



## ¡Arriba el telón!

El Cirque du Soleil combina la magia del circo con el pragmatismo del mundo empresario. De esa conjunción nació un negocio que crece al 15 por ciento anual y factura casi US\$ 600 millones. Una verdadera lección de creatividad para cualquier empresa.

En el “viejo Montreal”, casco histórico de la ciudad, los edificios de dos pisos y la cúpula plomiza del Bonsecours —que antaño fue un mercado de productos agrícolas— miran hacia el río Saint Laurent y el antiguo puerto. A principios de la primavera el paisaje aún es gris, pero en el muelle 5 flamean banderines de colores en la cúspide de varias carpas a rayas amarillas y azules. Una larga fila de automóviles ingresa en el estacionamiento improvisado en el descampado lindante, y una multitud de niños, jóvenes y adultos avanza a pie. Todos acuden a la función vespertina de “Corteo”, el último espectáculo del Cirque du Soleil.

El show cuenta la historia de un payaso que imagina su funeral y recuerda los momentos cruciales de su vida. Escenas celestiales, con ángeles que vuelan en lo más alto de la carpa, se intercalan con números de acrobacia, malabarismo y actos insólitos; como el de Valentina, una mujer de 70 centímetros de altura que flota en el aire, colgada de un ramillete de globos translúcidos, y se posa en los hombros de un gigante de más de dos metros. A los costados del escenario, músicos disfrazados de payasos tocan y cantan en vivo. No hay diálogos, apenas algunas frases en italiano, pero la precisa combinación de sonidos, iluminación y destreza física asombran y conmueven durante las casi tres horas de función.

### Creadores de contenido

El Cirque du Soleil sorprende a más de 7 millones de espectadores al año, así como a profesores y alumnos de escuelas de negocios. En Harvard e Insead, entre otras, lo analizan en clase, en un intento por descubrir el porqué de su sostenido crecimiento, en especial durante los últimos 10 años, a pesar de que el negocio del circo está en franca declinación, amenazado por la competencia de los entretenimientos electrónicos y los altos costos de logística, entre otras pesadillas.

Para entender a qué obedece el éxito del Cirque du Soleil, nada mejor que hablar con sus artífices, entre quienes se cuenta Michael Bolingbroke, director general de shows, responsable de las operaciones, la estrategia y la rentabilidad de los espectáculos. Primero fue jefe de la oficina en Amsterdam, desde la cual se manejan las giras europeas; más tarde pasó por la sucursal de Las Vegas, y desde hace seis meses se mudó a la sede de Montreal. “Somos creadores de contenido”, dice en un inglés con acento británico que delata su procedencia. Y explica el negocio de la siguiente manera: “Manejamos 11 shows, algunos itinerantes y otros permanentes. Los primeros demandan una compleja operación logística, supervisada y dirigida por personal en Montreal y en el tour, en la que se utilizan 80 camiones para transportar carpas, escenografías, vestuarios. Las giras tienen un cronograma ajustado —añade—. Permanecemos entre cinco y seis semanas en una ciudad; en general, las funciones terminan los domingos, y 10 días más tarde ya está todo listo para presentar el show en otra localidad. Este año, por ejemplo, uno de ellos debutará en Perth (Australia), para luego seguir a Singapur y a Hong Kong. Además de empacar todo en contenedores y desempacarlo cada vez, habrá que lidiar con cuestiones inmigratorias, de diferencia de idiomas, impositivas, de tipo de cambio, financieras y cul-



## Repertorio

**Saltimbanco.** Con la premisa de “celebrar la vida”, incluye números de trapecio, cuerda y piruetas aéreas. La música incorpora ritmos tribales, clásicos y modernos. Estreno: 1992; de gira por Europa en 2005.

**Alegría.** De estilo “barroco y operístico”, el acento está puesto en los números de acrobacia. También hay contorsionistas y actos típicos de los artistas callejeros. Estreno: 1994; de gira por Japón en 2005.

