil (\$)



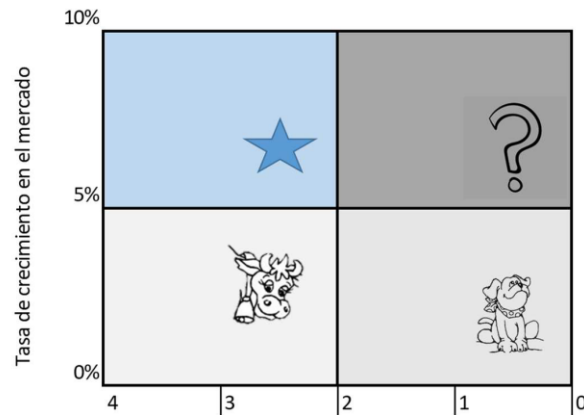
Durante este periodo se ha observado una tasa de rendimiento positiva, como se ve en la figura 9.

Figura. 9. Tasa anual de crecimiento (%)



De acuerdo con los datos anteriores y a la vasta experiencia del Circo del Sol, podemos concluir que el producto que ofrece se encuentra en la categoría “Estrella”, de acuerdo con el enfoque BCG (Ver Figura 10).

Figura. 10 Enfoque Boston Consulting Group.



El desempeño del Circo del Sol ha sido admirable, reinventó la forma de ver el Circo, crearon un espectáculo innovador e incluso su propio público, y esto le ha ayudado para mantenerse en la cima con un producto en constante cambio, nunca sabes lo que vas a ver en cada una de sus presentaciones. El Circo actualmente necesita innovar y hacer un cambio debido a los problemas económicos actuales (pandemia debida al covid-19) podría innovar en algo más, por ejemplo, los llamados “*Streaming*” que han tenido mucho auge, y creo que ahí podría haber oportunidad transmitiendo eventos culturales y hacer llegar la diversidad del mundo a través de estos canales.

Una parte de su éxito es presenciar físicamente la extravagancia del espectáculo, por lo que sugiero continuar con las giras con todas las medidas necesarias, pero también es cierto que existe una población no atendida por el costo por asistir a un espectáculo tan completo, lo que me lleva a sugerir a desarrollar espectáculos de menor envergadura con el propósito de alcanzar nuevos clientes, pero con mucho mayor número de presentaciones. Los tiempos actuales son difíciles, todas las naciones tienen la urgencia de desarrollar un cambio en la forma de hacer negocio, y pienso que esto también puede ser una oportunidad para sobresalir y tomar nuevos retos.

El espectáculo del Circo del Sol, es un producto estrella que ha alcanzado una cuota de mercado considerable donde además su mercado sigue vendiendo, por lo que le da a la empresa la suficiente liquidez. Desde el punto de vista finanzas, esta unidad de negocio, genera flujos suficiente o su propio dinero para financiar otras unidades de negocio o dejar un fondo de contingencia para cualquier hecho.

[Índice](#)

VI. Alternativas de Solución.

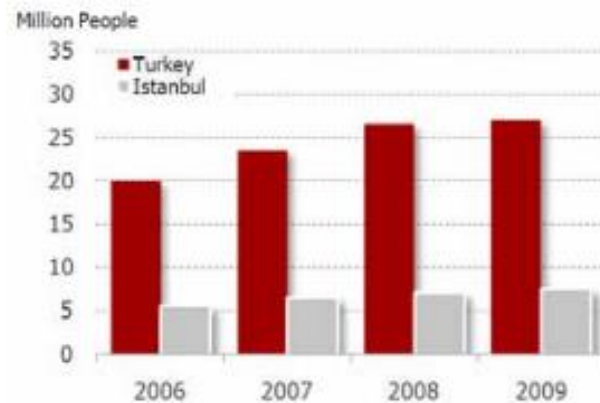
Mediante una correcta dirección de proyectos, se deberá administrar y dar seguimiento a las actividades para garantizar el éxito de la presentación en Estambul. En primer lugar, se tendrá que decidir cuál de los espectáculos del Circo del Sol es el más conveniente, y además el más adecuado, por lo que hay que estudiar al cliente final. Más del 99% de la población en Turquía son musulmanes, y sus costumbres son un factor importante por considerar, por ejemplo: Usar ropa muy descubierta en público, besar a tu pareja en público, o lactar en público, no está permitido, así como hablar de religión o de política. Teniendo dichas consideraciones, será más fácil que el público se pueda enganchar o se identifique con el espectáculo. Las propuestas del espectáculo para la presentación en Estambul son: OVO, Alegría y Santilbanco. El espectáculo OVO, es una precipitada incursión a un ecosistema colorido rebotante de vida, en el que sus habitantes son los insectos, que trabajan, comen, marchan a paso lento, revolotean, juegan, pelean y buscan el amor en un derroche continuo de energía y movimiento. El hogar de los insectos es un mundo de biodiversidad y hermosura lleno de acción bulliciosa y momentos de tranquila emoción.

En otra propuesta, como tema de espectáculo es: ALEGRÍA, en este espectáculo se muestra el mal uso que se le da al poder, ya sea por los reyes, tiranos o mismos dictadores, pero también trata sobre la esperanza y la perseverancia. La inspiración del espectáculo es el poder y su transmisión a lo largo del tiempo, la evolución de las antiguas monarquías a las modernas democracias, la vejez y la juventud. La tercera propuesta como espectáculo es: SANTILBANCO, explora la experiencia urbana en sus múltiples formas, las personas que habitan en la ciudad, sus peculiaridades y sus semejanzas, sus familias y grupos, el ajetreo de las calles y la imponente presencia de los rascacielos. Es una combinación llena de contrastes que forma una aventura cosmopolita comparable con la cultura de Turquía, el origen de un lugar donde antiguamente diferentes culturas han convivido y que finalmente surge una república dejando la monarquía del gobierno Otomano y dar pie a una evolución a una evolución continua de la república turca, pero conservando sus tradiciones. Santilbanco, es un espectáculo inspirado en la estructura urbana de las grandes metrópolis y en sus pintorescos habitantes, con un vocabulario visual barroco y con una tendencia que mezcla elementos de diferentes estilos y épocas de la historia del arte y la arquitectura que transporta al espectador a un mundo imaginario en donde la diversidad se convierte en el motor de la esperanza.

Para considerar la elaboración de estrategias comerciales es importante la afluencia de Turismo que Estambul maneja durante todo el año, de esta manera se puede tener una proyección con mayor

número de elementos, o posibilidades que contribuyen a desarrollar una buena estrategia comercial. Según los datos del Ministerio de Cultura y Turismo, el número de Turistas extranjeros que llegan a Estambul es de alrededor 7.500.000 personas.¹⁹ En la Figura 11 podemos apreciar la tendencia de turismo que año tras año, visita Estambul.

Figura 11. Número de turistas extranjeros que llegan a Estambul



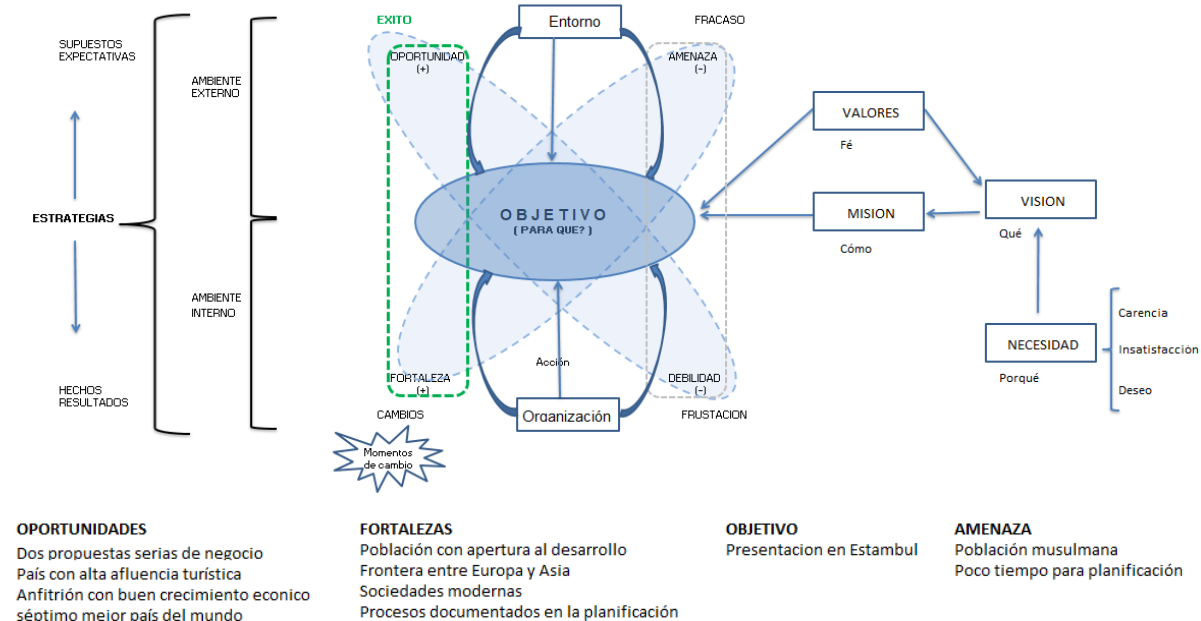
En la Tabla 7, encontramos la relación de afluencia turística que llega a Estambul durante todo el año 2009, que de acuerdo a la tendencia de la figura 11, fue la misma cantidad de personas en el año 2008, quedando el mes de Julio, como el mes cuando se tiene mayor número de visitantes en el país, lo cual se entiende debido al clima el cual es muy agradable por tener temperaturas entre 20°C y 30°C (grados Celsius). Una desventaja sería que muchos de los conciertos públicos que se desarrollan en Estambul son en este mismo periodo, debido a que son al aire libre, lo que no es conveniente ya que se genera cierta competencia entre los ofertantes de espectáculos.

Tabla 7. Número de extranjeros Turistas en Estambul

	2009
January	339.897
February	408.083
March	485.607
April	632.209
May	700.123
June	698.648
July	915.620
August	747.674
September	679.686
October	761.692
November	555.917
December	584.585
TOTAL	7.509.741

Asimismo, de cara a definir la fecha de presentación y de acuerdo con las cantidades de mayor afluencia turística los meses más recomendables son entre mayo y agosto, con lo que aseguran tener mayor número de entradas vendidas para el espectáculo. Otra propuesta es generar un espectáculo de corta duración y que éste, que sirva como entrada o presentación a algún evento internacional que se tengan programado en Estambul, De tal manera que el impacto comercial sea de mayor penetración. Con cualquiera de las opciones hay que tomar en cuenta y respetar los ocho meses como mínimo de venta que este tipo de evento necesita para la venta. Según la Brújula Estratégica esto nos lleva a asegurar con mejores elementos el éxito del proyecto. Para sumar al éxito del espectáculo desarrollamos un análisis a través de la brújula estratégica, Figura 12, en donde presentamos la mejor manera de asegurar el éxito en el proyecto de Estambul, desarrollando una lista con las oportunidades, fortalezas, y amenazas, todas apuntando a un objetivo: Agendar en la planificación del proyecto Estambul.

Figura. 12 Brújula Estratégica.



Sumando al éxito del proyecto habrá que tener otro factor importante, se trata de asegurar los traslados de los materiales necesarios para la puesta en escena, así como la documentación de

inmigración.

[Índice](#)

VII. Propuestas de Solución.

Turquía, es un país con más de 78 millones de consumidores de una edad media inferior a 25 años, es visto hoy en día como un lugar atractivo no solo por ser un mercado potencial, sino que, por su estratégica ubicación entre Europa y Asia, es considerada como puerta de entrada a otros países. Su historia ha sido marcada por la posición geográfica tan privilegiada, el punto de encuentro entre Europa, Medio Oriente y Asia, la ciudad es una moderna Megalópolis en el cual siglos de historia coexisten con la modernidad, haciendo contraste con estructuras barrocas de la historia, o grandes mezquitas que pertenecieron a la vieja capital Otomana. El Circo del Sol entiende que este país con todo este potencial de territorio e historia, y con la cantidad de afluencia turística que recibe anualmente, puede convertirse en sede de muchas otras presentaciones futuras, así que lo más conveniente es desarrollar a un promotor a largo plazo que se convertirá en un socio estratégico.

Las propuestas de promotores que tienen en estos momentos son: “El Ministerio de Cultura y Turismo de Turquía” y como opción dos a “Turkish Television and Entertainment Society”, en el caso del promotor del Ministerio de Cultura proponen por adelantado el espectáculo: “Kooza”, es un espectáculo que cuenta la historia de Innocent, un solitario melancólico, que busca su lugar en el mundo y vuelve a los orígenes del Circo del Sol, y se disfrutan las actuaciones acrobáticas y el arte de los payasos, dicho espectáculo se centra en un escenario con una torre llamada el Bataclan, una arquitectura inspirada en la cultura hindú, que por las diferencias culturales que existen con la India y por estrategia de venta, será preferible cambiar de espectáculo, recordemos que Turquía tiene una religión musulmana que proviene del islam y es monoteísta y el hinduismo es una religión de muchos dioses. Es decir, si se busca que el mercado acepte el producto, entonces no es conveniente mostrar una estructura religiosa y mucho menos contraria a la creencia de la mayoría de los clientes.

