



Universidad de Valladolid

Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

Máster en Administración de Empresas (MBA)

Trabajo de Fin de Máster

Análisis del potencial de marca de Cirque du Soleil para triunfar en la industria del videojuego

Presentado por:

Sebastián Ricardo Yáñez Molina

Tutelado por:

Javier Rodríguez Pinto

Valladolid, 17 de septiembre de 2021

RESUMEN

Cirque du Soleil es una compañía canadiense dedicada al entretenimiento circense. Rápidamente ganó prestigio al ofrecer espectáculos sofisticados y muy diferentes a las propuestas de otros circos. Sin embargo, con el paso del tiempo, algunas de sus producciones más actuales ya no generaban los resultados esperados, provocando problemas financieros que se agravaron con la crisis de la pandemia de COVID-19.

No obstante, Cirque du Soleil sigue siendo una marca muy prestigiosa, por lo que se decidió hacer una propuesta de extensión de marca que le ayudara a apaciguar su riesgo comercial.

Tras la aplicación de una metodología de desarrollo de nuevo producto, se llegó a la conclusión de que un estudio de videojuegos es la opción que mejor se adecúa a la propuesta de valor del circo. De esta forma, la compañía podría llegar a un mercado en crecimiento y generar sinergias entre ambos negocios.

Para lograr juegos exitosos tanto en crítica como en ventas, se aconseja a Cirque du Soleil aliarse con una empresa distinguida, con la que pudiera crear títulos innovadores, divertidos y memorables, a la vez que el circo también podría crear nuevos espectáculos basados en ellos.

Conceptos clave: Cirque du Soleil, diversificación, extensión de marca, sector de videojuegos.

Clasificación JEL: M10, M30 y L82.

ABSTRACT

Cirque du Soleil is a Canadian company dedicated to circus entertainment. It quickly gained prestige by offering sophisticated shows that were unique from those of other circuses. As time passes, some of the most current productions no longer generated the expected results, causing financial problems aggravated by the COVID-19 pandemic.

However, Cirque du Soleil is still a very prestigious brand, so it was decided to make a brand extension proposal that would help mitigate its commercial risk.

After applying a new product development methodology, it was concluded that a video game studio is the most suitable option for the circus's value proposition. In this way, the company could enter a growing market and generate synergies between both businesses.

To achieve successful games in terms of both reviews and sales, Cirque du Soleil is advised to ally with a distinguished company to create innovative, fun and memorable titles, at the same time the circus could also create new shows based on them.

Keywords: Cirque du Soleil, diversification, brand extension, video game sector.

ÍNDICE

Índice de Tablas	vi
Índice de Figuras	vii
Índice de Gráficos	viii
1. Introducción.....	1
2. Luces y sombras de Cirque du Soleil	2
2.1. Propuesta de valor	2
2.2. Historia de Cirque du Soleil.....	4
2.2.1. Orígenes	4
2.2.2. Auge	6
2.2.3. Estancamiento	7
2.2.4. Reestructuración.....	7
2.2.5. Crisis por la pandemia del COVID-19.....	8
3. Descripción del reto y justificación del proyecto.....	9
4. Estrategia de marca de Cirque du Soleil.....	13
4.1. Marca	13
4.2. Cartera y arquitectura de marca de Cirque du Soleil Entertainment Group	14
4.2.1. Cartera de Marcas	14
4.2.2. Subsidiarias	17
4.3. Estrategias de crecimiento y de extensión de marca	18
4.3.1. Penetración de mercados	19
4.3.2. Desarrollo de productos.....	19
4.3.3. Desarrollo de mercados.....	21
4.3.4. Diversificación.....	22
5. Selección de una propuesta para el crecimiento de Cirque du Soleil	25
5.1. Etapa 0: Generación y evaluación de Ideas.....	26
5.2. Etapa 1: Evaluación y selección final del proyecto.....	28

