



THOMAS J. DELONG

VINEETA VIJAYARAGHAVAN

Cirque du Soleil

Murielle Cantin arrastró sus maletas por el “lobby” del hotel. Éste era uno de los mejores hoteles en Río, pero extrañaba su propia cama y su casa en Montreal, Canadá. Como directora de elenco del Cirque Du Soleil, Cantin estaba de gira durante semanas, e incluso meses, tratando de encontrar el talento más destacado, en los rincones más lejanos del globo. Algunos de sus asesores artísticos la estaban presionando para añadir Perú a este viaje porque habían localizado algunos artistas prometedores. Cantin estaba considerando el hecho de hacer o no esta visita a Perú. ¿Habría ya visto suficientes artistas? Aun en el caso de que hubiera buenas posibilidades en Perú, ¿estaría ella suficientemente relajada para evaluarlos? ¿Podría confiarle a alguien más el ir y evaluarlos en su lugar? En el pasado, el circo requería aproximadamente 50 nuevos artistas cada dos años, pero ahora necesitaba 100 artistas por año. ¿Cómo podía manejar este crecimiento y mantener al staff y al espectáculo ágil? ¿Cómo podría conservar la magia? Cantin se preguntaba si los artistas en gira se sentían tan desgastados cuando andaban en camino como ella se sentía ahora.

Historia

El Cirque Du Soleil se formó en 1984 por un grupo de artistas callejeros conocidos como “El Club de los Tacones Altos,” (“Le Club des Talons Hauts”) que se había formado previamente durante el primer festival de artistas callejeros que se celebró en una pequeña ciudad de las afueras de Québec, Canadá. Algunos miembros del grupo original estaban todavía activos, incluyendo a Guy Laliberté que para ese entonces era músico y tragafuegos, pero ahora era presidente y director general de la compañía. En 1984, trabajaban para el Cirque Du Soleil 73 personas. Hacia finales de 2001, la organización tenía más de 2.100 empleados a nivel mundial, incluyendo a más de 500 artistas. Inicialmente, el Cirque Du Soleil efectuaba giras con un espectáculo a la vez. De 1984 a 1989, el circo se presentó ante un promedio de 270.000 personas al año. En 2001, casi seis millones de personas tuvieron oportunidad. Para el 2002, había ocho producciones del circo recorriendo cuatro continentes.

Durante la mayor parte de la existencia del circo, dos hombres compartieron la propiedad y la administración del circo, Laliberté y Daniel Gauthier. Laliberté tenía la responsabilidad de casi todo lo relacionado con la producción creativa de la compañía, mientras que Gauthier se hacía cargo de la mayor parte de los aspectos del negocio, especialmente lo relacionado a las sociedades con personas externas y el financiamiento. En 1998, cuando Laliberté le compró a Gauthier su mitad, el *Canadian Business Magazin* valuó la compañía en \$800 millones de dólares.

El caso de LACC número 404-S08 es la versión en español del caso de HBS número 9-403-006. Los casos de HBS se desarrollan únicamente para su discusión en clase. No es el objetivo de los casos servir de avales, fuentes de datos primarios, o ejemplos de una administración buena o deficiente.

Copyright 2002 President and Fellows of Harvard College. No se permitirá la reproducción, almacenaje, uso en planilla de cálculo o transmisión en forma alguna: electrónica, mecánica, fotocopiado, grabación u otro procedimiento, sin permiso de Harvard Business School.

Administrar una compañía llena de gente creativa no fue siempre fácil. En 1987 y en 1988 se dieron “rebeliones” de artistas en las cuales muchos de los actores cuestionaban el hecho de que la dirección estuviera haciendo lo que era lo mejor para ellos y si al mismo tiempo podía mantenerse consistente con el espíritu original del grupo. A mediados de la década de los 1990, el circo había tratado de descentralizar la administración formando tres divisiones regionales: una en Norteamérica, una en Europa y una más en Asia, para dar un mejor apoyo a sus espectáculos durante sus giras alrededor del mundo. Pero este modelo no funcionó bien y eventualmente toda la administración volvió a centralizarse en las oficinas de Montreal. Muchas de las preocupaciones acerca de “convertirse en una corporación” se neutralizaron por la confianza que los artistas depositaron en Laliberté, quien era muy carismático y altamente creativo. Laliberté quería crecer agresivamente, pero también quería evitar volverse muy corporativo, especialmente cuando tenía que rendir cuentas ante inversionistas externos, quienes podrían beneficiarse de sus objetivos de crecimiento, pero podrían restringir su libertad y su habilidad para tratar a los empleados y la forma de invertir en ellos. Durante una emisión del programa “60 minutos” él declaró: “Nunca pondremos acciones a la venta.”

El Producto

El circo era antes que cualquier otra cosa, un circo sin animales. El Cirque Du Soleil combinaba a ejecutantes callejeros, payasos, acróbatas, y gimnastas para presentar actos y crear dramas teatrales y de danza. La música se caracterizaba por un ritmo latino diseñado para trascender los límites culturales. Aun cuando el Cirque había comenzado con sus primeros espectáculos a pequeña escala dentro de Canadá, tenía la mente puesta en la globalización, tanto en cuanto a la conformación de su staff como de su contenido; eventualmente alcanzó la globalización también en audiencia saliendo de Canadá por primera vez en 1987. El Cirque consiguió un crédito por 1,5 millones de dólares canadienses del gobierno canadiense para comprar el equipo necesario para salir de gira. Laliberté llevó a su *troupe** al festival de Los Ángeles para presentar el espectáculo “Reinventamos el Circo.” Se les cubrirían todos los gastos, pero no se les pagarían honorarios, sólo un porcentaje de la venta de taquilla. Un ejecutivo del circo recuerda lo siguiente: “Lo apostamos todo cuando nos fuimos a California. Si fracasábamos en atraer audiencia, íbamos a tener que dejar todo allí en Los Ángeles, porque no había dinero ni siquiera para empacar los enseres del espectáculo y poder transportarlos de regreso.” Los boletos se agotaron durante el festival y de ahí salieron de gira hacia otras ciudades de los Estados Unidos. Hacia 1990, ya había fondos para respaldar su primera producción en Europa, y en 1992 el Cirque se presentó en Asia por primera vez. Richard Oberacker, quien es actualmente el director del tour de “Dralion” en Norteamérica dijo: “El Cirque realmente se convirtió en el Cirque ese día que cruzó la frontera y salió hacia Los Ángeles. En ese momento se dieron cuenta de cómo presentar la mística, la marca, y el mensaje transcultural.”