El Circo del Sol, recomienda elegir un espectáculo que haga referencia a un lugar análogo a la república Turca o a su historia, esto podrá ayudar a enganchar al público. Gracias a lo aprendido en el Análisis de Impacto en Mercadotecnia y Ventas, material de la *Maestría en Administración y Evaluación de Proyectos*, sabemos reconocer al ser humano como un ser menesteroso, y a

descubrir realmente sus necesidades, entendiendo que tenemos tres tipos de necesidades principales, necesidades de carencia, de insatisfacción y de deseo y por supuesto conocer las variables en donde se desenvuelven. Estambul ha tenido un espontaneo y acelerado crecimiento en desarrollo económico, es considerado como un mercado emergente, tiene el 20° PIB nominal más grande a nivel mundial, también ha sido definido por economistas y politólogos como uno de los países recientemente industrializados lo cual, nos deja ver su necesidad y deseo de continuar con la modernidad, sin perder su historia. Por lo tanto, “Saltimbanco” es un espectáculo, hecho a la medida de influencia clásica y moderna, musicales de lo más trivial a lo cosmopolita, lo que dará una mayor posibilidad de aceptación con el público, haciendo notar los contrastes de la vida cotidiana, que se lleva a cabo en el escenario y que representa una ciudad de grandes dimensiones, sin dejar a un lado las pequeñas particularidades y la importancia de la diversidad, que se convierte en el motor de la esperanza.

Se sugiere crear este ambiente o escenario, como el más idóneo para recrear un tema familiar a los espectadores, y que con la ayuda de la tecnología se pueda enganchar fácilmente al espectador, desde luego tomando ventaja de la liquidez con la que puede contar el Circo dado que tiene productos estrella los cuales deberían de generar cierto flujo de capital suficiente. Sin embargo, se considera prudente desarrollar un análisis económico financiero para estar seguros de la rentabilidad, solvencia y riesgos en donde en este último punto de los riesgos será importante considerar un fondo de contingencia para cualquier hecho,

Una vez que se ha elegido el espectáculo, se procede a planificar la fecha de presentación, para esto y como administradores de proyecto es necesario considerar los compromisos actuales, por lo que debemos revisar el “Gráfico de Gantt para espectáculos en gira” (Anexo 6, del caso de estudio). La planificación del año 2010, muestra que para ese año no se tienen muchas fechas comprometidas, y en el mes de marzo se tiene la última presentación de la agenda actual, en Sendai, Japón, lo que nos permite encontrar la fecha disponible sin mayor restricción. Por otro lado, no olvidemos que el tiempo mínimo de planeación para el Circo es de tres años, en este caso la ventaja es que para la fecha propuesta ya no se tienen otros compromisos, por lo tanto, se sugiere lo siguiente:

1. Generar una presentación de corta duración para dar apertura al Campeonato Mundial de Baloncesto Turquía 2010.
2. Apalancarse de este evento deportivo internacional, seguido por mucha afición.

3. Llegar rápido a la aceptación del cliente, compartiendo el gusto del baloncesto.
4. Tener al menos 8 meses para vender las entradas, y enviar publicidad.

El baloncesto es una disciplina deportiva con mucha afición turca, hay que señalar que en este país, se cuida y promueve la actividad física a tal punto que dentro de su constitución se protege a los deportistas de élite.²⁰ En el verano, regularmente Estambul recibe una mayor afluencia turística y para el año 2010 se espera una afluencia de 750,000 personas, se sugiere entonces que el espectáculo se lleve a cabo en la temporada de verano, fecha en la que se llevará a cabo el XVI campeonato mundial de baloncesto que tendrá lugar en Estambul. Para el evento se considera la invitación a 24 naciones lo que representa una oportunidad para el Circo del Sol, y que pueda mostrar un poco de su grandeza a través de la apertura al inicio del evento. La expectativa es que el público quede con el deseo de querer ver más. La ventaja de aplicar esta estrategia de mercadotecnia es que todos los asistentes a dicho evento serán portavoz de tal manera que testifiquen el espectáculo. De esta manera comenzará la mercadotecnia, la cual deberá tener una duración de 8 meses como mínimo, tiempo suficiente para vender las entradas, según lo observado en el mercado turco por el vicepresidente de planeación de gira. Por lo tanto, siguiendo este plan, la fecha de presentación para el espectáculo “Saltimbanco” en Turquía se llevará a cabo en abril de 2011.

Como tercer punto a desarrollar, y no menos importante para garantizar el éxito del proyecto, tenemos que asegurar la cadena de suministro de todos los materiales necesarios y sabiendo que el tiempo de traslado de materiales a través de continentes es mucho mayor que el traslado de ciudad en ciudad o entre países, se sugiere anticipar con tiempo la logística mediante los equipo disponible de los espectáculos que ya terminaron sus presentaciones, el punto clave es, enviar desde Canadá las carpas y maquinaria necesarias para el espectáculo Saltimbanco. El tiempo, es una variable por cuidar en el proceso de importación de materiales, además los acuerdos comerciales que se tenga entre Canadá serán de mucha ayuda para agilizar el proceso. En Turquía la apertura del sector exterior comenzó en los años ochenta, cuando las cuotas de importación fueron eliminadas y los aranceles reducidos al mismo tiempo que se promovieron activamente las exportaciones por medio de desgravaciones fiscales, ayuda financiera y mediante la adopción de una política cambiaria flexible. Consecuentemente, la participación del comercio exterior en la economía creció considerablemente. El Acuerdo de Unión Aduanera

(UA) con la UE ha modelado el régimen de comercio exterior desde 1995. En enero de 1996, con la entrada en vigor oficial de la UA, se eliminaron los aranceles y cargas sobre la importación de productos industriales procedentes de la UE.²¹ El 29 de abril 2009, se anuncia el nuevo tratado de libre comercio que abre las puertas a las empresas canadienses, los productores y exportadores de Canadá se benefician inmediatamente de la eliminación de aranceles sobre todas las exportaciones siempre y cuando sean productos no agrícolas. Este acuerdo brindará una oportunidad estratégica para que las empresas canadienses aprovechen directamente la cadena de valor que ofrece la Asociación Europea de Libre Comercio (EFTA), además del acceso indirecto a la Unión Europea.²² Con esta ventaja comercial, concluimos que no se tendrán problemas para importar los materiales procedentes de Canadá a Turquía, y para la obtención de visas solamente habrá que presentar la documentación en los consulados respectivos. De esta manera entonces, el Circo del Sol puede continuar con su planeación ya conocida, la cual desarrolla una nomenclatura (identificación) detallada para garantizar el correcto empaquetado y etiquetado de todos los materiales, los cuales deben alinearse a los tratados comerciales.

[Índice](#)

Conclusiones

La cultura del país anfitrión es extensa, geográficamente es la frontera entre dos continentes, donde la diversidad es enorme: el continente europeo y el continente asiático, desde los romanos, bizantinos y otomanos, quienes dejaron una huella a su paso para construir el encanto del país que conocemos hoy en día que contempla el arte otomano, y la arquitectura neoclásica turca que embellece las ciudades mediante el contraste con la arquitectura histórica. Por lo que se recomienda aprovechar esta analogía y definir el espectáculo de Saltimbanco como la primera presentación oficial del Circo del Sol en Estambul, Turquía, inspirado en la estructura urbana y la imponente infraestructura moderna.

La definición de fecha del espectáculo Saltimbanco en Estambul, es considerada bajo una estrategia que pretende asegurar el éxito de la presentación, algo característico del Circo del Sol que acostumbra a crear alternativas diferentes que apuestan a continuar con el éxito el día de mañana y no solo pensar en una única presentación, sino comenzar a planear las futuras presentaciones en otras ciudades, de tal manera que dará apertura con un show personalizado y

hecho a la medida en el evento deportivo de baloncesto: Campeonato Mundial organizado por la FIBA (Federación Internacional de Baloncesto) y así con base a la primera impresión, en donde desarrolla un show personalizado y hecho a la medida en el campeonato de tal manera que genera en base a la satisfacción del cliente, el deseo de asistir al menos a una segunda visita, que se convertirá en una presentación oficial como espectáculo del el Circo del Sol

Para garantizar la cadena de suministro, con la entrega y movimientos de materiales en Estambul, será necesario elaborar una nomenclatura detallada para garantizar el correcto empaquetado y etiquetado de los mismos, los cuales deben alinearse a los tratados comerciales que cada país maneja, y enviar el material directamente desde Canadá y aprovechar los beneficios que otorga la Asociación Europea de Libre Comercio, (EFTA).

Finalmente, y como en muchas otras series de presentaciones del Circo du Soleil, la planeación fue un éxito, así como la serie de presentaciones hechas en Turquía. Sin embargo, tomando en cuenta el análisis de Causa-Efecto, matriz FODA y análisis Pestel desarrollado en este trabajo podemos observar que se tenían observaciones en donde se advertía de un riesgo que pienso que el Circo minimizó, efectivamente nadie se imaginaba que íbamos a pasar por la pandemia del 2019, pero estos análisis muestra una ruta crítica para dirigir y gestionar un proyecto y desde luego un negocio en donde aún, cuando se tiene un producto estrella y como resultado se cuenta con el flujo de efectivo para generar un plan de contingencia, no se haya generado ninguno, pero pudo haberse generado alguna contingencia como un ataque terrorista en este país, y también paralizar las presentaciones, porque así como llegó el Covid-19, así de rápido también este negocio mundial se fue a la quiebra. Estoy seguro, que si hubiera gestionado un plan de contingencias se hubiese mantenido más, antes de declararse en quiebra por no contar con un plan de contingencias en donde se tuvo que despedir a 3.840 empleados y establecer fondos por 20 millones de dólares para compensar al personal y contratistas. Finalmente debo señalar que no se abordó el Caso desde un punto de vista financiero porque el documento fuente no brindaba información al respecto. Esto es por demás importante para todo plan de dirección de proyectos, pues, incluye los recursos monetarios y la valoración de estos.

[Índice](#)

Referencias.

1. Cirque, S. (2019). Comienzos Embrionicos. 2019, de Cirque Du Soleil Sitio web: <https://www.cirquedusoleil.com/es/sobre-nosotros/historia>
2. Gittleson, K. (2013). Cherished kids of Canada. 2013, de BBC business reporter, Montreal, Canada Sitio web: <https://www.bbc.com/news/business-25311503>
3. World Tourism Organization. (2019). International tourism continues to outpace the global economy. 2019, de International Tourism Highlights Sitio web: <https://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284421152>
4. Cirque S. (2013). Actuaciones de trabajo en equipo. 2013, de Cirque du Soleil Sitio web: http://www.flyingkitemedia.com/galleries/Features/2013/Issue_126/totem_fp02.jpg
5. Cirque S. (2013). Actuaciones de trabajo en equipo. 2013, de Cirque du Soleil Sitio web: <https://www.cirquedusoleil.com/pres>
6. Ghazzawi, I. (2019). Cirque Du Soleil. Innovation is more culture than just a process. 2019, de Western Casewriters Association Sitio web: https://library.laverne.edu/wp-content/uploads/sites/74/2010/05/Issam_journal.pdf
7. Rios, A.. (2019). CIRQUE DU SOLEIL, MODELO EN LA DIRECCIÓN DE PERSONAL. 2019, de IPADE Business School Sitio web: <https://www.ipade.mx/2019/08/02/cirque-du-soleil-modelo-en-la-direccion-de-personal/>
8. Cirque, S. (2011). CIRQUE DU SOLEIL AT A GLANCE. 2011, de The Chinese University of Hong Kong Sitio web: <http://www.alumni.cuhk.edu.hk/e-news/May11/ZaiaIntro.pdf>
9. Ghazzawi, I., Martinelli-Lee, T., Palladini, M. & Hills, D.. (2014). CIRQUE DU SOLEIL: AN INNOVATIVE CULTURE OF ENTERTAINMENT. 2014, de Journal of the International Academy Sitio web: <https://laverne.edu/academy/wp-content/uploads/sites/7/2019/02/ghazzawi-cirque-du-soleil.pdf>
10. Gómez, P. (2008). Más de 26 Millones de Turistas Visitaron Turquía. 2008, de hispanatolia.com Sitio web: <https://www.hispanatolia.com/seccion/2/tag,191/list,true/id,2295/mas-de-26-millones-de-turistas-visitaron-turquia-en-2008>
11. Maercklein E. (2021). Cirque du Soleil revenue. 2021, de Craft.co Sitio web: <https://craft.co/cirque-du-soleil/revenue>

12. Sala I. Compañías de entretenimiento, opción para invertir. 17 de julio de 2014, de El Economista Sitio web: <https://www.economista.com.mx/mercados/Companias-de-entretenimiento-opcion-para-invertir-20140717-0056.html>
13. Organisation for Economic Co-operation and Development. (2015). ¿Cómo va la vida? 2015, de Organisation for Economic Co-operation and Development Sitio web: <https://www.oecdbetterlifeindex.org/es/countries/turkey-es/>
14. International Monetary Fund Copyright © 2010-2021. All Rights Reserved. (2006). FMI REVISTA VOLUMEN 37, No.6 Boletín. Junio 2008, de Fondo Monetario Internacional Sitio web: <https://www.elibrary.imf.org/view/journals/023/0037/006/023.0037.issue-006-es.xml>
15. Cámara Cantabria. (2021). Variables Económicas (Año 2008). Julio 2021, de Cámara Cantabria Sitio web: http://www.camaracantabria.com/euro_info_centre/ue27/turquia.pdf
16. J Mandujano. (2021). Turismo médico en Turquía. 13 mayo 2021, de Programa Universitario de Estudios sobre Asia y África Sitio web: <http://pueaa.unam.mx/blog/turismo-medico-en-turquia>
17. M. Ozkan. (2014). La política Exterior de Turquía en el Siglo XXI: La Diplomacia Cultural y el Poder Blando. Mar 2014, de Stratejik Arastirmalar Merkezi, SAM Sitio web: http://sam.gov.tr/pdf/sam-papers/SAM_Papers-No.-09.pdf
18. Oficina económica y comercial. (2016). Guia de Pais Turquía. Mayo 2016, de Oficina Económica y Comercial de España en Ankara Sitio web: http://www.iberglobal.com/files/turquia_gp.pdf
19. D DÍLAVER. (2010). TURKEY TOURISM MARKET RESEARCH REPORTS İSTANBUL'10. 2010, de Istanbul Real Estate Valuation and Consulting Inc. Sitio web: https://web.archive.org/web/20120616194425/http://www.igd.com.tr/Upload/file_4d9f1f3815b2d.pdf
20. Universidad de Castilla la Mancha. (2011). Popularidad de diferentes deportes en distintos países. 2011, de UCLM Sitio web: <https://sites.google.com/site/popularworldsport/home/mtodo-de-trabajo/europa-pena/turquia>
21. Oficina Económica y Comercial de España en Ankara. (2016). GUÍA DE PAÍS TURQUÍA. 2016, de Iberglobal Sitio web: http://www.iberglobal.com/files/2016-2/turquia_gp.pdf

22. International Trade and Minister for the Asia-Pacific Gateway. (29 Abril 2009). New Free Trade Agreement Opens Doors for Canadian Business in Iceland, Liechtenstein, Norway and Switzerland. 29 Abril 2009, de Foreign Trade Information System Sitio web: [http://www.sice.oas.org/TPD/CAN EFTA/Negotiations/Royal Assent e.pdf](http://www.sice.oas.org/TPD/CAN_EFTA/Negotiations/Royal_Assent_e.pdf)

[Índice](#)

Biblioteca Aguascalientes

Anexo 1

Figura. 13 Matriz Causa Efecto.