6.	Análisis de mercado de los videojuegos	31
6.1.	Mercado global.....	32
6.2.	Plataformas	35
6.2.1.	Consola	35
6.2.2.	PC.....	37
6.2.3.	Dispositivos móviles	38
6.3.	Perfiles de jugador	38
6.4.	Competencia	42
6.4.1.	Estudios AAA y sus modelos de negocio	43
6.4.2.	Estudios independientes.....	44
6.5.	Otras tendencias del mercado	44
6.5.1.	Fronteras entre plataformas cada vez más borrosas.....	44
6.5.2.	Realidad virtual y realidad aumentada.....	45
6.5.3.	Videojuegos como forma de arte	45
6.6.	DAFO	47
7.	Desarrollo de un futuro videojuego	50
7.1.	Preproducción	51
7.1.1.	Los objetivos específicos del proyecto	51
7.1.2.	Las alternativas del circo	52
7.1.3.	Conformación del estudio de videojuegos	54
7.1.4.	Mercado objetivo	56
7.1.5.	Concepción del juego	57
7.1.6.	Presupuesto	59
7.2.	Producción	60
7.2.1.	Consideraciones generales	60
7.2.2.	Estrategias de comunicación	60
7.2.3.	Lanzamiento	63

7.3. Posproducción	64
7.3.1. Estrategia de posproducción	64
8. Conclusiones.....	65
9. Bibliografía	66
10. Anexos	73
10.1. Anexo I: Lista de los espectáculos de Cirque du Soleil.....	73
10.2. Anexo II: Detalle de la Puerta 1 del cribado de ideas	75

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 5.1: Criterios establecidos para la Puerta 1.....	27
Tabla 5.2: Calificación final obtenida por las ideas planteadas.	28
Tabla 5.3: Criterios establecidos para la Puerta 2.....	29
Tabla 5.4: Calificación final para la selección de la propuesta definitiva.	30
Tabla 6.1: Detalle de los perfiles de jugador,	42
Tabla 6.2: Top 10 de las empresas de videojuegos con mayor ingreso en 2020.	42
Tabla 6.3: Resumen de análisis DAFO.	47
Tabla 7.1: Posibles compañías con las que Cirque du Soleil podría hacer una alianza.....	55
Tabla 7.2: Perfiles de jugador de mayor interés para Cirque du Soleil.....	57

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 2.1:Cuadro estratégico de Cirque du Soleil con respecto a la competencia.	4
Figura 2.2: Fotografía de las primeras giras del Cirque du Soleil de 1984.	5
Figura 2.3: Imagen promocional del espectáculo Quidam, después de su adaptación al formato arena en 2010.....	6
Figura 4.1: Logo de Cirque du Soleil desde 2006.	13
Figura 4.2: Logo renovado de Cirque du Soleil del año 2017.....	14
Figura 4.3: Logo del espectáculo Kurios, de Cirque du Soleil.	17
Figura 4.4: Matriz de Ansoff con las principales estrategias de crecimiento de Cirque du Soleil.	18
Figura 4.5: Actividad de rueda alemana en Club Med CREATIFE.	22
Figura 6.1: Screenshot del juego Cuphead.	46
Figura 7.1: Etapas de desarrollo por las que comúnmente pasa un juego AAA.	50
Figura 7.2: Screenshot de God of War (2018).....	51
Figura 7.3: Plano con la distribución de los stands para el E3 2018.	61

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 3.1: Tiempo de funcionamiento de los espectáculos residentes.	10
Gráfico 3.2: Tiempo de funcionamiento de los espectáculos itinerantes.	11
Gráfico 6.1: Pronóstico de ingresos de la industria de videojuegos separado por plataforma en 2021.	32
Gráfico 6.2: Pronóstico de ingresos de la industria de videojuegos separado por región en 2021.	33
Gráfico 6.3: Pronóstico de la cantidad de consumidores de la industria de videojuegos separado por región en 2021.	34

1. INTRODUCCIÓN

Cirque du Soleil es una compañía circense cuya propuesta artística fue tan novedosa, que su marca rápidamente alcanzó el prestigio dentro del mundo del espectáculo. El día en que Cirque du Soleil levantó por primera vez el telón, el público estaba acostumbrado a presentaciones que seguían siempre los mismos patrones: domadores de animales, un animador que anunciaba los espectáculos, artistas de renombre. Cirque du Soleil cambió todo eso.