**Mystère.** Definido como una “experiencia sensorial sobrecogedora”, alterna números de acrobacia y danza durante 90 minutos. Estreno: 1994; permanente en Las Vegas.

**Quidam.** Está inspirado en la idea de “transformar un mundo anónimo en otro de esperanza y conexión”. Quidam significa, en latín, “transeúnte solitario, persona perdida en la multitud”. Acróbatas, payasos y contorsionistas son los principales protagonistas. Estreno: 1996; de gira por Australia en 2005.

**O.** Su nombre juega con la sonoridad de la palabra “agua” en francés. El escenario es una inmensa piscina de cinco metros de profundidad, en la que se alternan números acuáticos con actos de acrobacia. Estreno: 1998; permanente en Las Vegas.

**La Nouba.** El espíritu está condensado en su título, surgido de la frase en francés “faire la nouba”: ir de fiesta, pasarla bien. Sugiere un mundo místico, en el que los

números de los “Cirques” (gente de circo) se contraponen a los de los “Urbains” (gente de ciudad).

Estreno: 1998; permanente en Orlando.

**Dralion.** Combina la tradición del teatro chino con la vanguardia de las corrientes artísticas occidentales. La música fusiona melodías hindúes con ritmos andaluces, africanos y centroeuropeos. Los colores del vestuario representan los cuatro elementos de la naturaleza. Estreno: 1999; de gira por Europa en 2005.

**Varekai.** Rinde tributo al espíritu nómada, esencia de la tradición circense. Varekai significa “donde sea” en lengua gitana. Estreno: 2002; de gira por los Estados Unidos durante 2005.

**Zumanity.** Sólo para adultos, está compuesto por una serie de actos inspirados en el cabaret. Estreno: 2003; permanente en Las Vegas.

**Ka.** Un show épico, en el que los números de acrobacia y malabarismo imitan movimientos característicos de las artes marciales. Hay marionetas, fuegos artificiales y proyección de imágenes. Estreno: 2004; permanente en Las Vegas.

**Corteo.** Su nombre significa cortejo en español; es el más teatral de los shows porque tiene un hilo conductor. Además de actos aéreos y de acrobacia, incluye escenas de actuación, con diálogos en italiano. Estreno: abril de 2005 en Montreal.

turales”. (Ver recuadro titulado “Repertorio” en pág. 52) De los 150 integrantes de un show itinerante, sólo 50 son artistas; el resto se reparte entre técnicos, encargados de la logística y, en las giras en las que participan niños, también maestros.

A su vez, los espectáculos permanentes se presentan en Las Vegas y en Orlando, ciudades en las que la compañía tiene convenios con MGM Mirage y con Disney, respectivamente, empresas que se encargan de construir o acondicionar los edificios donde se exhiben. En Las Vegas ya hay cuatro shows permanentes, y está previsto estrenar un quinto, sobre Los Beatles, en 2006. Los medios especializados en entretenimientos aseguran que el circo le cambió la cara a la ciudad. Bolingbroke, más cauteloso, dice que hace 13 años, cuando llegaron con el show “Mystère”, descubrieron un mercado ideal para espectáculos de gran calidad. “Dada la aceptación creamos ‘O’ —apunta—, que se estrenó cinco años más tarde. Luego vinieron ‘Zumanity’ y ‘Ka’. En todos los casos nos fue bien porque siempre mantuvimos un alto nivel artístico y de producción.”

### La reinención del circo

El mercado al que alude Bolingbroke es, según la teoría de Chan Kim y Renée Mauborgne, un “océano azul”. En su libro *Blue Ocean Strategy*, los profesores de la escuela de negocios francesa Insead describen las estrategias de más de 100 empresas, y llegan a la conclusión de que navegan en un mundo dividido en dos océanos: en el rojo se pelea por la participación de mercado en industrias existentes, cuyos límites y reglas están bien definidos. En el azul, en vez de luchar con los competidores por conquistar clientes, las empresas crean la demanda abriendo nuevas industrias.