Cause and Effect Matrix												
		Rating of Importance to Customer	9	8	4	6	3	2				
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	Process Step	Process Input	Desarrollo de plan estratégico	Planificación de Giras y	Ejecución y puesta en marcha	Viabilidad operativa	Puesta en marcha	Verificación				Total
1	Planificación Ejecutiva	Junta CSI, Definición de Aforo, Inicio de Marketing, Venta de entradas	9	3	2	0	1	1				118
2		Selección de Espectáculo, fechas y definición de Itinerarios	7	6	4	0	1	0				130
3		Capacidad tecnológica para el marketing	1	2	4	0	1	0				44
4	Planificación Táctica	Desarrollar al socio promotor para establecer relación a largo plazo	2	4	1	0	1	1				59
5		Afluencia turística internacional en Estambul	10	5	3	1	0	0				148
6		Reunion 2TP, Definición de metas, Objetivos, Anáisi financieros, Riesgos, etc	1	10	6	0	0	0				113
7	Planificación Operativa	Encontrar un promotor confiable en Estambul	0	10	2	0	1	0				91
8		Cumplir con el plan de siete días de instalación y preparativos	0	0	1	5	3	4				51
9	Logística	Visa migratoria para personal	0	0	4	2	1	0				31
10		Tramites migratorios de artistas	0	0	0	0	6	3				24
11		Asegurar arribo de materiales	0	0	3	4	6	3				60
12		Tiempo en la Logística para el envío de materiales	0	0	5	2	5	1				49
13	Instalaciones	Revision de puntos de seguridad en las instalaciones	0	0	0	1	2	3				18
14		Prácticas religiosas que no aprueben presentaciones del Circo el Sol	0	0	1	0	0	0				4
15		Técnicos calificados	0	0	0	1	0	0				6
Total			270	320	112	60	51	24	0	0	0	0
Lower Spec												
Target												
Upper Spec												

Índice

Anexo 2

Case Studies:



HEC025

Volume 9
Issue 1

Tour Planning at Cirque du Soleil.¹

Case² prepared by Professors **Marie-Hélène JOBIN³** and **Jean TALBOT⁴**

- Where?
- Istanbul.
- What show?
- I don't know. We have to talk about it. The promoters behind the proposals suggested names of shows, but I believe that the choice of show is open for discussion.

Louise Murray, Vice-President, Tour Planning and Partnerships at Cirque du Soleil, considered the information given to her by Ines Lenzi, the Director of Partnership Management, before answering: "Let me think about it a little longer. It seems like an interesting project, but we're not very familiar with the region. I'm going to take a close look at the proposals you've given me and we'll talk about it again after the Christmas holidays. By the way, Happy New Year 2009! Ciao!" She hangs up the phone, deep in thought.

Cirque du Soleil regularly receives unsolicited business proposals. But receiving two serious proposals for the same city one right after the other could be seen as a strong sign of potential.

Which show would be the most appropriate? Which partner and which partnership model would allow us to maximize our impact and our profits? There were many aspects to consider before this project could become reality. Louise Murray thought to herself, "What worries me most are the deadlines. It's December 23, 2008. So 2010 may just as well be tomorrow! Is it possible to add a stop in Istanbul⁵ to our show schedule?"

¹ Translation from French of "La planification de tournée au Cirque du Soleil," case deposited under #9 50 2011 004.

² This case was produced as part of the 2008 strategic workshop for the development of major case studies at HEC Montréal. We would like to thank HEC Montréal for its support for the production of case studies. We also thank our colleagues who participated in this workshop for their helpful comments.

³ Marie-Hélène Jobin is a Full Professor in the Department of Logistics and Operations Management at HEC Montréal.

⁴ Jean Talbot is a Full Professor in the Department of Information Technologies at HEC Montréal.

Tour Planning at Cirque du Soleil

⁵ To protect the confidentiality of the proposals received, the project location and the description of the partners that submitted proposals have been disguised.

© HEC Montréal 2011

All rights reserved for all countries. Any translation or alteration in any form whatsoever is prohibited.

The International Journal of Case Studies in Management is published on-line (www.hec.ca/revuedecas/en), ISSN 1911-2599.

This case is intended to be used as the framework for an educational discussion and does not imply any judgement on the administrative situation presented. Deposited under number 9 50 2011 005 with the HEC Montréal Centre for Case Studies, 3000, chemin de la Côte-Sainte-Catherine, Montréal (Québec) Canada H3T 2A7.

Biblioteca Aguascalientes

Indeed, planning is a long, drawn-out process at Cirque du Soleil. “Over the past few years, we have worked hard to improve our planning process. It may not be perfectly tuned yet and we may be missing interesting business opportunities due to an overly structured, long-term planning process, but on the other hand, this structure is what allows us to manage complexity. I’ll have to look at all the angles to see if we can optimize the process even more,” Louise Murray told herself.

From Street Performers to International Cultural Industry Leaders

Cirque du Soleil began with a very simple dream. A group of young entertainers got together to amuse audiences, see the world, and have fun doing it.

Guy Laliberté,
Founder of Cirque du Soleil

Cirque du Soleil’s artists have travelled far and wide on the youthful dreams of its founder! And over the years, nearly 80 million spectators on five continents have shared in the dreams of the creators, artists and employees of Cirque du Soleil. The worldwide success of Canada’s cultural jewel is attested by the numerous prestigious awards it has received, including Emmys, the Drama Desk Award, the Bambi Award, the ACE, Geminis, the Félix and the Rose d’Or de Montreux. In 2008, the company, which is headquartered in Montreal, presented 18 shows simultaneously throughout the world. We’re a far cry from the performers on stilts at the Baie St-Paul¹ festival back in the early 1980s, when the idea for Cirque du Soleil was hatched.

In 1984, 73 people worked for Cirque du Soleil. Today, it has close to 4,000 employees, including 1,000 artists hailing from 40 different countries. Guy Laliberté heads up a company that is international in every sense of the term – by its composition, its influence and the scope of its activities – and whose unique signature is instantly recognizable around the world. The company constantly renews its product offering, but the result is always a feast for the senses.

“Creativity is part of the Cirque culture.² This creativity is on display in the work of the artists, of course, but it is also manifested in the exploits of the craftspeople and technicians who work behind the scenes,” Louise Murray points out. It also shows through in the work of the planners and logisticians who collaborate to find customized solutions to new problems as they arise, helping to turn Cirque into the *Organization* – a machine without precedent anywhere in the world.

The numbers speak for themselves: in 2008, 18 different shows, including eight shows touring the planet (see Appendix 1); 450 trailers and cargo containers transporting 4,400 tonnes of Cirque du Soleil material around the world at any one time, and; an average of 400-500 tonnes of material for each show shipped by land, sea or air to their next destination. Since 1984, Cirque du Soleil’s touring shows have stopped in over 200 cities the world over. One of the company’s

¹ A municipality with a population of 13,000 in the Charlevoix region of Quebec, Canada.

² We will use the abbreviated form “Cirque” when referring to Cirque du Soleil.

greatest strengths lies in the speed with which entire shows are transferred from one site to another.

Logistics at Cirque: On Your Mark. Get Set. Set Up, Tear Down! ... Then Set Up Again!

A wide range of administrative formalities and tasks must be accomplished to ensure the transfer of material and people to a new show site. The tearing down, repacking, shipping and setting up must all be done in a very precise order. And because each move is to a new site, often in a new country, the experience is unique every time. A technical problem, customs difficulties, a breakdown or bad weather conditions can all lead to costly delays, sometimes even forcing the cancellation of shows.

Moreover, the profitability of Cirque's business model depends on the density of the market. Setting up a show involves very high fixed costs and profit is made only if the number of tickets sold offsets the expenses incurred (see Appendix 2). The cancellation of a show consequently results in a complete write-off, not only because of the loss of immediate profit, but also because the show cannot be rescheduled. There is always another city waiting for Cirque, and, as such, it can neither extend its stay nor return at a later date.

The logistics professionals at Cirque have become experts at a skill on which there is currently little documentation. Through trial, error and a bit of luck, and often at the price of considerable creativity, they have learned to find custom-made solutions. No two sites or shows are exactly the same. Their challenge is to derive a science from the unique and the unprecedented in order to assure the quality of the spectators' experience, the public's and artists' safety and the profitability of the tour.

The arrival of a show in one city implies that another city has just said its goodbyes to Cirque's artists a few days previously. Indeed, because its highly specialized equipment is very expensive, Cirque only has six big tops at its disposal.¹ Therefore, it is not possible to start setting up equipment before winding up in another city.

It normally takes 10 days to move to a new site: three days to dismantle and prepare the material to be shipped and then seven days to completely set it all up again in a new location.² There are many tasks to be carried out, including preparation of the site, setting up of the big top, the tents for the artists and public facilities, preparation of the technical plateaux, the flooring and the trapezes, plumbing, mechanical and electrical work, carpentry, lighting and sound systems, organization of on-site transportation and access to the public transit network, installation of technology and telephone systems, etc. Everything must be done in a precise order since many tasks can only be carried out once others have been completed. The four masts supporting the big top are the last to be taken down and the first to be put up at the new site.³

¹ Cirque's other touring shows are presented either in arenas or in installations provided by the promoter (ex. Fuji).

² Appendix 3 shows the site plan for the show *Varekai*.

³ Appendix 4 summarizes the main tasks to be carried out during the 11 days between the last performance in one city and the first performance in the next city.

A tremendous amount of information is necessary to ensure the success of this process. The technology is also pushed to the extreme. The main challenge is the frequency and speed with which these operations must be completed. And since very few companies are required to repeatedly dismantle and repack all the computer hardware necessary to run a performance site, there are few models Cirque can refer to. The technical equipment must be available from the very start of the installation and is often the last equipment to be packed up. It is also tricky to hook up to the host countries' communication infrastructures, particularly for the ticketing systems, which vary from one place to another.

Because of all these constraints, Cirque had no other choice than to create an environment adapted to its own needs in terms of technology management. The transferred equipment includes all of the necessary systems to manage and transfer the operating data and transactional information. Trailers were adapted for transporting the servers and equipment, enabling them to be set up without being unpacked. By implementing this initiative, installation time was reduced by 25%.

Portable boutiques with cash registers connected directly to headquarters' central systems were also developed, making it possible to manage inventory and track sales in real time and to complete installation quickly. The box office was also redesigned to be used from a trailer to minimize the need for connections and system configuration.

Optic fibres have now replaced traditional cabling to improve the bandwidth and secure the network. Cirque is considering using satellite communication in the future to reduce the accidental rupture of cables during work on the site. Links with the outside world are not only vital for the transfer of management data, but also for the troupe to be able to keep in touch with their families while on the move. Realizing that it is critical for the health and morale of its artists, Cirque ensures constant access to a communication network.

Experience has allowed Cirque to precisely document all setup and tear-down tasks, the necessary personnel for each day of operation and the employees' required qualifications. Even the linguistic competencies required of the teams on site are specified to ensure efficient and safe work. An estimate is also provided of the personnel needed for each performance.

A detailed nomenclature of the required material is produced for each tour. In this way, the exact nature of everything being transported is known. This document is essential to ensure the proper packing and labelling of goods, to adequately plan the transport and coordination of shipments, as well as to settle customs formalities when traveling from one country to another.

It is an understatement to say that international transfers are challenging. When changing continents, Cirque often takes the opportunity to renew material or make adjustments to a show. In such cases, the equipment may converge from many different places around the world, often arriving via multiple modes of transportation. The material must be consolidated upon arrival on the new continent and the precise details of shipments must be known in order to clear customs formalities.

The transfer of *Alegria* from Santiago, Chile to Seoul, Korea at the end of 2008 offers a good illustration of the complexity involved in organizing these international transfers. In this case, a major shipment was sent from Montreal to replace tents and promotional material, as well as to renew certain equipment designed or custom-made at the company's headquarters. The shipment was sent by land to Vancouver and continued on by sea afterwards. Meeting the deadline was critical in this case because the cargo contained equipment necessary to begin setting up upon arrival.

Equally urgent was the dispatching overseas of the canvas from Bordeaux, France, via the Suez Canal. Also sent by boat was the set of big top masts and other infrastructure equipment from Buenos Aires, Argentina, where they had been in storage for the *Alegria* tour. Once again, the shipping time was critical because the masts are the first items to be assembled. The costumes and artistic material were delivered by plane to Seoul as soon as the shows in Chile had wrapped up.¹

Finally, part of the equipment that had been used in the Santiago shows was stored in South America for the *Quidam* show commencing in June 2009, thus avoiding a costly repatriation to Montreal.

Thus, it can be seen that Cirque's equipment executes a complex ballet around the world. The sequence of city stopovers, the equipment's points of departure and the tour itineraries must be carefully planned to minimize travel and to maximize the commercial potential of each performance.