Los espectáculos de esta compañía canadiense siempre han destacado por su impacto escénico, con actos hilvanados a través de una historia con personajes de fantasía, como sacados de un cuento de hadas, que exploran mundos inimaginables, todo acompañado por música en vivo que sigue a los artistas con gran precisión. El impacto de Cirque du Soleil trascendió al mundo circense, incluso al mundo del espectáculo, hasta el punto de transformarse en objeto de estudios para distintos académicos, como la incorporación del término Océanos Azules por parte de W. Chan Kim y Renée Mauborgne (2005).

Entonces, ¿por qué Cirque du Soleil, el 20 de junio de 2020, se declaró en quiebra? ¿Acaso la fórmula mágica y colorida del circo estaba perdiendo brillo? Lo cierto es que la compañía arrastraba problemas hacía años y, como era de suponer, el COVID-19 llegó para darle el tiro de gracia, obligando a la compañía a hacer el intermedio más largo de su historia.

Quizá sea el momento de que esta compañía se plantee expandir su marca más allá de los escenarios. Este nuevo negocio no podría representar sólo un ingreso marginal, se debiera transformar en un pilar dentro de su modelo de negocio. Para ello, haría falta encontrar mercados en crecimiento y con el margen suficiente como para que el circo muestre sus colores. Un estudio de videojuegos podría cumplir estos requerimientos, incluso podría lanzar títulos basados en algunos de sus espectáculos para generar sinergia entre ambos mercados.

Como anuncia la compañía por redes sociales, *#IntermissionsOver* y, con él, se ha iniciado una nueva partida, y habrá que andar con cuidado, porque el nivel de dificultad seleccionado es de los más altos.

2. LUCES Y SOMBRAS DE CIRQUE DU SOLEIL

2.1. Propuesta de valor

Cirque du Soleil ha tenido tal relevancia en la industria del entretenimiento, que se ha transformado en objeto de estudio, no sólo por la oferta artística que hace esta compañía, sino también por el momento en que ésta vio la luz.

Para comprender la revolución que supuso el Cirque du Soleil, Chan Kim y Mauborgne (2005) estudiaron el contexto histórico previo a la fundación del circo en 1984. En esos años la industria circense estaba de capa caída, pues la demanda descendía año tras año al no encontrarse con una oferta que estimulara su interés por los actos acrobáticos. Para ganarse al público de ese tiempo, las grandes compañías circenses apostaban por elementos que, finalmente, al cliente final no le aportaba un valor añadido. Por ejemplo, los circos buscaban contratar a los magos y trapecistas más famosos, pero esto resultaba indiferente para el consumidor, pues si quisiera satisfacer la necesidad de encontrarse con estrellas o celebridades, acudiría a un cine o a un recital, cuyos artistas eran mucho más famosos. Las compañías también buscaban ampliar su oferta de animales exóticos, lo cual era cada vez más rechazado por la sociedad, preocupada por sus cuidados o alimentación. Finalmente, se apostó por la cantidad, prescindiendo muchas veces de las carpas en favor de grandes arenas que les permitieran poner a más artistas en escena. En resumen, las formas que las compañías buscaban para diferenciarse sólo aumentaban su estructura de costes, sin traducirse necesariamente en mayores ingresos.

Chan Kim y Mauborgne (2005) explican la revolución que Cirque du Soleil provocó en el mercado de la siguiente forma: En primer lugar, se eliminaron todos esos elementos que no aportaban valor para el cliente, como, por ejemplo, los animales. De esta forma, pudo prescindir de costos importantes derivados del entrenamiento, veterinario, transporte, entre otros. Asimismo, Cirque du Soleil también decidió prescindir de las estrellas y de las pistas múltiples que sólo agobiaban al espectador. De esta forma, le dio importancia a aquello que, a su juicio, representaba el arte circense: la carpa, los payasos y los acróbatas.

En segundo lugar, se decidió aumentar el nivel del espectáculo, pasando de ser un acto infantil a una experiencia más sofisticada. Esto se ve especialmente reflejado en elementos como los payasos, que abandonaron sus chistes basados en golpes falsos, en favor de historias más sugerentes.