Al estudiar el caso del Cirque du Soleil, Kim y Mauborgne explican que “reinventó” el negocio del circo porque, si bien sus shows conservan algunos elementos típicos (como la carpa, los payasos y los números de acrobacia), dejaron de lado otros (los actos con animales), con gran énfasis en la música, el vestuario y la escenografía. El hecho de no trabajar con animales le permite bajar los altos costos que implica su cuidado —además de eludir las críticas de los defensores de sus derechos— y destinar recursos a aumentar el valor para el cliente. Como resultado de esa estrategia, la compañía atrajo un público que no era espectador de circo, implementó un modelo de negocios difícil de imitar y logró un reconocimiento de marca perdurable.

Kim y Mauborgne consideran que, para entender la creación de un océano azul, es necesario analizar el pensamiento estratégico que la guía. En retrospectiva, identificar las decisiones y acciones que provocaron puntos de inflexión, así como explicar el camino andado, resulta sencillo. Pero, al principio, cuando todo está por escribirse y no hay marcos de referencia, ¿con qué criterios se trazan las estrategias? Más que cálculos precisos y fórmulas reveladoras, los comienzos del Cirque du Soleil ponen al descubierto anécdotas, pasiones y anhelos, como el deseo de recorrer el mundo de Guy Laliberté, uno de sus fundadores.

Laliberté no proviene de una familia de artistas. Hijo de un ejecutivo y de una enfermera, abandonó sus estudios secundarios y su ciudad natal, Québec, para viajar a Europa. Aprendió la técnica de “tragar fuego” y, con esa profesión ambulante, recorrió el viejo continente. Al volver a Canadá se conectó con acróbatas y actores del pueblo de Baie-Saint-Paul, y formaron Le Club des Talons Hauts (el club de los tacones altos, en alusión a los zancos usados en algunos números) para dar espectáculos en las plazas.

Dos años después, precisamente en 1984, el grupo tendría frente a sí una oportunidad inigualable. Se cumplían 450 años del descubrimiento de Canadá y, para conmemorarlo, el gobierno de Québec decidió, entre otras cosas, contratar una compañía itinerante de espectáculos que llevara la celebración a distintas localidades de la provincia. Laliberté y Daniel Gauthier (otro de los integrantes de Le Club des Talons Hauts) propusieron a las autoridades locales un show que combinaba números de artistas callejeros con actos circenses. Así nació el Cirque du Soleil, que encaró su primera gira en una carpa azul y amarilla, con capacidad para 800 espectadores.

### De viaje por el mundo

A Québec le siguieron otras provincias de Canadá; en 1987 fue el turno de los Estados Unidos y, más tarde, las giras incluyeron Europa y Asia. Fue necesario agrandar la carpa principal para que albergara a 2.500 personas. “Una de las claves de nuestro éxito radica en que los fundadores reconocieron, desde el principio, que crear un espectáculo era tan importante como generar dinero para producir otros y promocionarlos”, dice Mario D’Amico, el director de marketing, un elegante y cálido descendiente de inmigrantes italianos. Y añade: “A menudo, las compañías artísticas fracasan porque viven de los subsidios gubernamentales. Laliberté, en cambio, se propuso fundar una empresa en la que pudieran convivir el arte y los negocios”. D’Amico, que ingresó al Cirque du Soleil hace seis años, había desarrollado una vasta experiencia como responsable de marketing en líneas aéreas, instituciones financieras y fabricantes de bebidas gaseosas. Al comparar experiencias, sostiene que la principal diferencia es que su función se concentra en posicionar, promocionar y fijarle el precio al “producto”, pero no tiene injerencia en su desarrollo. De esa tarea —es decir, idear cada nuevo espectáculo— se encargan equipos de profesionales, bajo la supervisión del departamento de creación. Aunque, como es obvio, algunas personas del sector de marketing asisten a las reuniones informativas durante el proceso de gestación, a fin de entender el tema y las ideas inspiradoras del show, “porque, una vez que haya tomado forma, tendremos que encontrarle un nombre, y diseñar los folletos