En 1999, la división multimedia del Cirque, Cirque Du Soleil Image, lanza su primer filme, “Alegría,” basado en un espectáculo del mismo nombre y también la división presenta su primer programa especial para televisión: “El Cirque Du Soleil presenta: Quidam.” Durante el año 2000 creó una producción fílmica para formato IMAX llamada: “Journey of Man,” distribuida por Sony Pictures Classics.

El Cirque Du Soleil continuó la diversificación de sus actividades comerciales incluyendo proyectos en publicaciones y en comercialización de mercancía propia. En diciembre de 1998, abrió su primera tienda dentro de su primer teatro permanente, en las instalaciones del Walt Disney World Resort en Florida. La compañía estaba empezando a desarrollar un concepto de complejos de

* N del T. Troupe, palabra francesa que se refiere a un grupo de ejecutantes circenses que viajan juntos.

entretenimiento, que podría describirse como “la presentación de una mezcla única de creación, arte escénico, arquitectura y el arte en general.” Las instalaciones en cada complejo incluirían un teatro permanente para alguna producción del Cirque Du Soleil. La inauguración del primer complejo que, según el circo, funcionaría como “laboratorio,” se planeó para Montreal en 2003 y 2004.

La Experiencia de los Artistas

Los artistas tenían opiniones muy diferentes sobre sus experiencias en el Cirque dependiendo del punto de comparación. El conductor Oberacker venía de Broadway y para él, el producto que ofrecía el Cirque era menos sorprendente dada su experiencia previa en el ambiente altamente creativo en cuanto a vestuario, iluminación, y baile que se daba en Broadway. En sus palabras: “El concepto del Cirque se refiere en parte a todo un conjunto. Nos impresionamos porque alguien permanece balanceándose sobre un cable por seis minutos, pero los acróbatas chinos han hecho eso por millones de años. Pero si añadimos la iluminación, el vestuario, entonces se vuelve un espectáculo nuevo para nuestras audiencias.” Pero Oberacker no siempre había sonado tan poco efusivo. Inicialmente él se interesó en participar en el Cirque cuando vio el espectáculo “Mystère” en Las Vegas, y dijo que le había parecido tan fuerte que casi lloró. “El Cirque es como una película increíblemente bien elaborada; es poderosa y conmovedora. Pero si tú estás dentro de esta industria, entonces ya conoces la manera de hacer las cosas, es decir, sabes cómo trabaja la máquina.”

Oberacker había pertenecido al sindicato que congregaba a músicos y actores de Broadway, así es que el circo tardó un tiempo en acostumbrarse a él. Recuerda:

Podría decirse que salté desde un décimo piso cuando acepté mi sueldo inicial hace dos años y medio, realmente era muy bajo. Pero, por otro lado, me dijeron: pon los ladrillos, invierte tiempo, y las ganancias estarán ahí. En nuestro caso, hacemos 10 shows a la semana, que son dos más que en cualquier teatro de Broadway y esto puede ser algunas veces muy demandante. A nosotros nos pagan por show, no por semana, así que somos desempleados aproximadamente una cuarta parte del año.

El sindicato en Broadway requería que los patrones proporcionaran un estipendio por día por concepto de alimento y hospedaje, en tanto que el Cirque proporcionaba la comida y el hospedaje directamente. Oberacker decía que las doce horas de ensayo que se organizaban cada semana sin remuneración, jamás hubieran sido permitidas en ningún teatro en Broadway. Por otra parte, pensaba que sus ambiciones como compositor tendrían mayores probabilidades de realizarse si es que podía dejar el Cirque luego de algunos años, pero por ahora estaba encantado con el rol tan central que tenía en las presentaciones de cada noche y el hecho de encabezar la casi total interdependencia entre él y los artistas. “Pensé que mi papel iba a ser tomar la batuta y conducir, pero en vez de ello, cada noche siento la responsabilidad sobre el impacto emocional de cada show aquí,” decía señalando sus hombros.

Gonzalo Muñoz llevó al Cirque el mundo de los payasos. Él había crecido en Colombia donde estudió teatro y luego se fue a Francia, donde también estudió teatro antes de incorporarse a la famosa escuela de payasos y de mimos en París, Le Coq. De ahí partió hacia Nueva York y participó en una pequeña *troupe* junto con otros mimos, algunas veces en escenario y otras veces en la esquina de una calle cualquiera y “siempre soñando con el momento de unirme a un circo,” decía Muñoz. Por ese tiempo escuchó algo acerca del Cirque Du Soleil y fue a ver “Quidam” y aunque, a Muñoz en realidad no le agradó el rol de los payasos en ese show, tenía un gran respeto por uno de los artistas payaso y estaba dispuesto a trabajar con él, por lo que aceptó un empleo con el Cirque. Este payaso profesional hacía la siguiente reflexión: “Aquí los payasos son muy importantes en cuanto a

habilidades y personalidad. Todos estamos aprendiendo juntos y todos nos enamorábamos con el trabajo de cada uno. Además de esto, tenemos la experiencia de compartir el escenario con sorprendentes artistas del trapecio y otros acróbatas. He estado aquí solamente seis meses y quizás me llegue a sentir fatigado en el futuro, pero por ahora estoy como bailando en un jardín de flores.”

Muñoz añadía, “siempre he luchado por estar en este campo y para estar con gente con la que me gusta trabajar, pero no siempre tenía buenos resultados en lo económico.” Él estimó que el trabajar para el Cirque le había proporcionado un 300% de incremento salarial sobre su trabajo anterior. Por otro lado, también valoraba los beneficios no económicos que el Cirque proporcionaba, tales como la capacitación en idiomas en el mismo lugar de trabajo, para aprender hasta cinco lenguas diferentes, lo que auxiliaba a los artistas para comunicarse con los otros empleados provenientes de otras partes del mundo. Decía:

El Cirque trabaja arduamente para mantener a sus artistas a gusto. Hay un gran maestro payaso en Nueva York y algunos de nosotros queríamos trabajar con él, por lo que preguntamos a la compañía de Montreal y ellos enviaron a alguien para ver su trabajo y posteriormente dijeron que sí, que podríamos tener clases con él. Así es que lo contrataron y vino para enseñarnos algo de su arte y eso fue sensacional. Ahora, nosotros los payasos que nos habíamos preparado en lugares y técnicas muy diferentes, podíamos compartir una nueva habilidad en común.