En tercer lugar, el circo incorporó nuevos elementos propios del arte teatral, especialmente asociados a Broadway. Así, los espectáculos en vez de ser una amalgama de actos acrobáticos inconexos entre sí pasaron a formar un hilo narrativo coherente, con un tema específico, acompañado de música, iluminación y personajes alegóricos. De la misma forma, este formato facilitó un modelo basado en múltiples producciones, cada uno con su mundo e historia completamente diferenciadas, provocando que el público repitiera y volviera al circo varias veces, lo cual se tradujo en mayores ingresos. Por otro lado, otra característica esencial del circo fue la implementación de la ingeniería para entregar propuestas novedosas. Por ejemplo, para Quidam se usaron rieles en la encimera del escenario para ingresar y sacar tanto objetos como personajes, facilitando los actos aéreos; también se tiene el caso de Kà, donde en vez de escenario, se tienen dos plataformas móviles de 50 y 34 toneladas que suben y bajan, con la posibilidad de rotar en todos los sentidos, gracias a la ayuda de una grúa vertical. Son muchos los espectáculos en los cuales los creativos del circo se han valido de la tecnología más avanzada para sorprender al público, y dotar al circo del ilusionismo que le distingue.

Finalmente, se buscó una experiencia más enriquecedora, volviendo al formato de carpas —a las cuales denominan Grand Chapiteau—, pero esta vez con asientos cómodos y perfectamente posicionados, para que el espectáculo pudiera ser envolvente y sobrecogedor.

Todo lo anterior terminó por formar un nuevo tipo de oferta para satisfacer un nuevo nicho de mercado, dejando de lado a aquellos que podrían haberse convertido en competidores, ya que Cirque du Soleil se diferencia demasiado de los otros circos como para transformarse en rivales, y lo mismo pasa con el teatro tradicional (ver Figura 2.1). Este tipo de estrategia Chan Kim y Mauborgne (2005) le acuñaron el término de Océanos Azules.

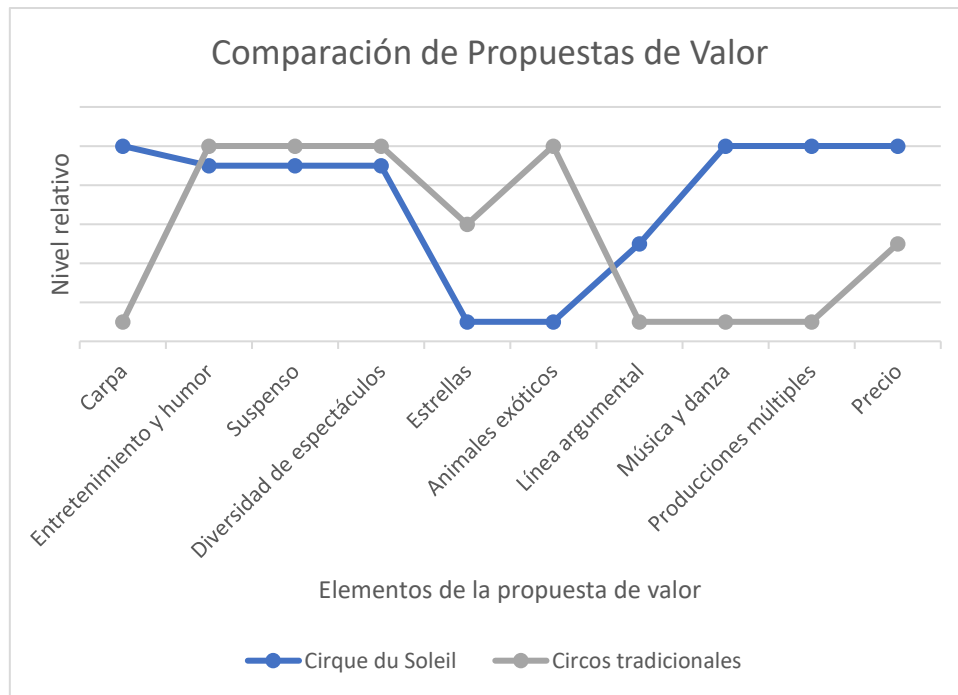


Figura 2.1: Cuadro estratégico de Cirque du Soleil con respecto a la competencia.
Fuente: Elaboración propia.