y materiales de promoción”, dice D’Amico. Y cuando se le pregunta por la característica esencial de los espectáculos, responde que tienen mucho de ópera, de ballet y de música clásica, en el sentido de que transportan a la audiencia a otros mundos. “Durante dos horas y media — explica—, nuestro público se olvida de las preocupaciones cotidianas, y se conecta con un universo de sueños y fantasías.”

De ahí que la gente esté dispuesta a pagar precios similares a los de una función de ópera o de un musical de Broadway. En Montreal, por ejemplo, las entradas para “Corteo” oscilan entre US\$ 40 y US\$ 80, mientras que el servicio “Tapis Rouge” —que, además del ingreso, incluye bebidas y canapés antes de la función y durante el intermedio en una carpa secundaria— asciende a US\$ 200.

La principal misión del departamento que encabeza D’Amico es atraer a quienes no conocen los espectáculos del Cirque du Soleil. “Estamos seguros de que, si presencian una función, volverán cuando regresemos a su ciudad con una nueva oferta”, sostiene. De hecho, el 70 por ciento de los asistentes a un show vio alguno anterior. Por eso no necesitan hacer grandes campañas de publicidad masiva. La promoción y las relaciones públicas suelen apuntar a audiencias específicas.

Al descubrir que los espectadores querían saber más sobre los personajes y los artistas, la compañía creó el “Cirque Club”: un espacio en Internet que, además, ofrece venta anticipada de entradas. “Los miembros del club hacen preguntas sobre nuestra historia y nuestros espectáculos en los foros de discusión —comenta D’Amico—. A menudo, no somos nosotros quienes respondemos, sino otro socio que conoce vida y obra de los protagonistas. Me encantaría decir que esta estrecha relación con nuestro público es obra del marketing, pero no es así. En realidad, se debe a los shows.”

### La chispa creativa

Los espectáculos tienen un período de gestación de dos a tres años. El puntapié inicial lo dan Guy Laliberté y Gilles Ste-Croix, titular del departamento de creación, quienes imparten los lineamientos generales. Además, ambos designan al director del show y al director creativo; éstos, a su vez, eligen a los restantes miembros del equipo: 10 a 12 personas, entre quienes se cuentan el diseñador de vestuario y el de escenografía, los responsables del sonido y la iluminación, el compositor de la música y el coreógrafo. Todos ellos, incluido el director del show, son profesionales independientes, contratados para cada espectáculo. La única excepción es la del director creativo, que pertenece a la compañía y actúa como nexo entre la “célula” de independientes y los empleados que se encargan de la producción de trajes y el armado de los escenarios, entre otras tareas. Tras el estreno de un show, la célula se disuelve y asume un director artístico, empleado de la compañía.

En el caso de “Corteo”, por ejemplo, el director del show fue el suizo Daniele Finzi Pasca, fundador de la compañía de payasos Teatro Sunil, la dirección creativa corrió por cuenta de Line Tremblay, quien trabaja en el circo desde su fundación. El resto del equipo era una exótica mezcla de talentos de varias nacionalidades, entre los que se contaron Jean Rabasse, oriundo de Algeria, diseñador de la escenografía con una larga trayectoria en su especialidad (fue nominado a un premio Oscar por la película *Vatel*, y participó en los largometrajes *Asterix*, *Delicatessen* y *Los soñadores*); el inglés Jonathan Denis, responsable del sonido, y el uruguayo Hugo Gargiulo, entrenador de actores.

El mayor desafío en la creación de este show, según Tremblay, fue fundir la experiencia teatral del director con la importancia que el Cirque du Soleil les otorga a los números de acrobacia. “Teníamos que integrar lo mejor de Daniele con lo mejor de nosotros —explica—, a fin de respetar la premisa de renovarnos constantemente.”