"Even so, there are always offers that are hard to refuse," remarks Louise Murray. "Cirque is made up of enterprising people who are overflowing with project ideas. It's in our nature to be adventurous and to pounce on opportunities," she adds.

However, there is a large potential for savings in streamlining tour plans to maximize a show's capacity and in proposing itineraries that minimize travel and shipping costs and installation times. Planning is therefore the key to success.

Planning: Reconciling Rationalization and an Entrepreneurial Spirit

It is the responsibility of Louise Murray and her team to achieve a balance between all these tensions. One could say that her role has grown as Cirque has grown. When she joined the communications and sponsorship team at Cirque du Soleil in 1992, the company had only 500 employees. Her previous training had left her well prepared to function in an environment characterized by diversity and to promote difference. Her B.A. in cultural animation and research had taught her that difference is a valuable asset and that there are more dimensions to cultural expression than just its artistic dimension.

Louise Murray has a well-integrated vision of Cirque productions:

¹ Appendix 5 illustrates the complexity of organizing the setup of *Alegria* in Seoul in October 2008.

Our shows are not produced independently of each other. A synergy must emerge between these different cultural works. We can see them as a strategic portfolio of cultural products. Ideally, we would be able to present several touring shows in succession in a large city in order to establish our reputation, build an audience and open the way for the establishment of a permanent show. But you need market depth to do that. Smaller markets require different solutions. For example, shows nearing the end of their touring career are now revamped as arena shows to reduce costs and maximize returns in smaller markets.

Today, Louise Murray, who holds an M.B.A. from HEC Montréal, is Vice-President, Tour Planning and Partnerships at Cirque. She leads a 15-member team divided into three branches (see Appendix 7). The Tour Partnership Management Department, led by Ines Lenzi, ensures partnership follow-up and contract management. Ms. Lenzi also coordinates consultations between the various internal stakeholders for the preparation of contracts. For its part, the Tour Planning Department is headed by Gera Landmeter. The principal mandate of this department is to develop the tour schedule, which requires gathering information of the highest quality in order to support decision making and to ensure that all issues and opportunities are explored. Finally, Sylvain Guimond is the Director of Touring Sites Development. His team is the largest and is responsible for knowing and anticipating absolutely everything about the sites visited in preparation for future show deployments. Team work and intense collaboration with numerous internal and external stakeholders are required of all members of the Tour Planning and Partnership team.

Louise Murray's strong interpersonal skills, client-oriented culture and holistic understanding of the Cirque concept are all major assets that she has put to good use in order to consolidate partnerships and provide leadership for tour preparation. One of her most valuable contributions has without a doubt been the rationalization of the planning process, which she successfully implemented while managing to preserve Cirque's ability to take advantage of business opportunities.

"Turkey is definitely an attractive opportunity! Now all we have to do is determine which show we could present there," she muses to herself as she opens the application containing the tour plan (see Appendix 6).

Long-range planning

Preparing a tour requires keeping an open mind in the face of business proposals and a systematic solicitation process aimed at identifying the best sites and the countries with the strongest commercial potential. As part of her job, Louise Murray regularly meets with promoters, visits potential sites and closes business deals.

Tour planning requires a methodical approach that involves many different sectors of the company in a climate of collegiality. Although the planning horizon is very stable for resident shows, the same cannot be said of touring shows. Five years ahead of time, Cirque is already planning what continent each show will visit. There is a two- to three-year horizon for choosing the cities to be visited by each show. At that stage, the number of performances and the length of the stay in each city still have to be decided.

Normally, the tour plan is finalized at least 24 months ahead of the event. “Actually, that’s the target we aim for,” explains Louise Murray. “However, I can say that 90% of our projects are completely locked in two years ahead of time.¹ The remainder represents our capacity for flexibility and the potential to seize business opportunities.”

In fact, Cirque’s organizational capacity to make changes to its tour plan is quite substantial. As Louise Murray explains:

Thanks to the expertise of our employees, it’s not that complicated to move a tent. We pull up the stakes and we change sites. We can afford to change a tour plan even with only a few months’ notice, but the less notice we have, the higher the costs. Technically, it’s possible to make changes if they involve one of the 80 destinations that are already on the plan. However, if there are too many modifications, it becomes too complex for us to manage.

Given the extreme complexity of the site installation process and the many formalities associated with a show’s arrival in a city, it goes without saying that a clearly visible planning horizon is essential to ensure the sustainability of Cirque and the success of its future projects.

Accordingly, Cirque has made a major effort to reinforce its planning process and, particularly, to ensure that all members of the organization adopt a structured approach. Figure 1, which was prepared by Louise Rémillard, Senior Internal Audit Director, presents the outline of this hierarchical approach adopted by Cirque. As can be seen, the tour plans are established based on a strategic reflection and a search for cohesion with the company’s vision. We propose to take a closer look at how this process takes shape and at the actors involved in preparing the plan.

The planning process and the actors involved

As Figure 1 shows, the planning process comprises four separate plans: the strategic plan, which has a horizon of three to five years, the long-term plan, with a horizon of 30 to 36 months, the tactical plan, based on an 18- to 30-month horizon, and, finally, the operational plan, which has a much shorter horizon of 12 to 18 months.

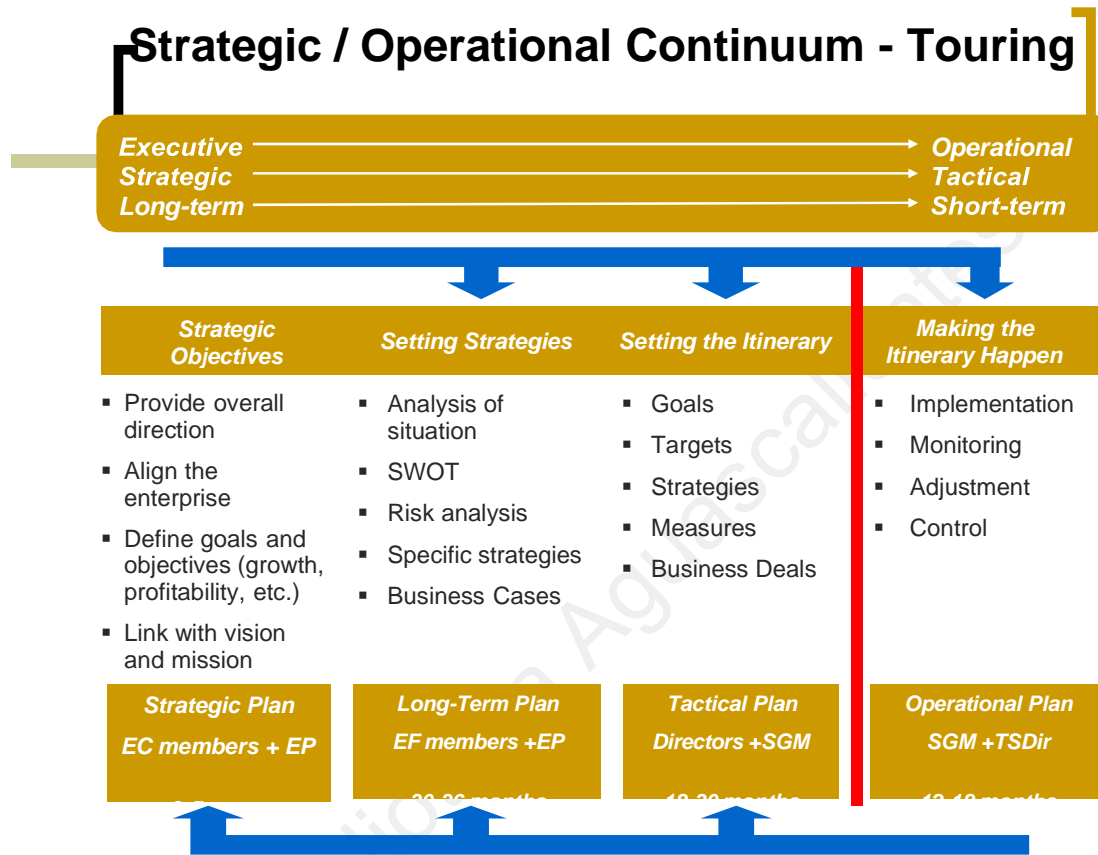


Figure 1: Tour plan development

¹ Reference here is to the start and end dates of a project (i.e., a show in a city), which do not change in 90% of cases. Additional performances may be added in advance of the event, but they are added inside the planned weeks.

The strategic plan is established by the members of senior management (mainly senior vice-presidents), the executive producers and the artisans behind the Cirque image.¹ This plan sets out Cirque's main orientations and ensures that the itinerary is aligned with the company's vision. It also fixes growth and profitability objectives.

Long-term planning

The long-term plan covers a shorter horizon of 30 to 36 months. The preparation of this plan is launched at the bi-annual meeting chaired by Daniel Lamarre, President and CEO, and the team reporting to Jacques Marois, Senior Vice-President of Touring Shows. Louise Murray is responsible for preparing the initial tour proposals. The scenarios are approved by Jacques Marois and, based on this preliminary scenario, the business cases for the different options are developed by the Office of the Chief Financial Officer. The plan is then presented to the executive board,² which approves the global, long-term plan and finalizes the company's objectives. The long-term plan is then communicated to the various directors.

¹ See the company's organizational chart in Appendix 7.

² The Executive Board is mainly made up of senior vice-presidents.

Biblioteca Aguascalientes

Tactical planning

One of the purposes of the long-term plan is to establish the medium-term tactical plan. It provides Louise Murray with valuable input for an important meeting, the “2TP Meeting,”¹ at which the planning of tours and partnerships is discussed. This meeting mainly involves the vice-presidents of the different units, who join the teams reporting to vice-presidents Louise Murray and Jacques Marois. Gradually, the options become clearer and specific cities and partners are considered.

In the case of a new production, a kick-off meeting is called following the 2TP meeting. Since everything is new, several elements need to be assembled. A list of essential information is thus drawn up that includes financial data, potential installation sites and their availability as well as the contingencies inherent to the new show. Research is then undertaken to gather this information. The general idea is to obtain, in a timely manner, all the information necessary for the planning phase, which is then carried out by geographic region.

Approximately 28 months before the deadline, Jacques Marois and Louise Murray’s team are ready to present all the partnership and itinerary options for potential tours. At that point, a large meeting, called the work group, is convened, including the directors of the different divisions, show directors and site and technical operation heads. The purpose of this meeting, which is conducted in a spirit of collegiality, is to ensure that the full details of the options proposed are examined from every angle. As Louise Murray explains:

Clearly, there will still be many outstanding issues at this stage in the process. The idea is not to discuss things like transport or visa delivery problems in this or that country. Our overall goal is to determine the feasibility of our plan, alert all the stakeholders to the wrinkles that need to be ironed out and tap into everyone’s experience in order to make life easier in the steps ahead.

In the run-up to this meeting, all relevant information on the available site is supplied by the Director of Touring Sites Development, with additional information being contributed by the Office of the Vice-President of Marketing, by the Office of the Chief Financial Officer and by the different departments concerned by the operations.

The itinerary of the cities visited, known as the CSI, for City Show Itinerary, represents the culmination of this step. Several actors are involved in the development and analysis of this document, which details the cities visited by each show, set-up and closing dates, the performances spread out over each week and potential options for added performances. The seating capacity of the big top (i.e., number of seats), sales targets and annual vacations are also included. This is undoubtedly one of the key documents in the organization of Cirque’s touring shows.

Once a broad outline of the itinerary has been established, the next step involves a detailed planning process where each division must operationalize the general plans. This is a pivotal moment in terms of allocating tasks and making everyone accountable within the collective project. Everyone puts their shoulder to the wheel to help find solutions to the challenges that inevitably arise. Work groups are organized, in some cases to track down carriers, locate storage

¹ 2TP Meeting = *Tour Planning and Tour Partnership Meeting*.

sites or rental equipment, in others to negotiate supplies or custom-made equipment, costumes or sets. Major efforts are also undertaken to obtain authorizations and visas and to complete the administrative formalities necessary to enter, stay in and even leave the countries on the tour plan.

Over the following months, touch-ups are invariably made to the plan, whether to add a stop-over city, to remove a city or to alter the amount of time spent in each city. These last-minute changes are mainly dictated by business forecasts. Logistical constraints are also taken into account in order to optimize the order in which the cities are visited. All these changes are systematically reported in the organization's dashboard.¹

Operational planning

Twenty-four months from the deadline, the schedules are set and the show dates are sent out internally by the Internal Communications Department, which has now become the custodian of the schedule. The communication of these dates sends a green light to the Marketing Department to initiate promotional and ticket sale activities. However, to postpone cash outflows as long as possible, promotional and marketing activities are planned as late as possible starting from the date on which tickets go on sale. In some markets, the ticket release date is only eight months in advance, while in others a period of 12 months is common. Based on the ticket release date, the different promotional, merchandising and sponsorship activities are planned for the latest date possible.

Given all these elements, it is easy to see why the 18-month period is considered borderline for ensuring a smooth execution. If changes need to be made after this date, a much more extensive set of measures needs to be deployed. The relevant documents (the City Show Itinerary and the show schedule) will obviously need to be modified. The Internal Communications Department is responsible for updating the information on the Intranet. The information is then relayed to all the stakeholders concerned. If needed, the new shipping dates are confirmed and the availability of the site validated. If tickets have already been sold for performances that are cancelled, each ticket purchaser has to be contacted and offered a refund.

Business Partners: Precious Allies

Concurrently with the show planning processes, the Vice-President of Tour Planning and Partnerships must develop and maintain relations with business partners and local promoters. "These actors are important for the success of Cirque du Soleil," she explains. "A competent partner that we can trust is a major asset to us when penetrating a new region." It goes without saying that forming a partnership with a local promoter can eat into potential profits, but their knowledge of the territory, consumer habits, local actors and the availability of top-quality sites in large cities makes it worth it.