El Reto

Cantin, directora de elenco para el Cirque, consideraba que era un reto constante el tratar de encontrar a los artistas adecuados. “Estamos tratando de encontrar una perla en el desierto que se ajuste perfectamente a un cierto anillo.” Cuando se hacían *castings* para nuevas producciones, con frecuencia Cantin tenía que viajar a más de 20 países para conocer a los artistas locales y organizar audiciones. Al mismo tiempo que Cantin trataba de seleccionar a los artistas que pudieran encajar en las producciones que ya estaban concebidas, también tenía que buscar a quienes pudieran tener contribuciones potenciales para futuras producciones en el Cirque. “El Cirque ayuda a los artistas a crecer y los artistas ayudan a que el Cirque crezca.” “La creatividad es como una escultura; tenemos un buen material y luego hacemos con éste una composición. El ambiente que integramos con los artistas no es un ambiente estático, es un ambiente vivo.”

Muchos de los artistas de Le Cirque habían sido previamente gimnastas o acróbatas. El Cirque les ofrecía su primera experiencia fuera del ambiente de entrenamientos rígidos, en la disciplina de su elección. Cantin decía: “Estamos ofreciéndoles un nuevo tipo de vida; es como abrir una puerta roja para cada uno de ellos. Detrás de ella, están algunas fantasías a las cuales nunca habían estado expuestos. Tienen que aprender a hacer sus ejecuciones de una manera muy dialéctica, les enseñamos a expandirse, a crecer, a estar en contacto con quienes verdaderamente son.” En el Cirque se buscaba que los artistas aprendieran a moverse con flexibilidad entre diversas formas artísticas, mezclando las danzas brasileñas con ballet clásico y con mímica. Los artistas entrenados tradicionalmente, aprendían por primera vez a hacer sus ejecuciones en un entorno intensamente multicultural. Cantin comentaba: “El artista tiene que confiar en que alguien lo va atrapar durante una rutina de danza y esto no se da si tiene prejuicios en contra de aquellos que son de ascendencia árabe o que son japoneses.” Cantin hacía intentos para evaluar cuales podrían ser las necesidades de los artistas al llegar al Cirque y cuánto apoyo iban a requerir. Algunos artistas estaban integrando un acto individual y en consecuencia eran autónomos, mientras que otros tenían que participar de manera conjunta para hacer una carrera y necesitaban una mayor orientación artística.

Al contratar artistas de diferentes países, Cantin también tomaba en consideración algunas de sus necesidades no artísticas. La directora de elenco resalta el impacto que el circo tenía sobre las vidas de los artistas:

Hemos seleccionado niños que vivían en las calles de Brasil y hemos cambiado sus vidas totalmente. Sin embargo, los niños que tienen padres, están mejor cuando los usamos a ellos en un acto junto con los padres, en ese sentido nunca hay problema, pero si fuera de otra manera podría resultar muy difícil crecer aquí. Hemos seleccionado personas de ciertas poblaciones africanas y tenemos que ser en este sentido muy conscientes para no aislarlos. Si encontramos que solamente hay una persona con un talento sobresaliente en una villa ese año, definitivamente no lo incorporamos al circo porque sería muy difícil para él. Solamente incorporamos a gente así, si encontramos a un grupo de personas que sean igualmente talentosas y que puedan apoyarse entre ellos mismos. La responsabilidad más peligrosa para mí es saber que una persona en esas condiciones nos puede rogar intensamente para traerlo. Esta persona pedirá esta oportunidad económica y artística tan desesperadamente, que dirá que no le importa nada, que puede manejar las dificultades, pero yo tengo que confiar en lo que he aprendido del pasado. Estamos muy interesados en lo que estos nuevos artistas pueden traer, pero también tenemos que ayudarlos a crecer. En muchos lugares somos vistos como unos mercaderes de sueños y ciertamente eso podemos ser. Pero para venir y trabajar aquí hay más que magia en el espectáculo. Detrás de las escenas, hay muchísimo sudor.

Durante las audiciones, Cantin trataba de medir dos dimensiones clave además del talento puro. “¿Pueden continuar aquí su desarrollo?” “¿Pueden llegar a ser generosos en el espectáculo?” Ella considera lo siguiente: “Tienes que ser humilde cuando estás haciendo un *casting*, porque algunas veces uno puede comportarse con demasiadas especializaciones, demasiado pretencioso. Cuando viaje por primera vez a China, tenía que limpiar mi mente de todo prejuicio y tratar de comprender de dónde venía esta gente, tratar de encontrar qué era lo que nuestros artistas podrían compartir con ellos y al mismo tiempo, determinar cómo podríamos contribuir nosotros con ellos”.

Bernard Petiot había entrenado gimnastas y equipos olímpicos para Canadá antes de incorporarse al Cirque du Soleil. Él estaba a cargo de desarrollar programas generales de cuatro meses con el objeto de entrenar a cuarenta atletas a la vez, quienes eran seleccionados para un show determinado y que tenían un entrenamiento más especializado en los actos principales de ese espectáculo: “Me aseguro que todo el ambiente esté listo para apoyar a quien está aprendiendo,” decía. Había 475 acróbatas con el Cirque y se esperaba que sobrepasaran los 500 para el siguiente año, con una tasa de rotación del 15%. Cuando se estaba desarrollando un nuevo show, Petiot trabajaba más de cerca con los directores artísticos. Nos explica: “los directores dicen: el show es así y nosotros tratamos de crear un plan para los actos de acrobacia; luego ensayamos con cosas diferentes sabiendo que lo que estamos dando como respuesta puede simplemente desecharse; a partir de ahí hacemos un nuevo intento y así sucesivamente. Yo pensé que sabía lo que era una tormenta de ideas antes de venir aquí, pero ahora sé que no tenía la menor idea.”