Tanto en la creación como en las etapas posteriores de un show, el casting cumple una función vital. Las 40 personas que se ocupan de esa tarea deben encontrar reemplazo para 150 artistas al año (la rotación es del 20 por ciento anual) y buscar a los protagonistas del siguiente espectáculo. Además, dado que algunos números son ideados para personas con una habilidad específica, viajan por el mundo para encontrar las que se ajusten al papel. A Valentina, la acróbata ucraniana que actúa en “Corteo”, por ejemplo, la detectaron cuando trabajaba en un circo de liliputienses en tour por Israel.

### Superar los límites

“Lo que nos define, pero al mismo tiempo se convierte en una limitación, es que sólo producimos uno o dos shows al año”, dice Michael Bolingbroke. Y explica: “Se necesita tanta energía y concentración, tantos recursos creativos y artísticos para montar un espectáculo, que es imposible, al menos en el mediano plazo, encarar varios simultáneamente”.

Sin embargo, los responsables de la compañía encontraron la manera de compensar esa restricción. ¿Cómo? Prolongando el ciclo de vida de los shows. Tras el debut en Montreal y después de un par de meses de funciones diarias, emprenden un tour que primero incluye otras ciudades de Canadá, para luego recorrer, durante dos o tres años, los Estados Unidos. Posteriormente, el espectáculo se presenta en Europa y Asia. “Saltimbanco”, el más antiguo, fue creado en 1992, y no está previsto discontinuarlo, como tampoco hay planes de cancelar alguno de los otros 10 que integran el repertorio de la compañía. “Con certeza, todos seguirán hasta fines de esta década”, apunta Bolingbroke, quien este año visitará Brasil y la Argentina para estudiar la factibilidad de una gira por esos mercados durante 2006. Cada vez que incursiona en un país extranjero, el Cirque du Soleil se vincula con una empresa local que esté en el negocio del entretenimiento. “Primero elegimos a nuestro socio —dice—, y juntos identificamos lugares donde podríamos instalar la carpa. Discutimos cómo se promocionará el show, buscamos auspiciantes y analizamos varios aspectos de la logística, a fin de evaluar si el proyecto es viable en términos comerciales. También estudiamos la cultura del país, para asegurarnos de que a sus habitantes les gustará nuestro producto. Y, por último, elegimos una fecha.” El tipo de convenio comercial con la empresa local varía. En lugares ya visitados suelen hacer un acuerdo de servicios; en los mercados nuevos, en cambio, prefieren compartir el riesgo y las ganancias.

### Negocios secundarios

Si bien la mayor parte de los ingresos de la compañía proviene de la venta de entradas —la facturación total de 2004 fue de US\$ 500 millones—, un nada despreciable 25 por ciento se reparte entre los que aportan las firmas auspiciantes y, sobre todo, los generados por negocios secundarios: venta de CDs y DVDs, producción de programas televisivos sobre los shows y creación de contenidos para terceros. En este último rubro se inscribe, por ejemplo, un convenio con la empresa de cruceros Celebrity, que apuesta a mejorar la experiencia de sus clientes. Además de haber diseñado un bar, que se construirá en varios barcos de la línea y donde se venderán bebidas y comidas exóticas, la gente del Cirque du Soleil ofrecerá un espectáculo ambientado con paisajes marinos, en el que actuarán personajes fantásticos, como el “corresponsal de las olas”, que les entregarán a los pasajeros mensajes dentro de botellas. Según Bolingbroke, el acuerdo con Celebrity inaugura un mercado que se expandirá a la generación de contenidos para clubes, restaurantes y hoteles.