Louise Murray uses the example of the show *Alegria* in Seoul to illustrate this point. An independent promoter was used for this location, which required negotiating a whole new

¹ See Appendix 8 for excerpts of the dashboard.

contract and starting the whole process over from scratch, thus eliminating any possibility of economies of scale. On the other hand, an experienced and well-connected promoter makes it possible to cover several projects within a single round of negotiations and their knowledge of the terrain can spare Cirque a costly process of trial and error. However, profits have to be shared with the promoter. Louise Murray summarizes the situation thus:

If we go it alone, we reap all the benefits, but we also have to do everything ourselves. Promoters help remove operational obstacles and reduce uncertainty and, in some cases, they offer the potential for higher revenue because they are familiar with the local sponsorship community. If we know the market very well, it's usually more profitable for us to go it alone. Otherwise, it's usually better to partner with a promoter.

However, Louise Murray is very clear on one point:

We look upon our partners as vectors in the fulfilment of our mission. We want to remain in control of our chain of value creation at all times and there is no question of changing our business model or losing our soul in a partnership.

She mentions one particular case in which Cirque's partner, which was responsible for artists' accommodations on the tour, tried to skimp on the hotel category, provoking a strong reaction from Cirque management. Such a move cannot be tolerated because the quality of a production depends on the morale of the artists – how they are fed and housed affects their well-being.

The value creation model at Cirque is complex. Promoters are required to fit into this system and contribute to it. Cirque does not sell its shows to a distributor. It is the partners that team up with Cirque to deliver an artistic work and offer audiences a unique experience. It is therefore only appropriate that the lion's share of the profit goes to the artists – that is, to Cirque. Under no circumstances would Cirque tolerate a larger portion of the profit going to the promoter.

The process of establishing contracts with promoters involves several internal actors at Cirque, including the people in charge of marketing, sponsorships, social responsibility, finance, taxation and insurance. Human resources, technical operations and, of course, the general show managers concerned also participate. All of them have a say in the process of forging partnerships. As such, the establishment of a partnership involves multiple points of contact.

However, the major players form a smaller circle. This circle includes the Office of the Vice-President of Tour Planning and Partnerships, of Business and Legal Affairs, and a sponsor who also serves as chief negotiator. The sponsor can change depending on the circumstances and the business opportunity. It is usually either Jacques Marois, Senior Vice-President of TouringShows, Daniel Lamarre, President and CEO, or one of the executive producers who takes on this role.

It is this negotiator who initiates talks and defines the framework of the budding partnership. The baton is then handed to Louise Murray, whose job it is to validate the different aspects of the contract to be signed with the various actors mentioned above. She is also responsible for preparing the contract and obtaining the authorization of the key stakeholders in the process.

The preparation of the show schedule represents a delicate task for all members of her team, as both operational considerations and the needs of the personnel must be taken into account.

The next step is the signing of the contract with the promoter. For the general show manager, this is the signal he has been waiting for to put the wheels in motion that will transform this agreement into a magical event.

There are several types of financial arrangements that Cirque can negotiate with a partner. First, it can always decide to go it alone, in which case it will be responsible for everything from selecting the site to preparing visa applications and negotiating water supply and security services around the site. While Cirque gets to keep all the profits, it is also alone in assuming all the risks.

Another solution is to establish a partnership. Several formulas are possible. The simplest is the fixed show fee formula, in which the partner assumes responsibility for all costs and revenues and pays Cirque a pre-established, fixed amount for the show. This option eliminates any risk for Cirque.

The most common formula used, however, is the “Rock & Roll” model, under which the profits are shared, with a percentage going to the artist (i.e., Cirque) and the remainder going to the promoter. Typically, a percentage of box office revenue and merchandise sales is also paid to the artist in the form of royalties.¹ The costs incurred by each party are deducted from the remaining gross sales and the profits are divided as per the agreement signed between the two parties.²

Finally, a customized allocation of expenditures and revenues is also possible, but the general principle remains the same: the artist receives the majority of revenue generated by the work.

In the course of this process, Louise Murray typically meets with the promoters several times in addition to making contact with several subcontractors in the field, visiting several sites and installations and travelling a few thousand kilometres.

When selecting a partner and signing a contract, Cirque’s main goal is not necessarily to extract as much profit as possible, to the detriment of the partner. Rather, its logic is geared toward establishing a long-term relationship based on shared expertise and mutual growth.

Signing contracts that lack precision or fail to cover certain aspects invariably leads to conflict and losses. Given the number of actors involved in the preparation of these contracts, it is important to clarify the areas of responsibility of each stakeholder when preparing the schedule (see Table 1; the grey zones indicate the person in charge).

Louise Murray’s team has also developed a detailed roadmap of the different actions to be taken in order to ensure that everyone knows what their tasks are in preparing the contract, that everything is done on time, and that no aspect is omitted. This document is basically a checklist indicating each critical task in the project process, along with the date on which it was completed

¹ Royalties can range from 0 to 25%. In the entertainment industry, a 10% royalty is typically negotiated.

² Generally speaking, the artist receives a higher percentage than the promoter. The percentage can vary from 51% to 90%, depending on the notoriety of the artist and the risks associated with the project.

or is expected to be completed. In some cases, there is simply a binary indicator to show whether or not the task has been completed. This monitoring tool is updated regularly. Each active project at Cirque has its own roadmap. A project is a combination of a show, a site and a date.

Table 1: Responsibilities of the different stakeholders in preparing contracts

	Show Manager	Tour Planning and Partnerships	Technical Operations Director	Business and Legal Affairs
Show acts				
Show schedules				
Specification of sites				
Cirque's equipment				
Promoter's equipment				
Deployment and tear-down				
Cirque's personnel				
Promoter's personnel				
Transportation service				
Sponsorship agreements				
Payment schedule				

Turkey: A Project Worth Exploring

Turkey would be a new destination for Cirque du Soleil. Cirque has received several unsolicited proposals from promoters¹ to set up a Cirque show in Istanbul in 2010, according to the report emailed by Ines Lenzi to Louise Murray earlier this morning. “Surely that’s a sign that there is interesting potential here!” she muses.

Two serious proposals have been received. The first is from Turkey’s Minister of Culture and Tourism (see Appendix 9). The second was submitted by a promoter in the telecommunications sector (see Appendix 10). As it does for all the proposals it receives, Cirque has responded with a standard email (see Appendix 11). This response is a first step aimed at framing the potential business relationship within a commercial logic. “Basically, we ask them to do their homework and to ensure that their proposal is economically viable for Cirque and for them,” Louise Murray explains. This initial contact generally eliminates proposals from groups or individuals that are not backed by a solid organization.

In this case, both proposals appear to be supported by serious individuals. In addition, the market potential is good. After taking a quick look at the market studies at her disposal, Louise Murray concludes that Cirque can reasonably expect to sell over 100,000 tickets in Istanbul. This is a realistic scenario. At the same time, she notes that tickets are usually released for sale in this market eight months in advance.

¹ The business proposals presented in this section have been disguised to protect the confidentiality of the parties involved.

Turkey's goal is to boost its visibility on the international stage and it has been courting the European Union for several years. Istanbul was designated European Cultural Capital in 2010. The Turkish metropolis, which hopes to draw 10 million foreign tourists in 2010, has announced a series of projects aimed at promoting its historical heritage. With a new leg of the Grand Prix Formula One in Istanbul, Turkey has resolutely set its sights on the West, making it a market with a lot of potential in the coming years. The timing for launching a show in Turkey would thus be perfect for 2010, but the big question is: Is there enough time to put everything in place?

The proposal also carries some risks. This is a country that Cirque has never before visited. It has no tried and tested partnerships in this region. Although Turkey is quite Westernized, it doesn't really know a lot about Turks' cultural interests. Nor is Cirque familiar with the country's administrative procedures, particularly in the area of customs and immigration. Many financial aspects also still need to be clarified. Is it easy to get money out of the country? How do its tax laws work? Then, there are the questions of the infrastructure necessary to ensure logistics and the installation of Cirque's operations. For example, is there a box office network? Will Cirque obtain a site with good potential?

As Louise Murray likes to say: "Impossible is just a word. For us, it's a challenge to go beyond our limits." Challenges and obstacles will not stop Cirque from coming to Istanbul. "But at the same time, the desire to go beyond our limits should nourish us, not make us burn out," she adds.

The organization has a motto that Cirque president Guy Laliberté repeats often: "Each opportunity must offer a choice, a creative challenge that lights a spark in us. That is the first criterion in selecting our projects. Also, we have to have fun doing what we do."

For the challenge to become a source of satisfaction, there has to be a good fit between Cirque's culture and the host country. Cirque has always refused to compromise on artistic expression. The fundamental question thus becomes whether the creative work will resonate with audiences. And the best indicator of that is undoubtedly ticket sales. In short, will the commercial operation be a profitable one?

Everything is based on the anticipated gross profit margin of the projects, which, simply put, depends partly on costs and partly on potential ticket sales. The deeper the market, the higher the revenues. However, there is also fierce internal competition to support one project or another. Ultimately, the projects selected will be those that are the most feasible... or at least those that Cirque has the most faith in!

It also happens that decisions are made based on a particularly appealing project or for strategic reasons, with the profit margin criterion being put on the back burner. "I don't systematically try to avoid less profitable destinations. However, it's my responsibility to highlight the cost of these strategic decisions and to assess whether it's worth the effort," explains Louise Murray.

She looks over all the documents spread out on her desk and sums up the decision that lies before her:

First of all, we have to determine whether Turkey is a viable destination and what the potential risks and benefits are. We also have to determine what work we could present there and when. On top of all this, there have to be opportunities to form partnerships.

I am happy to see that we have succeeded in developing a structured planning process that ensures our long-term visibility. However, by integrating Turkey in our tour plan as early as 2010, we will be bypassing the normal process. Am I making a mistake in encouraging this project? Should I insist instead that the organization adopt a disciplined approach to optimize our costs?

Biblioteca Aguascalientes

2011-03-14

Appendix 1

Cirque du Soleil Shows and Destinations in 2008-2009

Touring shows

Varekai (Europe)

Dralion (Japan)

Quidam (Mexico, then Europe as of April 2008)

Alegría (South America) *Corteo* (North America)

KOOZA (North America)

Arena shows

DELIRIUM (Europe)

Saltimbanco (North America)

Resident shows

“O” (Las Vegas, Nevada)

Mystère (Las Vegas, Nevada)

ZUMANITY – The Sensual Side of Cirque du Soleil (Las Vegas, Nevada)

La Nouba (Orlando, Florida)

KÀ (Las Vegas, Nevada)

LOVE (Las Vegas, Nevada) Macao 2008 (Macao, Chine)

Luxor 2008 (Las Vegas, Nevada)

Tokyo 2008 (Tokyo, Japan)

Seasonal shows

Wintuk (New York, New York)

From November to January every year

Other Cirque du Soleil shows since 1984:

Cirque du Soleil

The Magic Continues

We Reinvent the Circus

Nouvelle Expérience

*Fascination**

*A collaboration with Cirque Knie

— Visit the website at <http://www.cirquedusoleil.com/world/fr/be/intro/intro.asp> for a description of the theme of each show.

Appendix 2

Data Used to Calculate a Show's Profitability¹

• Average ticket price:	\$90
• Revenue from merchandise sales:	2% of box office revenue
• Number of seats in the Big Top:	2,500
• Average attendance rate for shows:	85%
• Number of performances per week:	6 the first week, 7 to 10 the following weeks, based on demand ²
• Average total cost of installation in a city (including tear-down):	1.5 million
• Fixed costs and amortization of show development costs:	1.5 million
• Cost of a typical international transfer: ³	2 million
• Average expenditures per week per show:	1 million
• Additional sponsorship revenue:	
➤ If Cirque acts alone:	between 5% and 20% of box office revenue
➤ If Cirque acts with a promoter:	between 10% and 80% of box office revenue

¹ These data are adjusted for the Turkish market.

² The first week is limited to six performances because it starts with the end of set-up and the dress rehearsal. For the following weeks, tickets are first released for seven performances per week. If demand is high, extra shows are added, for a maximum of 10 performances per week. Thus, for a typical stay of six weeks, the number of performances can vary from 41 to 56.

³ Turkey is not considered as requiring an international transfer if the show selected is touring in Europe, North Africa, the Near East or the Middle East.