La Experiencia Del Staff

Martín Dumont, director interino del “Dralion” en los Estados Unidos, era un contador público que trabajaba para Ernst and Young en Canadá. Entró en el Cirque en 1996 y después de pasar por varios puestos dentro de las áreas de finanzas y administración, ahora ya era el director de ventas al público, haciéndose cargo de los grandes puntos de contacto con el cliente, que incluían las taquillas, el teatro, los puestos concesionados, y las tiendas de mercancía propia. También fue suplente de director de tour. Dumont decía: “El trabajar para el Cirque du Soleil es como trabajar para los Red

Sox de Boston o para Disney World en Orlando. Estamos muy lejos de pertenecer a la lista del *Fortune 500*, pero en Montreal, ésta es una de las compañías más claramente identificadas del mercado y cuando estamos de gira se da una conexión inmediata cuando te encuentras con gente nueva que nos ha venido siguiendo. El personal que va en una gira necesita ser adaptable y con muchos recursos. Dumont nos decía: "En un tour, uno está a prueba casi todo el tiempo. Ha habido días cuando se han presentado vientos de hasta 50 millas por hora y los invitados que están hasta arriba en la carpa entran en pánico, o, por otro lado, esperas a un equipo de 40 trabajadores temporales para ayudarte y sólo se presentan cuatro y a todo esto hay que añadir que nunca tenemos menos espectadores, es decir, continuamente tenemos funciones agotadas que incluyen 2.549 invitados." Dumont sabía que el trabajo durante un tour era agotador, y decía al respecto: "Si yo puedo sacar un buen año de alguna persona, soy feliz, pero lo ideal sería lograr un compromiso a tres años, dado que cada tour se hace en un ciclo de tres años." Algunos miembros del staff se van porque tienen sus vidas personales como en pausa y llega un momento en que ya no soportan la vida en tour ni un minuto más. Otros se van por motivos relacionados con el trabajo, por ejemplo, quieren un ascenso o un rol diferente y no encuentran ninguna oportunidad disponible. El Tour de "Dralion" en Estados Unidos, consistía de 150 personas de las cuales 57 eran artistas. El staff trataba de hacer todo lo posible para conservar el ambiente lo más estable posible y para que los artistas pudieran hacer su trabajo. Dumont decía: "El 50% de mi tiempo está dedicado a administrar las cosas para nuestra gente. Ponemos un transporte que puede llevar y traer a las personas a su domicilio cuando les es difícil llegar al trabajo y por otro lado somos espléndidos con la comida que se sirve en las giras. La cocina es sorprendente. Un día hay pato y el día siguiente *ossobucco*. Algunas veces no puedo esperar hasta el día que tocan hamburguesas. Tratamos de crear las mejores condiciones de trabajo posibles para todos."

Dumont añade con gran orgullo: "esto no es como el béisbol, donde hay una pretemporada, tenemos que dar un gran show cada vez que nos presentamos. Cada show es *el show*."

Hay un consenso dentro del staff en el sentido de que históricamente, el Cirque se quedaba abajo en la escala de remuneraciones si se comparaba con otras compañías, pero actualmente ya se ha ido ajustando al promedio. En tanto la compañía se hacía más grande, los salarios se iban acercando a lo normal. Richard Imbeau, un ejecutivo de recursos humanos, nos dice: "Siempre habrá gente que esté dispuesta a aceptar una reducción en su paga con tal de trabajar aquí, pero actualmente también necesitamos poder contratar personal con experiencia directa. Ya no es suficiente el contratar seguidores o *fans* que tienen potencial."

Dumont consideraba que algunas personas en el tour sentían que la casa matriz estaba demasiado distante como para entender lo que significaba la vida en el camino. Comentaba:

Algunas veces hay una gran frustración, porque el 60% de nuestro negocio tiene lugar entre el viernes a las 5 p.m. y el domingo a las 8 p.m. Pero no podemos levantar el teléfono y llamar a las oficinas porque todos salen el viernes en punto de las 5 p.m. Nuestros días de descanso son los lunes y la mitad del martes, y algunas veces regresamos para encontrarnos con un correo que dice "¿dónde andabas?" Debido a que los de la oficina simplemente olvidaron que nuestro horario no es su horario.

La Vida de Gira

Allison Crawford, quien ha estado con el Cirque durante cinco años, empezó como asistente de coreógrafo con "Quidam." Ella tuvo una licencia para ausentarse durante algún tiempo y participar en un programa de Servicio social en Chile, llamado el Cirque du Monde, que busca ayudar a niños en riesgo y luego regresó para reponer este show. Cuando el Cirque le ofreció el puesto de directora

artística para el nuevo show de "Dralion" ella se emociona. "Era como una gran promoción, pagaba bien, y era un reto maravilloso," dijo. Con frecuencia en el tour, Crawford trabajaba con directores que llegaban directamente de Montreal para ver el show y asegurarse de que éste era tal y como se había planeado inicialmente en cuanto a lo artístico. Crawford tenía un gran respeto para el proceso creativo que se daba en los talleres del circo de Montreal y comprendía la necesidad de "conservar el concepto" en las producciones en gira.

Para Crawford, el Cirque era un éxito no sólo porque la compañía había hecho "mágico" el hecho de estar en el Cirque mismo, sino también porque había cierta magia al estar todo el tiempo en el camino. Crawford decía que muchos empleados amaban el Cirque no a pesar de las giras, sino precisamente por ellas. "Estamos lejos de nuestras casas y entregamos alma y corazón a las audiencias y a nosotros mismos; durante el tour, se establecen relaciones realmente profundas," decía. Esto sin embargo, se hizo un poco más difícil con "Dralion," más que con otros shows, y Crawford consideraba esto porque el conjunto acrobático de China, que llevaba el rol principal, no hablaba absolutamente nada de inglés. "El problema no era sólo por el idioma, porque muchas otras personas también se incorporan al Cirque y no hablan inglés, vienen de Rusia y Sudamérica. Con la *troupe* china, sin embargo, hay grandes diferencias culturales que nos han hecho tomar más tiempo para conocernos."

Crawford sentía que el Cirque hacía todo lo que podía para hacer que las condiciones de trabajo apoyaran a los artistas, y que el mayor golpe a la moral colectiva se derivaba de algo que en realidad el Cirque no podía controlar: las lesiones. Durante tres cuartas partes de la gira que estaban haciendo en EE.UU. con "Dralion," Crawford registró 37 lesiones en 57 artistas, algunas más limitativas que otras. Cada día y para cada función, Crawford reevaluaba las lesiones y a partir de esto reestructuraba los actos, cortando algunos y minimizando o expandiendo otras rutinas para compensar. Trataba de mantener a los artistas involucrados, aun cuando no pudieran presentarse y estuvieran en recuperación y entre risas, decía: "La mayoría de nuestros artistas tienen demasiada adrenalina. Tengo que ser lo suficientemente fuerte para defender las decisiones que tomo porque los artistas casi siempre me las van a cuestionar. Tengo que ser algo así como una madre, policía, y amigo al mismo tiempo. Esto requiere el tener la mente abierta y ser paciente, manejar bien el estrés, y querer mucho a nuestra gente."