Esta estrategia tuvo éxito debido a que Cirque du Soleil había implementado una innovación de valor, el cual, según estos autores, se logra cuando se disminuyen costos al mismo tiempo que se aumenta la propuesta de valor para los compradores. Lo primero se obtiene al eliminar elementos menos deseados en la industria, y lo segundo al reemplazarlos con elementos innovadores. Cirque du Soleil logró una innovación de valor dado que tuvo éxito no sólo en la reducción del costo, sino que, sobre todo, logró una diferenciación que rápidamente fue apreciada por los consumidores de esta industria.

2.2. Historia de Cirque du Soleil

2.2.1. Orígenes

El primer atisbo del circo se dio a conocer en 1980, de la mano de un grupo de artistas liderado por Gilles Ste-Croix, que desplegaron su talento en las inmediaciones de la ciudad de Quebec, Canadá, dándose a conocer originalmente como Les Échassiers de Baie-Saint-Paul. El grupo estaría compuesto por una amplia variedad de disciplinas circenses, entre las que destacaban malabarismo, traga-fuegos, danza y música. Estos artistas se convertirían en el corazón del Cirque du Soleil.



Figura 2.2: Fotografía de las primeras giras del Cirque du Soleil de 1984.

Fuente: Cirque du Soleil (s.f.-b).

Por decisión de Guy Laliberté, uno de los miembros de Les Échassiers, en 1984 la compañía circense exploró nuevos lugares geográficos además de su pueblo natal, aprovechándose de las actividades que el país estaba organizando para conmemorar el 450° aniversario del descubrimiento de Canadá.

Con una subvención otorgada por el primer ministro de Quebec, el circo montó una gira en torno a su provincia. Esta gira ya mostraba un conjunto revolucionario para la época en lo que a arte circense se refiere: estaba libre de animales, era llamativa, dramática y reflexiva. La música original, los trajes coloridos y la innovación de iluminaria se transformaron en los signos distintivos del circo, lo cual inspiró a Laliberté para bautizar a esta gira como Cirque du Soleil (ver Figura 2.2), argumentando que el sol simboliza juventud, energía y fuerza. La puesta en escena del circo fue tan innovadora que se transformó en el pináculo de su modelo de negocio, ganándose un premio Emmy por su desempeño (Television Academy, s.f.), y recibiendo ofertas de compra por parte de The Walt Disney Company y Columbia Pictures, las cuales fueron declinadas por su fundador, Laliberté.

En su presentación de 1987 en Los Angeles Festival, Estados Unidos, el circo causó sensación por primera vez en el ámbito internacional. El espectáculo que presentaron había sido nombrado como *We Reinvent the Circus*, y destacó por una escenografía cuidadosamente diseñada, amplias galerías para los espectadores, una interacción única y dinámica con el público, y un ritmo y una teatralidad sin precedentes. En 1990, tras el éxito rotundo del circo en San Diego y Santa Mónica, el circo realizó su primera gira en Europa, visitando Londres y París.

2.2.2. Auge

En 1993, el circo fundó su primer espectáculo estático en Las Vegas: *Mystère*. El espectáculo era presentado en un teatro personalizado y construido especialmente para adecuarse a las necesidades artísticas del proyecto. Tras casi treinta años desde que vio por primera vez la luz, *Mystère* se sigue presentando con el teatro lleno. Mientras tanto, el circo engendró espectáculos itinerantes que se presentaban alrededor del mundo (lista completa de los espec-



Figura 2.3: Imagen promocional del espectáculo Quidam, después de su adaptación al formato arena en 2010. Fuente: Seib (2011).

táculos en Anexo I). Tal es el caso de *Saltimbanco*, *Alegria* y *Quidam* (ver Figura 2.3), los cuales fueron pioneros en unir todo el espectáculo a través de una narrativa establecida, dejando atrás el formato anterior en donde simplemente se reunían artistas que presentaban sus habilidades. Estos espectáculos significaron un éxito mediático para el circo, razón por la cual protagonizaron diversas giras globales, tanto en su formato en carpa como en arena y, tras terminar con su ciclo comercial de 20 años, los tres espectáculos itinerantes han bajado el telón y sólo es posible verlos a través de grabaciones para DVD.