### Delicado equilibrio

Guy Laliberté, que cultiva un riguroso perfil bajo, siempre se ha caracterizado por combinar arte y negocios en su visión de la compañía. “La parte artística es desorganizada y disfuncional. La comercial, en cambio, es ordenada. Creo que muy pocas empresas logran semejante equilibrio”, asegura D’Amico. A su juicio, esa curiosa combinación es el sello personal de Laliberté, quien además de ejercer como presidente ejecutivo desempeña un activo papel en la creación de los espectáculos. “Guy tiene un costado relajado y otro exigente, y al seleccionar ejecutivos busca en ellos ambas características”, añade el director de marketing. Con el tiempo, por lo tanto, la organización ha desarrollado una cultura que perpetúa la personalidad de su fundador, caracterizada por una tensión entre lo comercial y lo artístico. “Si los aspectos comerciales cobraran demasiada importancia perderíamos nuestra esencia; si lo creativo creciera a expensas de lo comercial, perderíamos dinero —explica D’Amico—. En definitiva, se trata de preservar el equilibrio.”

### Tras las huellas del payaso

El corazón que mantiene al sistema en funcionamiento late en el denominado “Centro Internacional”, donde trabajan 1.600 de los 3.000 empleados: desde los más altos ejecutivos y el personal administrativo, hasta carpinteros, entrenadores artísticos y físicos, sastres y zapateros.

A 30 minutos de auto de Montreal, el edificio tiene 32.000 metros cuadrados de superficie cubierta, en un predio de 75.000 metros cuadrados, y su construcción demandó una inversión de 60 millones de dólares canadienses (aproximadamente US\$ 50 millones). Consta de dos sectores, construidos en sendas etapas. El primero, finalizado en 1997, alberga los estudios de entrenamiento: espacios similares a hangares por sus grandes dimensiones, en los que sólo hay trapecios, una pileta llena de cubos de goma espuma y cuerdas que caen del techo.

A fines de abril, en ocasión de nuestra visita, unos 50 jóvenes, subdivididos en grupos, hacen ejercicios de calentamiento a las 9 de la mañana, al ritmo de música electrónica. Tienen alrededor de 20 años y reciben un entrenamiento general; todavía no saben a quién reemplazarán o si formarán parte de un nuevo espectáculo.

Al mediodía, la cafetería está poblada de atletas, actores, técnicos, entrenadores y empleados administrativos, todos vestidos de manera informal. Sólo se distingue a los artistas y gimnastas por las medias de baile, o porque hablan en alguno de los 25 idiomas que se oyen en la sede de la empresa, donde hay personas provenientes de 40 países.

En el ala nueva, terminada en 2001, también predomina la informalidad. Allí están las oficinas de los ejecutivos, y los talleres encargados de la confección del vestuario y de la escenografía, funciones que nunca se delegaron en terceros. Dicho sea de paso, tan pronunciada es la obsesión por la calidad que, para asegurarse la uniformidad de los colores año tras año, la empresa compra telas en blanco, y luego se estampan o pintan a mano.

La producción está dividida en tres sectores —zapatos, trajes y sombreros—, porque cada uno tiene requerimientos específicos. Más de 300 artesanos trabajan en los talleres que confeccionan 20.000 piezas de vestuario al año; el de zapatos, por ejemplo, fabricó 4.000 pares desde su inauguración, en 1998. En los percheros del taller de costura hay centenares de trajes, cada uno de ellos con un cartel que indica el show y el personaje al que corresponden. A excepción de los recién contratados, no hay artistas estables en el Centro Internacional —están de gira, en Orlando o Las Vegas—, pero sus cabezas han quedado eternizadas en los moldes de yeso que se usan en el taller dedicado a la fabricación de sombreros.

Vista desde el exterior, la sede central del Cirque du Soleil se asemeja a un típico edificio de oficinas. No hay carteles ni banderines. Sólo la escultura en bronce de un zapatón de payaso, solitaria y modesta, representa las dos características esenciales del circo: entretener y andar. ●

© Gestión/Viviana Alonso, enviada especial a Montreal