Vincent Gagné había sido director de giras para el Cirque, y ahora trabajaba en las oficinas de Montreal manejando las asociaciones para producciones multimedia. Durante las giras, siempre enfatizó a su staff que ellos estaban ahí para atender a los artistas, a quienes a veces era difícil recordar. Ésta era la paradoja que se daba al contratar a gente que era realmente buena en lo que hacía, pero que tenía que alinearse de alguna manera con el trabajo primario de la organización. Gagné solía dibujar una lámina y explicar que algunas veces, aquellos que estaban en los círculos exteriores olvidaban el propósito más importante: "Entonces tenemos que para parte de nuestro personal técnico, lo más importante es enfocarse a cuidar sus juguetes. Y por otro lado, todo lo que quiere hacer la gente de logística es pulir sus camiones. Si tú les pides que se metan y hagan algo más, entonces se sienten incómodos." Gagné se describía a sí mismo como antitécnico. "Ni siquiera utilizo un desarmador en casa." Gagné tuvo que convencer a sus gerentes de que añadía valor a la organización como directivo sin tener su conocimiento específico. Ahora que Gagné ya había llegado a las oficinas centrales, sentía que los directivos que habían estado de gira eran más hábiles para sobrepasar los feudos y mostraban menor aversión al cambio. Él decía: "Cuando se está en tour, sabemos exactamente lo que tenemos que hacer: evitar que otras personas echen a perder algo que está hecho para los artistas. Gagné, como mucha gente que va con el tour, había visto el espectáculo al menos una vez a la semana y no dejaba nunca de maravillarse del trabajo de los artistas. Gagné comentaba con asombro: "La mentalidad del acróbata es: si tú no te levantas por la mañana con algún dolor, es porque estás muerto. Ellos dan todo lo que tienen al Cirque cada día."

Marc Gagnon, director de operaciones, se unió a la compañía dentro del departamento de recursos humanos en 1989. Su primera tarea fue la de redactar una política de terminación, dado que el Cirque no tenía ninguna. Con frecuencia, Gagnon bromeaba diciendo: "Si quieres conseguir un mejor trabajo o un aumento de sueldo en el Cirque, debes hacer que te despidan al menos una vez." El Cirque estaba acostumbrado a tratar con gente muy apasionada, y que se aferra con fuerza a sus puntos de vista; que toma riesgos y que se hace escuchar independientemente de las consecuencias políticas que pueda enfrentar.

Muchos profesionales fueron despedidos y luego recontratados en nuevas posiciones, debido a que sus habilidades seguían siendo muy valiosas para la compañía. Gagnon hablaba de haber trabajado en sociedad con Disney para poner el teatro en Orlando, y esa sociedad, involucraba tanto a empleados de Disney como a empleados del Cirque. Él contaba que Disney le había enviado un manual de conducta de los empleados y al mismo tiempo le pidió el correspondiente al Cirque. Gagnon tuvo que decir, "¿qué manual?" "Si les decimos a nuestros empleados qué decir, cómo decirlo, o si deben tener o no tatuajes, estaríamos acabados."

Gagnon no solamente trató de crear códigos de conducta, sino que también incitó a que se hicieran críticas de él y de su administración al desarrollar un boletín de empleados llamado *la boule*, que estaba compuesto de colaboraciones de empleados que no enfrentaban ningún tipo de censura. Nos recuerda:

Teníamos un órgano de comunicación oficial, pero yo pensaba que había muchas cosas que no estaban siendo ventiladas hasta que creamos *la boule*. Siempre estoy pensando en las maneras en las que puedo apoyar a nuestra gente. Las comunicaciones corporativas internas son muy importantes para mí, así es que a esta posición le otorgué un nivel de responsabilidad de vicepresidente ejecutivo para que pudiera ser tomada con toda seriedad. Algunos ejecutivos venían con quejas diciéndome. "Gastamos mucho dinero en estas comunicaciones," y yo les decía: "Sí, pero no lo suficiente." Continuamente me estoy preguntando: ¿Cómo podemos llegar a toda nuestra gente? ¿Cómo podemos mantenerlos enfocados a la meta?"

Gagnon también intentó desarrollar un sentido fuerte de comunidad y familia dentro de la compañía y comenta:

Somos un circo, así es que tenemos muchas fiestas. Luego del ataque al WTC, teníamos un estreno en puerta y la gente no sabía si resultaría apropiado el tener una fiesta. Yo sentí que esto era más importante que nunca porque las fiestas son una manera de regular la tensión. Personalmente, yo no disfruto en las fiestas. No me gustan las multitudes y no me gusta bailar, pero me gusta ver cómo las disfrutaban otras personas que trabajan aquí. Gastamos 300 mil dólares en esa ocasión y fue una magnífica fiesta.

Pero al mismo tiempo, Gagnon luchaba para encontrar el balance entre la compañía como un padre benevolente y como un patrón oficial. Después de las fiestas, Gagnon siempre proporcionaba el transporte para asegurarse de que la gente no tuviera problemas por conducir bajo los efectos del alcohol y siempre asignaba personal que monitoreara de cerca las fiestas, con el objeto de prevenir conflictos u otras situaciones de acoso. Algunas veces, a Gagnon le decepcionaba darse cuenta de la falta de buen juicio entre los artistas, como cuando el staff hizo una gran fiesta improvisada utilizando las albercas que eran parte del escenario para el espectáculo acuático "O." "Ésta no es su casa, ésta es su oficina, ellos tienen que tener esto presente." Decía, pero esto era más fácil de decir en Montreal donde la gente tenía casas a las cuales regresar, que cuando se dirige a un grupo de artistas en gira y las líneas entre la casa y la oficina son borrosas. Gagnon sabía que cierta volatilidad y desorden venían como parte de un paquete, dado que su fuerza de trabajo estaba formada por gente de circo. Él lo pone en estos términos: "La gente que trabaja aquí tiene que estar un poco loca. Se

necesita ser un cierto tipo de persona para irse con el circo, esto es, son gente que tiene estrellitas en los ojos. Pero con todo y esto, nosotros tenemos que llevar a cabo un negocio.”