En los años siguientes, el circo continuó explorando nuevas historias a través de espectáculos tanto itinerantes como estáticos. Como ejemplo del primer caso, estarían *Varekai*, *Corteo* y *Koozå*; y como ejemplo del segundo estarían *Kà*, *O* y *Zumanity*, siendo este último la primera y única incursión que el circo haría en ambientaciones eróticas.

En 2008, Cirque du Soleil anunció que vendía el 20% de la participación de la empresa a Istithmar World y Nakheel, inversores de Dubai, para financiar la creación de tres espectáculos: *Zaia* en Macao, China; *Criss Angel Believe* en Las Vegas y *Zed* en Tokio, Japón.

2.2.3. Estancamiento

En 2009 se lanzaron tres espectáculos más: Ovo, Banana Shpeel y Viva Elvis. Fue en este momento en que el modelo del circo mostró sus primeros signos de agotamiento, pues Banana Shpeel fue duramente criticada tanto por público como por especialistas de espectáculo, viéndose obligados a bajar el telón al año siguiente. Sus producciones Viva Elvis y Criss Angel Believe también recibieron críticas negativas.

Los fracasos no se detuvieron, pues en 2011 se vieron en la obligación de retirar el espectáculo Zed, producto de las escasas ventas de billetes a raíz del terremoto y tsunami de Tōhoku de marzo de ese año. En noviembre, MGM Grand solicitó el cierre de Viva Elvis para fines 2012 por la baja venta de entradas. Además, la empresa anunció el cierre de Zaia en febrero de 2012, tras cuatro años de exhibición.

En diciembre de 2012, la compañía anunció una nueva división: Cirque du Soleil Media, junto con Bell Media, destinada a la creación audiovisual, como el lanzamiento de su película *Worlds Away*. En ese momento, el circo anunció despidos de 50 empleados, entre los cuales se encontraban tres vicepresidentes.

Debido a la alta producción de espectáculos entre 2007 y 2011, aunado a los múltiples cierres a raíz de la escasa venta de entradas, la compañía decidió desacelerar sus operaciones. En 2013 anunció el despido de 400 de los 5000 empleados que tenía en ese momento, recalcando que en 2012 no había logrado ser rentable a pesar de haber obtenido US\$1.000 millones de ingresos (Wyatt, 2013).

2014 se caracteriza por el lanzamiento de un espectáculo en particular: *Joyà*, una presentación residente en Riviera Maya, México, que se transformaría en su primera producción teatral acompañada por una cena. Para hacer realidad este proyecto, se estableció una alianza entre el circo y Grupo Vidanta.

2.2.4. Reestructuración

El 20 de abril de 2015, motivado por la búsqueda de nuevos proyectos, Guy Laliberté anunció que había vendido el 90% de su participación en la empresa a los grupos inversionistas TPG Capital (60%), Fosun Capital Group (20%) y La

Caisse de dépôt et location du Québec (10%) por aproximadamente US\$1,5 mil millones (Lampert, 2015). A partir de ese momento, la compañía comenzó a reestructurar su liderazgo ejecutivo para enfocarse en el aumento de rentabilidad.

En julio de 2017, los inversores de la compañía tomaron medidas para diversificar y cambiar el nombre de la empresa, para lo cual adquirió a Blue Man Group por US\$65,5 millones (Berlin, 2017), y anunció que la compañía pasaría a llamarse Cirque du Soleil Entertainment Group, ente corporativo que serviría de marca paraguas para futuras adquisiciones.