Appendix 4

Procedure for a City-to-City Transfer Installation

	Day 1 ACTIONS	Day 2 ACTIONS	Day 3 ACTIONS	Day 4 ACTIONS
GENERAL	Big Top Masts up and Leveled Cupola in Place Shops set up Artistic Tent up and Floor in	Big Top Raising @ 14:00 Water Available on Site Grid Dome VIP tent	Concessions tent up VIP Floor Stage structure	Bleacher day Colimacons BS Floor Lamp check in PM
TENT	Artistic Tent Masts & Canvas Big Top Masts installed Cupola in position and attached Float cupola	Big Top Canvas Big Top Raising VIP Tent BT Walls	Concessions, Warehouse, Sanitary tents	Finish small tents Finish VIP Tents AT & Technical Tunnels
SITE	Unload containers/Trailers Set up shops, shop tents	Unload containers Workshop continue Install Stage managers booth	VIP floor Bleachers Ring Bleacher prep Stake painting	Bleachers & Stairs setup Install sound booth platform by 3 PM
PLUMBING	Main Water & Sewer connections Catering Sink	Sanitary setup Waste and Water hoses - waste pumps Begin kitchen plumbing	Run hoses & place manifolds Run plumbing to public sanitary units	Continue public sanitary set up VIP & FOH connections
MECHANIC	Machinery Inspection Set up temporary kitchen if necessary	Machinery Inspection Place kitchen trailers	Machinery Inspection Kitchen set up	Machinery Inspection Finish Kitchen set-up
ELECTRICS/ HVAC	BT Mast Power BT & AT lights Connect power around site - BT, AT, Shops Install ground rods	Connect water station, laundry, sanitary Install work lights in BT & AT HVAC Ducting brackets for AT Place BT HVAC	Cables under VIP floor Install mast lights in concession tents HVAC placement around BT Install HVAC Ducting in BT	Concession & VIP distribution Power to box office Mast Emergency Lights Install lightning arrester
RIGGING	Set up shops, shop tents BT Masts with Tent crew	Install cupola rigging Install funicular rigging Raise Grid Dome masts Assist with Grid Dome arches	Raise Grid Dome Install flying man winch Install aerial camay	AT Rig Install flying man cable Install duo trapeze
CARPENTRY	Set up shop Install Artistic tent flooring	Unload Grid Dome masts Unload/Clean Grid Dome Assemble Grid Dome Assemble Catwalk	Build stage structure Lay stage panels Install cyclo truss	Colimacons Backstage floor Cyclorama Load empty crates
LIGHTING	Set up shops, shop tents Position mast collars	Unload trailer into Artistic Maintenance and cleaning of equipment Hang instruments on BT masts Hang Grid Dome instruments	Install Power track cys Continue maintenance Install dimmers	Install potonce lights Clear Artistic tent by end of day Run under bleacher cables Light check 8 PM
SOUND	Set up shops, shop tents	Hang Cupola speakers Unload trailer into Artistic	Continue maintenance Move monitor equipment under stage in PM	Install monitors Run under bleacher runs
PUBLIC/TOUR SERVICES		Hang Mast Speakers Maintenance and cleaning of equipment	Unload office trailer, office load in	Install FOH Clear Artistic tent by end of day Kitchen operational VIP set up, Concessions set up
IT/PHONE				
EXTERNAL				

Appendix 4 (cont'd) Procedure for a City-to-City Transfer Installation

	Day 5	Day 6	Day 7	Day 8	Day 9
	ACTIONS	ACTIONS	ACTIONS	ACTIONS	ACTIONS
GENERAL	Chairs Setup Artistic set up Net focus Light Focus	Big top meeting Technical adjustments with artists Tent cleaning Sound check with band	Training with lights Fences and benches Tent cleaning Sound check with singers	Emergency evacuation Emergency net procedure	Training Final touches
TENT	Big Top Tunnels Black out for light focus Artistic Doors finished	Water proof Install rain flaps Begin tent cleaning	Tent Cleaning Check tunnels & tent installations Wind Meter Clean ground sheets	Install Flags on BT Final touches Site Clean up & rack placement	Misc. details as needed
SITE	Chairs Installation Tunnel Stairs and Railings Finish doors 7 & 8	Bleacher and chair adjustments Box Office awning and adjustments Fix checker plate Install bleacher curtain	Stairs checked & finished Sponsor Signs installed Handicapped ramps Install benches & fences	Sponsor signage installed Emergency net procedure Clean public areas Finish & touchup fence installation	Misc. details as needed
PLUMBING	Continue VIP & FOH hose runs Connect satellite units Disinfect water system in evening	Misc. details as needed	Misc. details as needed	Misc. details as needed	Misc. details as needed
MECHANIC	Machinery Inspection	Machinery Inspection	Generator Maintenance	Final touches	Misc. details as needed
ELECTRICS/ HVAC	Fine tuning of FOH Late call for Electrician Install HVAC ducting under bleachers	Later call for Electrician Bleacher distros & snakes Emergency & bleacher section light installation Electrics & HVAC communications	Tunnel Lights Wire Toilets & pumps Small Tent lighting	Late Call Electrician Test emergency lights Side Wall lights Site Light towers	Misc. details as needed
RIGGING	Adjust flying man winch Install trapeze net Load trailer	Flying man adjustments Trapeze adjustments High Bar adjustments	Artistic training	Artistic training Emergency net procedure DRESS REHEARSAL	Artistic training PREMIERE
CARPENTRY	Unload Props and Artistic trailers Set-up props Install power track trampoline Paint backstage floor if needed	Dress Backstage & Stage Trampoline adjustment with artists Road Case storage of empties Clean & mop stage	Artistic training Finish Props installation Painting touch ups	Artistic training Emergency net procedure DRESS REHEARSAL	Artistic training PREMIERE
LIGHTING			Training with lights	Artistic training DRESS REHEARSAL Emergency net procedure	Artistic training PREMIERE
SOUND	Light check 8 PM Connect office televisions Sound check 6 PM	Focus details if needed Setup Camera & finishing touches on AV Set up band stage with musicians		Artistic training DRESS REHEARSAL	Artistic training
PUBLIC/TOUR SERVICES		Musician's Sound check Box office open	Singers Sound check	Emergency net procedure	PREMIERE
IT/PHONE			Usher training Public area signage	DRESS REHEARSAL	PREMIERE
EXTERNAL					

Appendix 4 (cont'd) Procedure for a City-to-City Transfer

Tear-Down

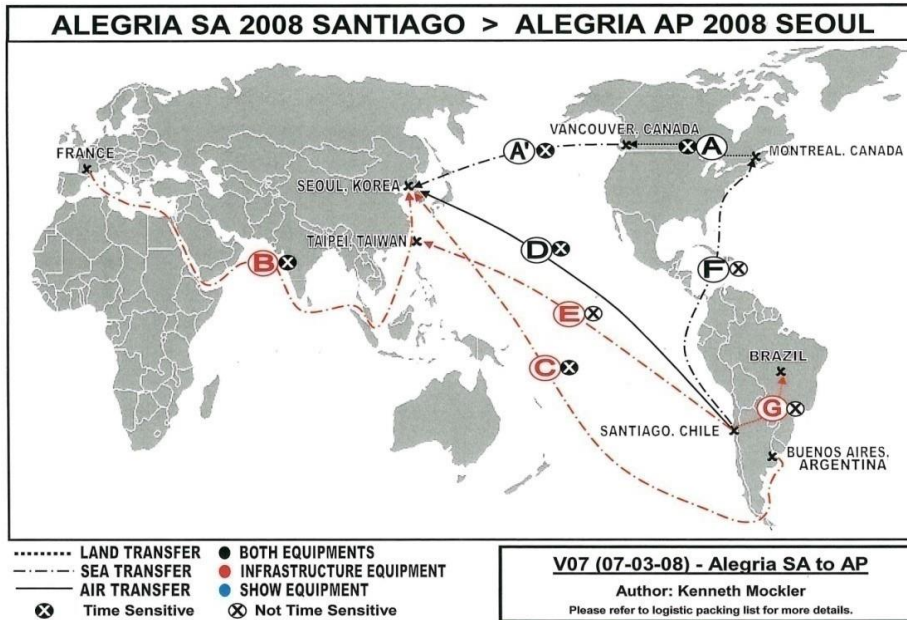
	Day 1 ACTIONS	Day 2 ACTIONS	Day 3 ACTIONS
GENERAL	Big Top & Artistic Walls & Tunnels Concession Tents Bleachers strike Strike & load Artistic, Lighting & Sound	Artistic Tent down Plumbing Strike completed Technical Show strike complete & loaded at end of night	Big Top Down & Pack Pull stakes Finish all loads
TENT	Sanitary Tunnel, Handicapped Tunnels, Big Top Tunnels Artistic & Big Top walls Concession Tent including stakes & Curbs VIP Patio	Artistic Tent down VIP Tent Load trailers Big top prep	Big Top Down & load Cupola down & load
SITE	Box Office Awning Fencing Big Top Chairs & Tunnels & stairs Bleachers struck & loaded VIP Floor	Strike Artistic tent floor Pull stakes Load trailers	Load containers
PLUMBING	Catering Tent Plumbing Close sanitary Toilets removal & strike of all plumbing	Complete all of plumbing strike	Help other departments as needed
MECHANIC	Begin kitchen strike	Finish kitchen strike	Help other departments as needed
ELECTRICS/ HVAC	Remove lights in Tunnels Strike VIP HVAC Concessions tents & VIP FOH Cam locks	Remove all work lights and emergency lights Load, Electrical & ducting container, Transformer and SMB Load Electrical trailer Connect Big Top lights for night crew if necessary	Remove Big Top mast lights Assist with masts
RIGGING	Strike Artistic rigging Lower lighting rings Strike duo trapeze Remove rigging from high bar structure	Strike highbar structure Strike mast rigging Lower Grid Dome Strike Grid Dome masts	Pack funicular cables Pack cupola motors, rigging Assist with masts
CARPENTRY	Strike trampoline Remove backstage floor Strike panels and facings Remove upstage and downstage structure	Strike colimacons Strike Grid Dome Load trailers	Load trailers
LIGHTING	Strike mast rigging Pack under bleacher runs Pack Grid dome lighting and cable Load trailer	Pull feeder Load trailers as needed	Pack mast cabling
SOUND	Strike FOH Strike monitors Lower and pack mast speakers, surrounds Load trailer	Pull feeder Load trailers as needed	Pack cupola speakers Assist with masts
PUBLIC/TOUR SERVICES	Pack offices Pack concessions, VIP	Rental equipment return Close suppliers	
IT/PHONE			
EXTERNAL	Artistic loads out and packs trailers		

Source: Cirque du Soleil' internal Document

Appendix 5

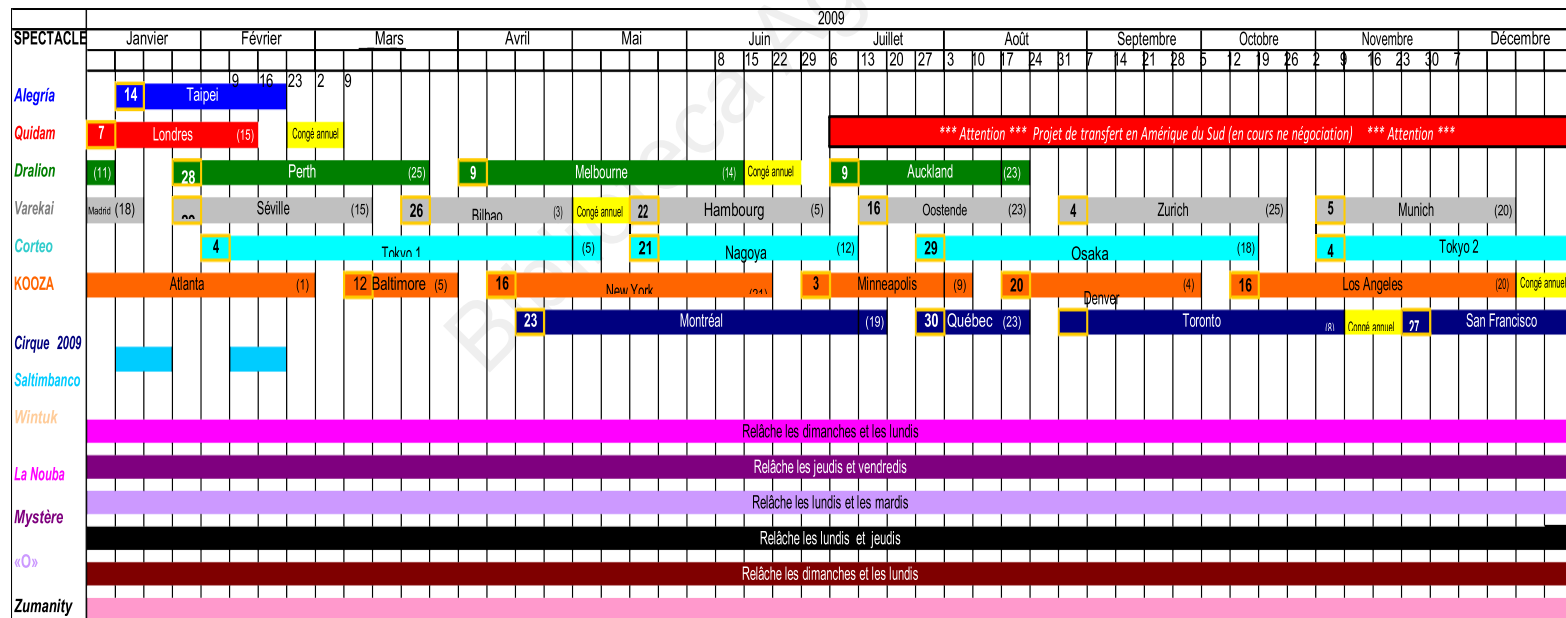
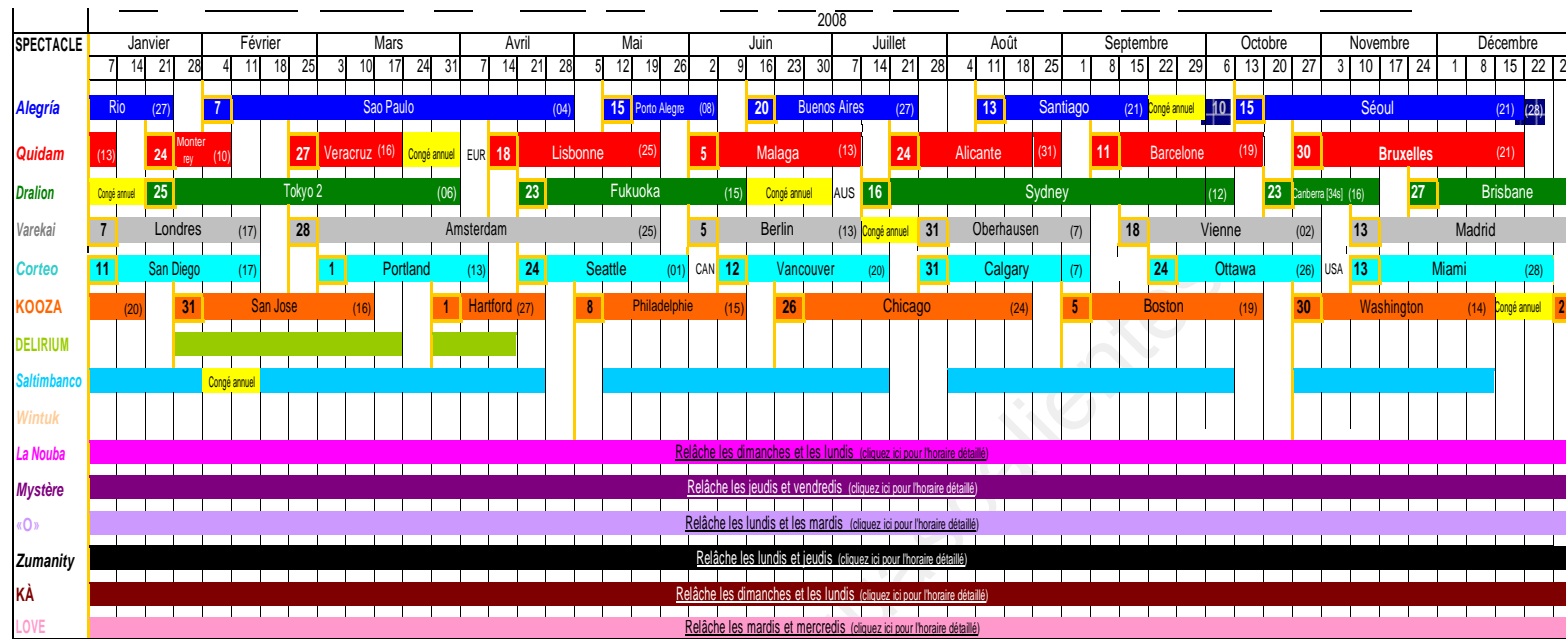
The Transfer of *Alegria* from Santiago to Seoul