La Experiencia del Cliente

Gagnon consideraba que la compañía tenía solamente un objetivo con respecto al cliente: Cuando un cliente entra en la carpa, debe tener una experiencia que nunca olvidará. Muchos empleados hablaban acerca de clientes que decían que el Cirque había alterado sus planes de vida. Gagnon contaba la historia de un abogado en Nueva York que dejó su empleo después de ver el show y le dijo a Gagnon: “El Cirque te hace querer vivir tu vida.” Gilles Fontain, productor ejecutivo, decía que “el Cirque hace que las personas sientan que todo es posible mientras haya deseos de jugar; no importa si suena como una locura, todo puede hacerse.”

Dumont decía que, “el objetivo respecto a los clientes no es hacer que compren un par de boletos para ver el show, sino que queremos que lo vea y tenga el deseo de regresar a verlo con cuatro amigos.” Algunos clientes se convirtieron en fanáticos devotos, y el Cirque creó sitios Web y clubes de fanáticos para apoyarlos, incluyendo un club Internet para “Dralion” que llegó a tener 90.000 miembros. Estos sitios gratuitos de la Web tenían información que creó una mercadotecnia de preventa que sirvió de base para futuros espectáculos. El Cirque también estaba tomando la modalidad de hacer paradas breves en algunas localidades ofreciendo menos shows, con la esperanza de que en cada mercado se desarrollara una demanda que no fuera enteramente satisfecha, de esta manera, podría regresar pronto con un nuevo espectáculo en vez de esperar a que pasaran tres años, como se había estado haciendo.

Durante la gira de “Dralion,” el precio de los boletos más caros se incrementó en 5 dólares, pero el Cirque estaba consciente de no sobrecargar el precio a sus clientes. Dumont decía: “Algunos de nuestros seguidores tienen dinero, pero otros son artistas o solían ser artistas. Además, también había una política original de los dos propietarios en el sentido que hubiera la certeza de que una familia de cuatro integrantes pudiera ver el espectáculo por \$100.00. Así es que había una política de precios más bajos para ciertas presentaciones con el objeto de que esto fuera posible. Dumont, sin embargo, pensaba que algunas familias no entendían el concepto y traían a niños demasiado pequeños a ver el espectáculo: “Éste es un circo, diseñado fundamentalmente para adultos. “Quidam” es un espectáculo macabro y desde el principio se pensó que fuera así. El domingo es un día familiar y con frecuencia vemos a niños de tres años de edad aterrados por el ruido, por el juego de luces, y sombras. Es una pena, pero los padres de estos pequeños se la pasan caminando en el pasillo de afuera y se pierden un gran espectáculo.”

Mario D’Amico, el vicepresidente ejecutivo de mercadotecnia, tenía antecedentes muy sólidos en publicidad. Él decía: “En el Cirque, la creatividad es el núcleo de todo, no es el cliente el que está en el centro. Los espectáculos se crean a partir de la experiencia personal, de la angustia, de la alegría, y de la imaginación. El Cirque es un concepto que gira alrededor de dejar que los artistas trabajen de la manera en que ellos quieren trabajar; ellos tienen algo que decir y un modo de expresarse a sí mismos.” D’Amico había realizado encuestas de audiencias que presentaban preguntas como éstas. ¿Qué actos le gustan? ¿Puede catalogarlos? Pero D’Amico se dio cuenta de lo siguiente y comentaba:

¿Qué puedo hacer con esta información? Si llevo esto con los creativos, me sacarán de una patada. Los espectáculos siempre están dirigidos desde adentro. Guy (Laliberté) ha creado un entorno especial para que la gente creativa venga aquí de todas partes del planeta y venga precisamente a crear. La compañía nunca permitirá que las encuestas o que la retroalimentación del público se utilicen para desarrollar un producto. Es más, ni siquiera lo llamamos producto

porque los artistas odian esa palabra. Y hemos tenido ya muchas discusiones a ese respecto. Nosotros no somos una compañía que hace productos, nosotros somos una compañía que hace "obras artísticas."

En el Cirque, D'Amico supo que el punto de vista de la mercadotecnia se quedaría restringido a cómo se distribuiría el producto, a qué precio, por cuanto tiempo, y con qué tipo de promociones. D'Amico consideraba al Cirque como un "bien suntuario," así es que se enfocó a desarrollar un mercado con ingresos de tipo mediano. Muchas ciudades asiáticas se convirtieron en plazas difíciles debido a la situación económica y D'Amico estuvo investigando ciudades pequeñas de los EE.UU. que podían ser puntos posibles de visitas adicionales. Recientemente la compañía había tenido muy buen éxito en Portland Oregon, donde un estudio que el Cirque mandó realizar, mostró que el 29% de las familias en Portland con ingresos de más de \$50 mil acudió al Cirque. Sin embargo a D'Amico le preocupa la posibilidad de saturar el mercado norteamericano. "Nosotros somos como una amiga que llega a la ciudad por seis semanas, el cliente pasa un buen rato con nosotros, nos vamos y el cliente añora el día en que regresemos. Ahora, con tres o cuatro grupos en gira por los EE.UU., tenemos temor de que los clientes puedan cansarse de su amiga." D'Amico no podía imaginarse que el Cirque recortara gastos y tratara de hacer un espectáculo más accesible económicamente, para alcanzar a una audiencia masiva, porque eso requeriría que los artistas limitaran sus ambiciones. Él decía, "Guy nunca comprometerá el lado creativo; en todo caso, él quiere meter todavía más dinero para otorgarle a los creativos una mayor holgura para jugar. El escenario que se construyó en el Hotel Bellagio de Las Vegas para "O," costó 75 millones de dólares y el espectáculo tiene localidades agotadas todas las noches con un costo de \$100.00 por boleto. Así es que continuaremos siendo un bien suntuario."

La Vida en las Oficinas Centrales

El Estudio, que es el nombre de las oficinas generales internacionales del Cirque Du Soleil en Montreal, ha sido el centro de creación y producción para toda la organización. Los empleados del Cirque se enorgullecen mucho al señalar que ellos construyeron el edificio de su corporación justo junto al segundo terreno de relleno sanitario más grande de Norteamérica, y decían que esperaban constituirse en un "importante agente para la revitalización urbana, social y cultural de un distrito en desventaja." Además de ofrecer espacio de oficina, este edificio incluía las siguientes características especiales:

- Un salón de entrenamiento de 22.86 metros de altura y con una superficie de 1372.5 metros cuadrados, equipado con una reja tipo trampolín hecha de 36.8 kilómetros de cable metálico trenzado que se extendía a más de 18.3 metros de altura sobre el piso. Los técnicos utilizaban esta cuadrícula para colgar el equipo acrobático y técnico con completa seguridad.
- Un salón de entrenamiento de 756 metros cuadrados de extensión que contenía un espacio relleno con 25.000 cubos de poliestireno inflado (en vez de la red de seguridad convencional) y un "fast track" (que es un trampolín de por lo menos 9.8 metros de longitud).
- Un estudio de danza de 347.4 metros cuadrados de superficie.
- Una cafetería administrada por un director de servicios de alimentos que anteriormente había sido chef del primer ministro canadiense.

- Un área al aire libre donde se podía colocar una carpa que podía alojar hasta 3.000 personas y que se montaba para las presentaciones del Cirque en Montreal.
- Una terraza al aire libre que podía albergar actividades recreacionales para el público, tales como almuerzos musicales, talleres circenses, y eventos donde se podían visitar estas instalaciones.
- Una huerta, cuya cosecha se utilizaba para preparar los alimentos en la cafetería, y cuyos excedentes se distribuían a los empleados, y a los residentes locales.

El Estudio fue diseñado para que las oficinas quedaran alineadas con el eje central del edificio, y estuvieran rodeadas por los estudios de entrenamiento con el objeto de promover el contacto visual entre el personal. Uno de los empleados del Cirque lo describe así: "Así el staff administrativo se mantiene en contacto con el progreso artístico de los espectáculos, mientras que los artistas ven de primera mano el apoyo que reciben de los empleados." A su terminación en 1997, se esperaba que el Estudio satisficiera las necesidades del Cirque Du Soleil por 10 años, pero actualmente ya ha tenido que ser expandido tres veces.

Las oficinas centrales trataron de mantenerse en contacto con los espectáculos en gira, hecho que Fontaine describía como "permanecer en contacto con la fuente." Sin haber visto jamás un show, cuando él se acercó al Cirque dijo: "Es algo muy lindo, pero no es para mí." Poco después el Cirque lo envió a ver Saltimbanco en Alemania, y él dijo: "OK, esto es lo que quiero hacer." Fontaine dijo en alguna ocasión, "el show nos impulsa y esto no es solamente cierto para los visitantes, sino también para los empleados." Pero mucha gente en las oficinas centrales nunca había ido a ver un show. El Cirque estuvo enviando autobuses repletos de empleados a Nueva York cuando el show tuvo una parada ahí. Pero de las 200 personas que trabajaban en vestuario, menos de la mitad había ido a ver un show. A veces, cuando durante una gira alguien le comentaba a Fontaine que estaba pensando en renunciar, Fontaine le contestaba: "Ve a ver el show esta noche, si no es suficiente, quizás sí sea tiempo de irte."

Stephane, una profesional de TI, dijo: "Mientras más te acercas a la creación de lo máximo del espectáculo en el escenario, más sientes la magia." La compañía trataba de encontrar los medios para involucrar a todos con el producto terminado. Todos los empleados que estuvieran a la mano, siempre estaban invitados para ayudar a levantar la gran carpa al principio de un nuevo show, lo que es un evento de mucha celebración. Los empleados también tenían que participar emitiendo un "agradecimiento" durante alguna ceremonia de entrega de premios, así que no era solamente la dirección la que estaba representada. A los empleados se les daban chamarras que eran posesiones muy apreciadas y frecuentemente observaban cómo el precio de estas chaquetas iba aumentando en subastas que se hacían en eBay. Se daba una conexión instantánea cuando los empleados veían a otros empleados usando estas chamarras en el centro de Montreal o en las ciudades donde estaban de gira. Imbeau decía: "Cuando decidimos cerrar nuestro departamento de utilería y concesionar a agencias externas para la construcción de algunas partes del escenario, sentimos mucho tener que decir a nuestros empleados que ellos serían despedidos. En la junta algunas de las personas preguntaron: "¿Puedo conservar mi chamarra?, aun cuando era el final, estaban orgullosos del tiempo que estuvieron con el Cirque."

Algunos empleados trabajaban en el Cirque porque estaban aprendiendo y practicando con lo mejor de lo mejor en su campo de especialidad. Gaeten, quien trabajaba en utilería y efectos decía: "Yo puedo construir un accesorio en 20 horas y está bien, pero si les digo que puedo utilizar otras 20 horas y hacerlo maravilloso, siempre me dicen que tome ese tiempo extra. Aquí todos se preocupan mucho por la calidad." Frederique, del departamento de vestuario pensaba lo mismo: "En mi trabajo

anterior, tenía un jefe que decía, 'deja de hacer las cosas bonitas' Aquí todos notan hasta el último de los detalles, el trabajo de uno es muy reconocido."

Los empleados tenían siempre en mente lo que Laliberté había dicho alguna vez: "la razón por la cual nunca pondremos acciones a la venta, es porque quiero poder tomar decisiones aunque éstas no tengan sentido en el mundo de los negocios." Él no quería responderle a inversionistas o accionistas, y aunque algunos empleados bromeaban sobre esto, porque les parecía un megalómano, la mayoría se sentían satisfechos de que Laliberté dirigiera la compañía y la mantuviera privada. "Si hubiera sido del otro modo, es decir, si Guy hubiese vendido sus acciones a Daniel, hubiéramos perdido nuestra esencia," decía Imbeau. Daniel Pouliot, del área de estrategia y planeación, pensaba: "80% de la estrategia de negocios de esta compañía reside en la visión de Guy, y puede cambiar completamente de un día para el siguiente." Aunque Pouliot estaba consciente de esto, trataba de hacer que los distintos gerentes elaboraran planes a seis meses para que la gente pudiera enfocarse y seguir prioridades. Decía: "En el Cirque a la gente no le gusta en realidad que la manejen. No les gusta ser supervisados. Pero sí hacen preguntas como, '¿hacia dónde vamos?' y por otro lado también quieren conocer las herramientas de la vida corporativa: estrategia, misión, plan, y procesos."