TECHNICAL OPERATIONS DEPARTMENT



- A** **MAJOR LAND TRANSFER - MONTREAL, CANADA TO SEOUL, KOREA**
- | | | |
|--------------------------------|---|-----------------------------------|
| (Alegria) NEW Show Stage Kit | NEW Artistic Furniture Kit | 03-1999 Air Conditioning Kit |
| Marking Tools (TBC) | NEW Office & School Furniture | 03-2004 Water Distribution Kit |
| NEW Cupola | NEW Sponsorship and Banner Kits | 03-2004 Wastewater Collection Kit |
| NEW BT Booth Kit & Scaffolding | NEW HVAC Ducting | 02-1998 Kitchen Unit |
| NEW Fences & Benches Kit | 03-2002 Chair Kit | 03-1998 TCU Reefer |
| NEW Artistic Flooring Kit | 01-1990 Grandstand | 03-1998 Staff Sanitary Unit |
| NEW Shop Tools | 01-1998 Power Generation Kit | 08-2004 Lighting Kit (site) |
| NEW BT Backstage Flooring Kit | 01-1998 Switchgear | 03-1998 Box Office |
| NEW Satellite Tents | 07-2004 Electrical Distribution Kit (TBC) | |
- B** **MINOR SEA TRANSFER - BORDEAUX, FRANCE TO SEOUL, KOREA**
- NEW BT Canvas (51m) - SHIPPED FROM MANUFACTURER
- C** **MEDIUM SEA TRANSFER - BUENOS AIRES, ARGENTINA TO SEOUL, KOREA**
- | | | |
|----------------------------------|--------------------------------------|-----------------------------|
| 04-1999 BT Mast Kit | 33-2007 VIP MT Canvas Kit (Ovoid) | 10-1998 Site shop (TBC) |
| 08-1998 FOH MT Mast Kit | 33-2007 VIP MT Structure Kit (Ovoid) | NEW VIP Furniture Kit (TBC) |
| 33-2007 VIP Flooring Kit (Ovoid) | 11-2002 VIP MT Mast Kit | |
- D** **MAJOR AIR TRANSFER - SANTIAGO, CHILE TO SEOUL, KOREA**
- | | | |
|---------------------------------------|-----------------------------------|------------------------------|
| (Alegria) Show Props Kit | 03-1998 BT Structure Kit | 32-2007 FOH MT Structure Kit |
| (Alegria) Show Dressing Rooms | 03-2000 BT Tunnel Kit | Office Equipment (TBC) |
| (Alegria) Show Automation Kit | 23-2003 Artistic MT Canvas Kit | |
| (Alegria) Show Set (Grid Dome) | 23-2003 Artistic MT Structure Kit | |
| (Alegria) Show Sound & Lighting (TBC) | 32-2007 FOH MT Canvas Kit | |
- E** **MINOR SEA TRANSFER - SANTIAGO, CHILE TO TAIPEI, TAIWAN**
- Marking Kit
- F** **MAJOR SEA TRANSFER - SANTIAGO, CHILE TO MONTREAL, CANADA**
- | | | |
|-------------------------------|-------------------------------------|----------------------------------|
| 10-2002 Artistic Flooring Kit | 05-2002 BT Mast Kit | 09-2007 Lighting Kit (site) |
| 10-2007 Fences & Benches | 22-2006 BT Booth & Scaffolding | 32-2007 FOH Mast Kit |
| 06-2002 Cupola | 09-2007 Electrical Distribution Kit | 08-2004 Front of House Kit (TBC) |
| 03-1998 BT Canvas Kit | 35-2007 VIP MT Canvas Kit (Rect.) | (Alegria) OLD Show Stage Kit |
- G** **MEDIUM LAND TRANSFER - SANTIAGO, CHILE TO WAREHOUSE SA**
- | | | |
|--------------------------------|-----------------------------|-------------------------------|
| 01-1994 Kitchen Unit | 07-2005 Box Office Unit | 11-1998 & 12-1998 Shops (TBC) |
| 04-1999 TCU Reefer & Dry Goods | 01-1994 Staff Sanitary Unit | |
- RENTAL EQUIPMENT REQUIRED FOR SEOUL, KOREA**
- | | | |
|------------------|-----------|------------------|
| PUBLIC WASHROOMS | FUEL TANK | OFFICES & SCHOOL |
| SITE SHOP | TENT SHOP | |

Source: Cirque du Soleil's internal document

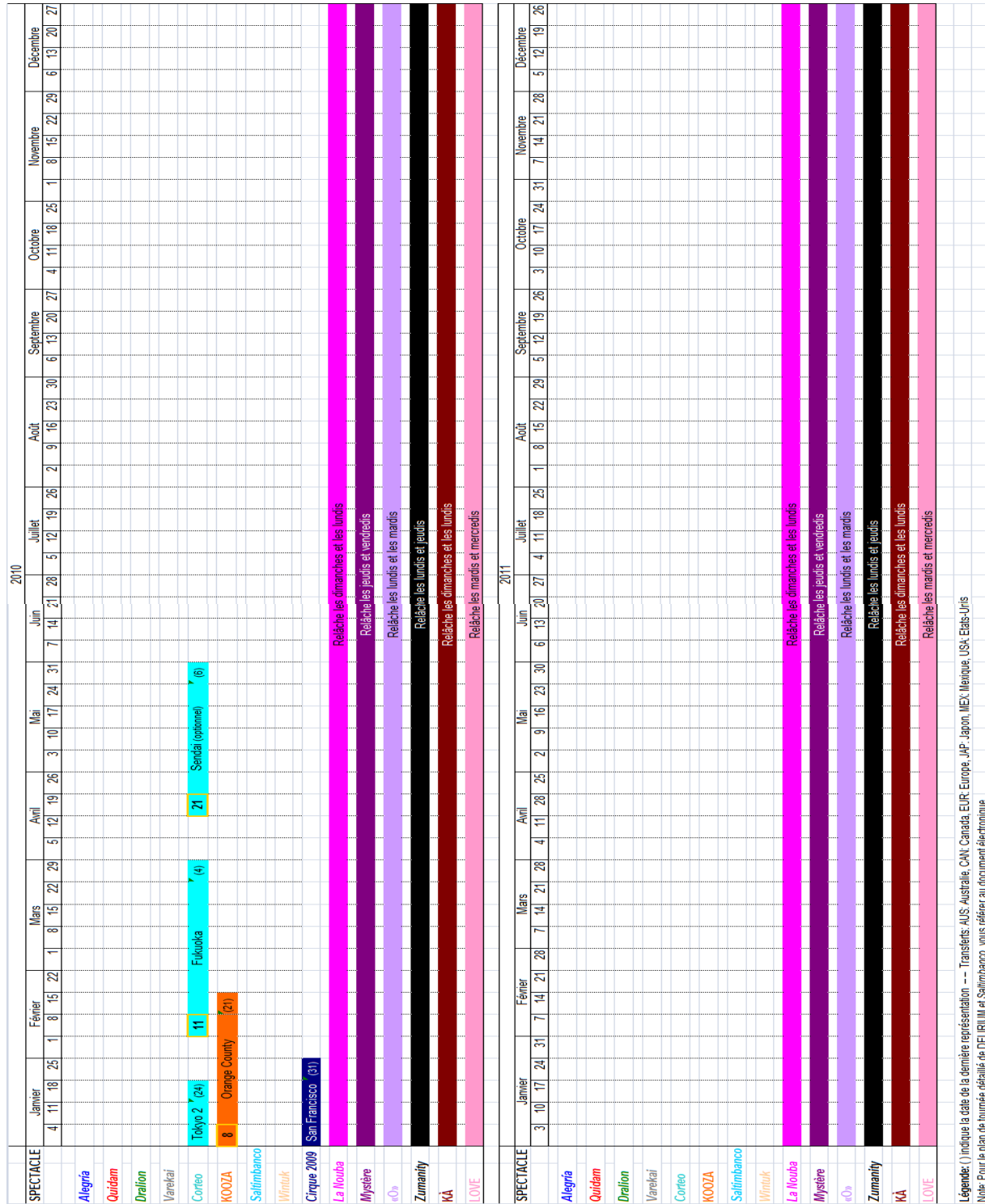


Légende: (1) indique la date de la dernière représentation -- Transferts: AUS: Australie, CAN: Canada, EUR: Europe, JAP: Japon, MEX: Mexique, USA: États-Unis
 Note: Pour le plan de tournée détaillé de DELIRIUM et Saltimbanco, vous référer au document électronique.

Gantt Chart for Touring Shows

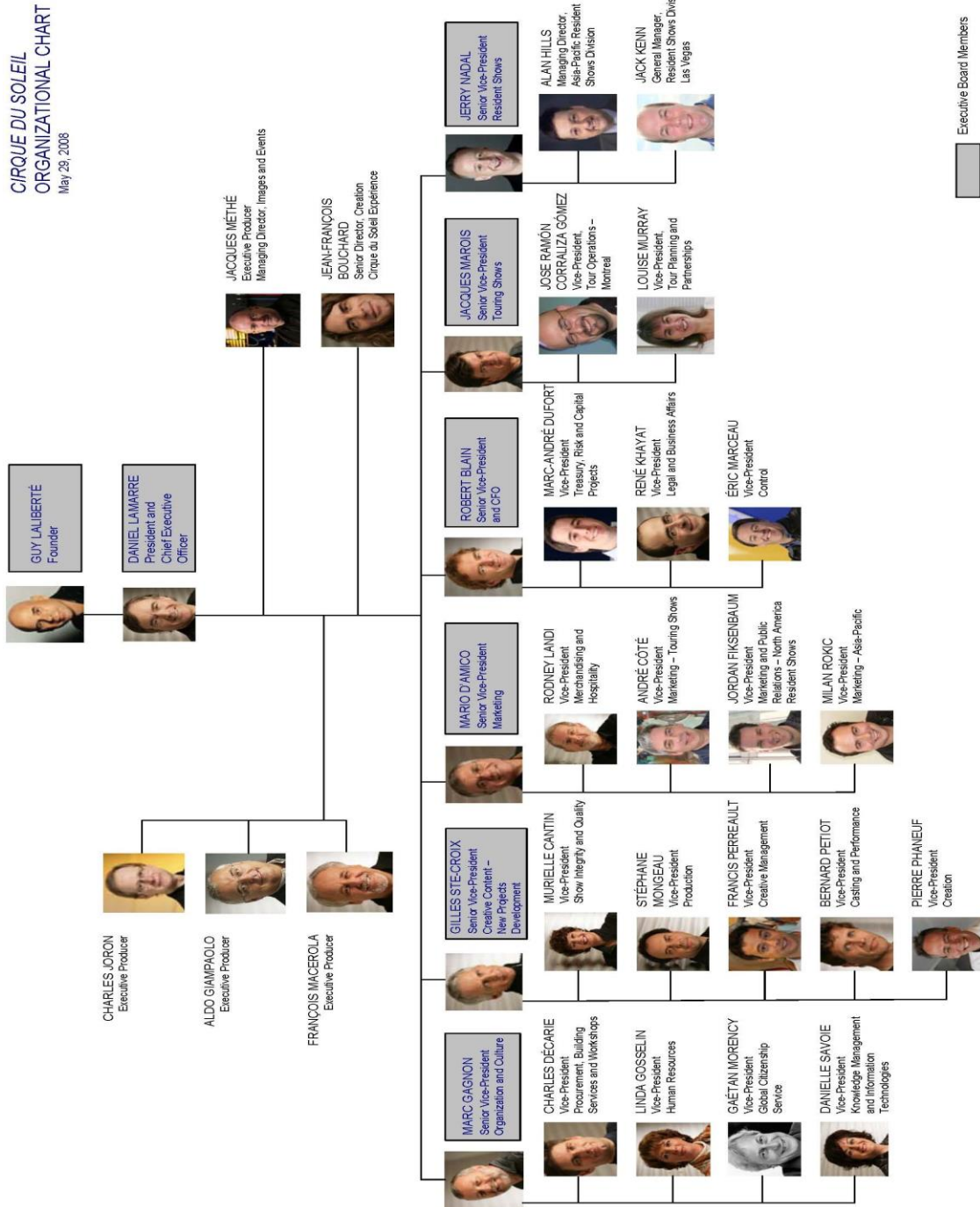
Appendix 6

Appendix 6 (cont'd) Gantt Chart for Touring Shows



Appendix 7

Organizational Chart of the Company and of the Office of Vice-President, Tour Planning and Partnerships