Problemas y Planes

Algunos empleados sentían que el Cirque no era tan original si se comparaba con otras ofertas en Europa y que ellos esperaban que los shows continuaran y produjeran la mayor parte de ganancias en Norteamérica. Las giras por Asia habían sido menos exitosas. En 1997, Gautier y Gagnon habían intentado una descentralización, estableciendo tres oficinas centrales y centros de utilidad separados: en Norteamérica, Europa, y Asia, para desarrollar estos mercados. Pero hubo dificultades. La compañía le pedía a la división Asia alcanzar el mismo punto de equilibrio del 70% tal como ocurría en los Estados Unidos, pero Asia estaba solamente al 65% de esa capacidad en promedio mientras que los Estados Unidos frecuentemente alcanzaban el 90%. Las tasas de cambio también representaban una amenaza en las utilidades en Asia, así como el hecho de que debido a que las giras mundiales comenzaban en Norteamérica y terminaban en Asia, los empleados alcanzaban una mayor antigüedad y resultaban más costosos. Cuando Asia trataba de negociar pagarles menos para manejar sus costos, se generaba una insatisfacción generalizada. La descentralización en Montreal resolvió los problemas con el staff y algunos problemas de compensación, pero disminuyó la urgencia administrativa para desarrollar los mercados externos.

En el mercado norteamericano, la saturación era una preocupación constante, al tener producciones en gira que presentaban 375 shows al año a una audiencia de 2.500 personas por espectáculo y con un costo promedio de boleto de \$55. Un ejecutivo consideraba, "tenemos que planear las prioridades correctas para los siguientes cinco años. Tenemos que parar de hacer estos cambios repentinos y de tratar de absorber las marejadas." Es necesario que la planeación tome en cuenta los siguientes temas organizacionales en cuenta:

- Diversificación hacia otro tipo de productos. Esto es, circos más complejos, "spa", etc. Gagnon pensaba: "La diversificación es un problema por nuestro sentido de pertenencia. Cuando la gente del espectáculo ve el show que han creado, los conmueve, lloran. A diferencia de nosotros, nadie llora en el giro de negocios de hotelaría, por ejemplo." Laliberté estaba invirtiendo el tiempo de la organización y su dinero, en un sector nuevo para el Cirque, esto es, en la construcción de complejos de entretenimiento. Pouliot decía: "Sé que podemos hacer algo muy loco, pero, ¿será viable, será una buena fuente de utilidades? Espero que alguien sepa."

- Cada vez hay más gente de negocios incorporándose a los altos estratos de la compañía. El foro ejecutivo estaba empezando a tener un aire propio del mundo de negocios. Pouliot comentaba: “Tenemos que encontrar la mezcla correcta. Creo que no deberíamos matar el alma del Cirque y aún así hacer un gran negocio, tenemos muy buenas ganancias y al mismo tiempo tenemos que tomar buenas decisiones y proteger los activos.”
- Más competencia. Un rival, Cirque Oz, en Australia, trató de evitar que el Cirque Du Soleil obtuviera permisos. Gagnon comentaba: “Lo irónico fue que después de que el Cirque Du Soleil saliera de Australia, Oz tuvo más utilidades en su siguiente gira, todavía estamos abriendo mercados, y es mejor no vernos entre nosotros como enemigos.”
- Los precios altos de los boletos han estado eliminando a segmentos potenciales de público y hacen pensar a algunos de los empleados que el Cirque es sólo para algunos círculos privilegiados. ¿Podría el Cirque crear algo para aquellos que no tienen suficientes recursos económicos? Algunos artistas del Cirque querían crear algo como “Cirque Light,” el cual tendría menos artistas y sería menos caro en cuanto a su producción.
- El Cirque tenía que reinventar el circo continuamente; aun si un espectáculo funcionaba bien para los clientes, se haría viejo para los artistas. Tiene que mantenerlos entusiasmados en su trabajo.

Cantin se detuvo en una agencia de viajes de un hotel de Brasil para reservar un boleto de avión hacia Perú. Había decidido que haría esa parada extra, dado que realmente necesitaba llenar algunas posiciones clave para el nuevo show “Varekai,” que el Cirque planeaba estrenar en abril de 2002. Pero le preocupaba que el Cirque estuviera creciendo demasiado rápido y que eso no fuera del todo bueno. Se corría el riesgo de desgastarse en el mercado norteamericano, de bajar la presencia de talento original y de hacer las cosas con una calidad menor en la creación de sus complejos de entretenimiento. Hay muchas piezas en movimiento. Cantin algunas veces se preguntaba si había lugar para algún tipo de estrategia, pero quizás el Cirque no necesitaba otra estrategia que continuar enfocándose en sus artistas. Esta visión ciertamente le había sido muy útil al Cirque en el pasado.

Anexo 1 Hechos de la Compañía

Fundada: Junio 1984
 Número de empleados: 2100
 Número de artistas: más de 500
 Edad promedio de los empleados: 32
 Número de nacionalidades: más de 40
 Idiomas: más de 25
 Número de ciudades visitadas desde 1984: más de 130
 Número de espectadores desde 1984: cerca de 30 millones

Show del primero al más reciente:

Le Cirque Du Soleil

1984-1985: Québec, Toronto,
 Vancouver

La Magie Continue

1986: Tour Canadiense

Reinventamos el Circo

1987-1990: Tour de Norteamérica,
 Londres, París

Tour con Cirque Kine

1992: Suiza

Nueva Experiencia

1990-1991: Tour de Norteamérica
 1992-1993: Las Vegas (Hotel Mirage)

Fascination

1992: Japón

Saltimbanco

1992-1993: Tour de Norteamérica
 1994: Japón
 1995-1997: Tour Europeo
 1998: Ottawa
 1999-2001: Tour Asia-Pacífico

Mystère

1993-2003: Las Vegas (Hotel Treasure Island)

Alegría

1994-1995: Tour de Norteamérica
 1996: Japón, Hong Kong
 1997-1998: Tour Europeo
 1999-2000: Biloxi (Beau Rivage Resort)
 2001-2002: Tour Asia Pacífico
 2002: Tour de Norteamérica

"Quidam"

1996-1998: Tour de Norteamérica
 1999-2001: Tour Europeo
 2002: Tour Norteamérica

"O"

1998-2008: Las Vegas (Bellagio Theater)

La Nouba

1998- 2010: Orlando (Walt Disney World)

"Dralion"

1999-2002: Tour de Norteamérica

Varekai

2002-2005: Tour de Norteamérica

Fuente: Documentos de la empresa.