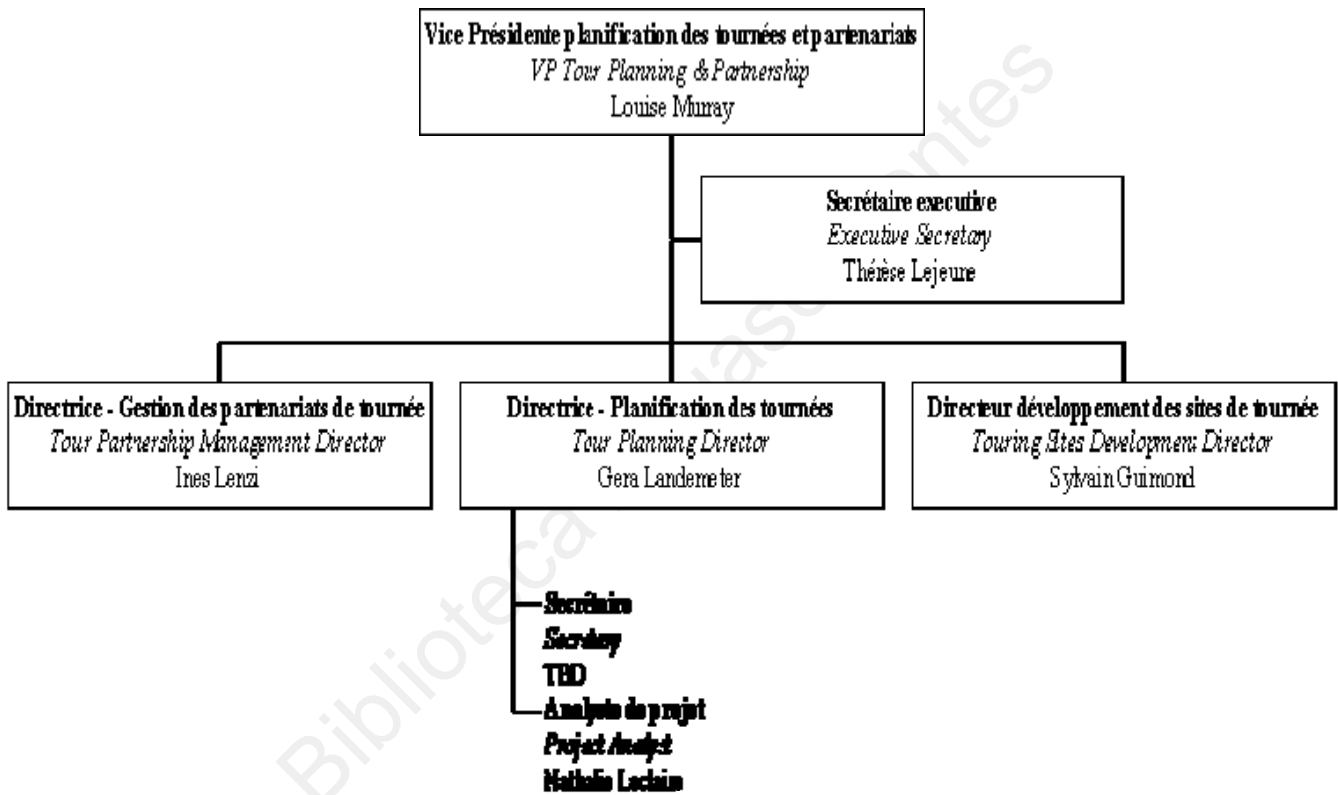


Source: Cirque du Soleil's internal document

Appendix 7 (cont'd)

Organizational Chart of the Company and of the Office of Vice-President, Tour Planning and Partnerships

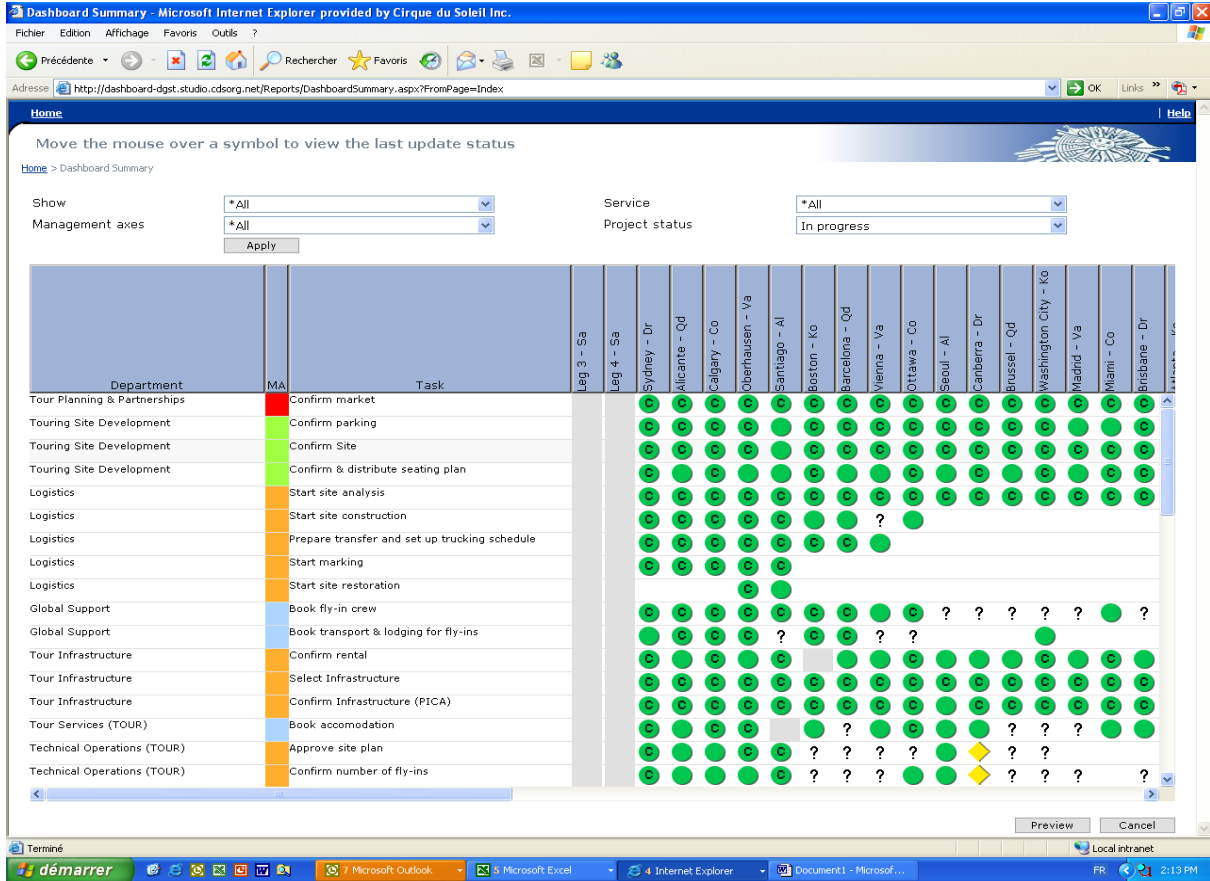
**Planification & partenariats de tournées
Tour Planning & Partnership
1/11/2008**



Source: Cirque du Soleil's internal document

Appendix 8

Excerpt of the Company's Dashboard



Source: Cirque du Soleil's internal document

Appendix 9

Proposal Submitted by Turkey's Ministry of Culture and Tourism

Full name:	Ministry of Culture and Tourism of Turkey, in partnership with the City of Istanbul
Contact:	Attila Yolalane, Deputy Minister of Partnerships and Cultural Exchanges
Shows considered:	Kooza
Proposed dates:	Summer or fall 2010
Description of the site:	First choice. We propose a site in the port, close to tourist attractions.
Financial arrangement:	Site offered at a price to be negotiated, with municipal services included. All other expenses are the responsibility of Cirque.

Summary of the proposal:

The Turkish Ministry of Culture and Tourism, in support of the government's plan for the integration of Turkey in the European Union, has invested enormous resources in preparing and promoting Istanbul's candidacy as Cultural Capital of Europe for 2010. The entire Istanbul community threw its support behind this project and we can now declare our mission accomplished. The national pride is palpable. The city is getting all spruced up and preparations are under way for several events. The presentation of a Cirque du Soleil show this year could be perceived by the international community as the city's induction into the pantheon of major entertainment capitals of the world. At least that is the wager that Turkey's cultural authorities are making by proposing an association with Cirque. The show being proposed is Kooza. It is suggested that the Minister saw this production during a trip to Chicago last summer and is very eager to present it to his fellow Turks.

The proposal on the table is already quite interesting in that it assures that a choice site will be made available to Cirque. It also offers to provide basic municipal services (roads, transport, water and security) free of charge as well as a preferential rate for electricity. Judging from our partnerships with other European cities, notably Spain, it is quite plausible that the rental cost of the site could be completely absorbed by the city and the Ministry. Everything will depend on the negotiations. We can thus estimate a potential 20% reduction in the fixed costs normally associated with the installation of a show. This potential partner is not looking for a lucrative partnership deal. For the most part, only incurred costs would be retained. All profits generated or eventual losses would thus be borne by Cirque.

However, the agreement is not binding on the government as a whole. It would appear that bureaucratic red tape and poor communications between the different ministries and departments are a major concern in this country. There is nothing to suggest that the arrival of Cirque would be facilitated by other governmental authorities.

The proponents of the proposal are inexperienced in event logistics and are not very familiar with Cirque's organizations. As such, if this proposal is developed, there will be a lot of ground to cover.

Biblioteca Aguascalientes

Appendix 10 TTE Proposal

Full name:	Turkish Television and Entertainment Society
Contact:	Reha Orbay, Vice-President, Entertainment and Major Events
Shows considered:	No fixed proposal
Proposed dates:	Summer 2010 or later
Description of the site:	No proposal put forth
Financial arrangement:	Sharing of profits based on the “Rock & Roll” model, but to be discussed

Summary of the proposal:

The TTE is the largest media group in Turkey. Led by a professional team, this company owns a leading daily newspaper as well as television and radio stations. It is also a major Internet and multimedia content provider in the region. Over the past decade, the convergence of media products has led the group to diversify into cultural production. Over the years, they have become very active producers of rock concerts and international sports events in the Turkish market and throughout the Caucasus and Eastern European region.

This promoter is not proposing any specific site for the show, but believes it will be able to negotiate an attractive location at a good price. There is every reason to believe that it is possible to negotiate advantageous terms for Cirque’s installation in a strategic location with the city of Istanbul.

The main advantage of TTE’s proposal is without a doubt its strategic positioning in the communications field. Although the figures quoted by the promoter are much more modest, we can expect to boost box office revenue by an additional 50% through sponsorships. However, this amount could be substantially higher – perhaps as high as 80%.

Moreover, TTE has expertise in the Turkish market and in the region’s business community. This represents a major advantage and could allow us to iron out potential problems long before they arise. It is also a valuable source of knowledge of major local subcontractors.

TTE has already intimated that it is prepared to accept a “fixed show fee” arrangement instead of a “Rock & Roll-”type partnership if Cirque prefers a less risky formula. They would also accept any other type of business arrangement that would involve a fair sharing of costs, risks and benefits. Considering business practices and the size of the Istanbul market, we believe we would be able to negotiate royalties of 10% and a sharing of residual revenue (after costs) based on 80% for Cirque and 20% for the promoter.

It is obvious that the choice of the show is not a major concern for the promoter from an artistic perspective. However, it is concerned about the show's commercial potential and the draft proposal received already anticipates a market of at least 100,000 tickets, regardless of the production, for the city of Istanbul alone. The Ankara market represents the potential for 50,000 tickets. It is worth mentioning that the figures advanced in preliminary proposals are typically conservative because promoters are not keen to disclose all potential revenue sources at the outset.

TTE is also proposing to act as a promoter for other destinations in the region. This possibility is attractive, because TTE has interests in Russia as well as in several former Soviet Union countries, including Poland and Ukraine, where Cirque is not currently present. These are potentially enormous markets that have not yet been developed. No hard figures or tangible proposals have been made for these destinations, which are not directly concerned by this proposal, but this information warrants consideration when analyzing the project.

It should be taken into account, however, that TTE will need to incur additional expenses (equivalent to 10% of box office revenue) for the promotion of the production and the procedures necessary to find sponsors, compared to a project where no effort would be required to involve business people.

In addition, the number of tickets sold could easily be 10% higher with an effective advertising campaign led by a major group such as TTE, as opposed to an independently run project.

Biblioteca Aguascalientes

Appendix 11

Standard Email Response to Proposals Received by Cirque

Dear.....,

Your email has been forwarded to me for proper attention and I am delighted to follow up with you.

In order for us to understand your goal and help you reach it; we would need to get a bit more information from you. We already have been contacted by a few of your fellow citizens from (country) that have outlined in which capacity they would like to partner with us, but we have not yet defined to what extent or how we would like to partner up for those specific markets. Therefore, we would like you to provide us with the following information:

- What time of year and what market depth would we be contemplating in relation to your aim to present one of our productions in your area?
- Provide us with information on your company and experience in hosting such events.
- How many cities are we looking at?
- What would be the average number of performances per city?
- What would be the potential sponsorship revenue?
- How many tickets do you think you would be able to sell?
- What would be the average ticket price (regular, VIP)?

From there on, we will need to assess the potential gross revenue of all streams of business and the entertainment industry.

With this information, we will be able to address your request in our global planning. Please keep in mind that our planning is usually done two years ahead of time.

Should you require more information about our shows, please note that you can also visit our Web site: www.cirquedusoleil.com.

I truly want to thank you for the interest you have demonstrated towards Cirque du Soleil and we look forward to hearing back from you at your earliest convenience.

[Índice](#)