Posteriormente, el circo decidió expandir su oferta, por un lado, ofreciendo su primer espectáculo sobre hielo, Crystal (abril 2017), y por otro con el lanzamiento de Bazaar (noviembre 2018), el cual tenía un formato más simple y pequeño, destinado a ser presentado en aquellas localidades donde hasta entonces el circo había estado ausente. Este espectáculo tuvo su estreno en India, para luego trasladarse a países como Arabia Saudí y Egipto.

En febrero de 2020, Caisse de dépôt et location du Québec anunció que había adquirido el 10% de la propiedad de la compañía que todavía mantenía Guy La-liberté por US\$75 millones, elevando hasta el 20% el capital en manos de la entidad financiera (Fragasso-Marquis, 2020). A esas alturas, la deuda resultante de la venta inicial efectuada en 2015 alcanzaba los US\$900 millones.

2.2.5. Crisis por la pandemia del COVID-19

Tras el inicio de la pandemia, prácticamente todas las operaciones del circo tuvieron que detenerse, dejando sin funcionamiento a 44 espectáculos que estaban dispuestos en todo el mundo. Es por ello por lo que el 20 de junio de 2020 la compañía se declaró en quiebra, al tiempo que presentaba un plan de reestructuración de la mano de los principales inversores de la compañía y el gobierno de la provincia de Quebec (Serrano, 2020). La compañía elevó una solicitud al Tribunal Superior Provincial para que se aprobara la reestructuración que, además de la deuda que arrastraba desde el 2015, ahora se encontraba más complicada debido a la pandemia.

Mientras tanto, los tres inversionistas más importantes del circo comprometieron un aporte de US\$100 millones, aunados a los US\$200 millones del Gobierno de

Quebec. En ese momento, la estructura de propiedad del Cirque du Soleil estaba compuesta en un 55% por TPG Capital, 25% por la empresa china Fosun Capital Group y un 20% correspondiente a la institución financiera Caisse de dépôt et placement du Québec (EFE, 2020).

Ante el riesgo de la suspensión de pagos, la compañía se vio en la obligación de desvincular temporalmente a 4.680 personas de su plantilla en marzo, a raíz de la cancelación de espectáculos, de las cuales 3.840 personas fueron despedidas definitivamente tras declararse en quiebra. A modo de compensación, el circo comprometió dos fondos de US\$20 millones tanto para sus trabajadores internos como externos. Además, el circo prometió que, en cuanto se normalizaran las actividades, se reintegraría a la mayor cantidad de empleados despedidos posible.

En los 45 días posteriores, las distintas entidades interesadas podían presentar ofertas por Cirque du Soleil, siendo el Tribunal Superior de Quebec el que ostenta el poder de decisión en estos casos. Finalmente, la venta del Cirque du Soleil se ha completado a favor de un grupo de acreedores liderados por Catalyst Capital Group. El acuerdo se cerró permitiendo que Daniel Lamarre permaneciese como el presidente y consejero delegado de la compañía, además, se decidió mantener la sede del circo en la ciudad de Montreal. Por otro lado, Jim Murren y Gabriel de Alba, el otrora consejero delegado de MGM Resorts International y el director gerente de Catalyst Capital, respectivamente, fueron declarados copresidentes del consejo de administración.

A pesar de que el circo prácticamente se había salvado de un futuro ominoso, Lamarre había aclarado que el regreso no sería cosa fácil, pues haría falta el transcurso de por lo menos dos años para recuperar la rentabilidad que se había tenido anteriormente (Banda, 2020).

3. DESCRIPCIÓN DEL RETO Y JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO

Como se desprende de las páginas anteriores, Cirque du Soleil ha sido el artífice de una de las propuestas de valor más originales del último tiempo, transformándose en un caso de estudio. Sin embargo, esta fue una fórmula que comenzó a perder brillo con el paso del tiempo, cosechando sus primeros fracasos en torno al año 2010, de hecho, como se puede observar en los Gráficos 3.1 y 3.2, sus

mayores éxitos han sido obtenidos con espectáculos originados antes del cambio de milenio, ya que han sido los que más tiempo se han mantenido vigentes. Esta situación originó la reestructuración tanto de su capital societario como de su arquitectura de marcas, cambiando totalmente el rumbo a lo que se tenía pensado.

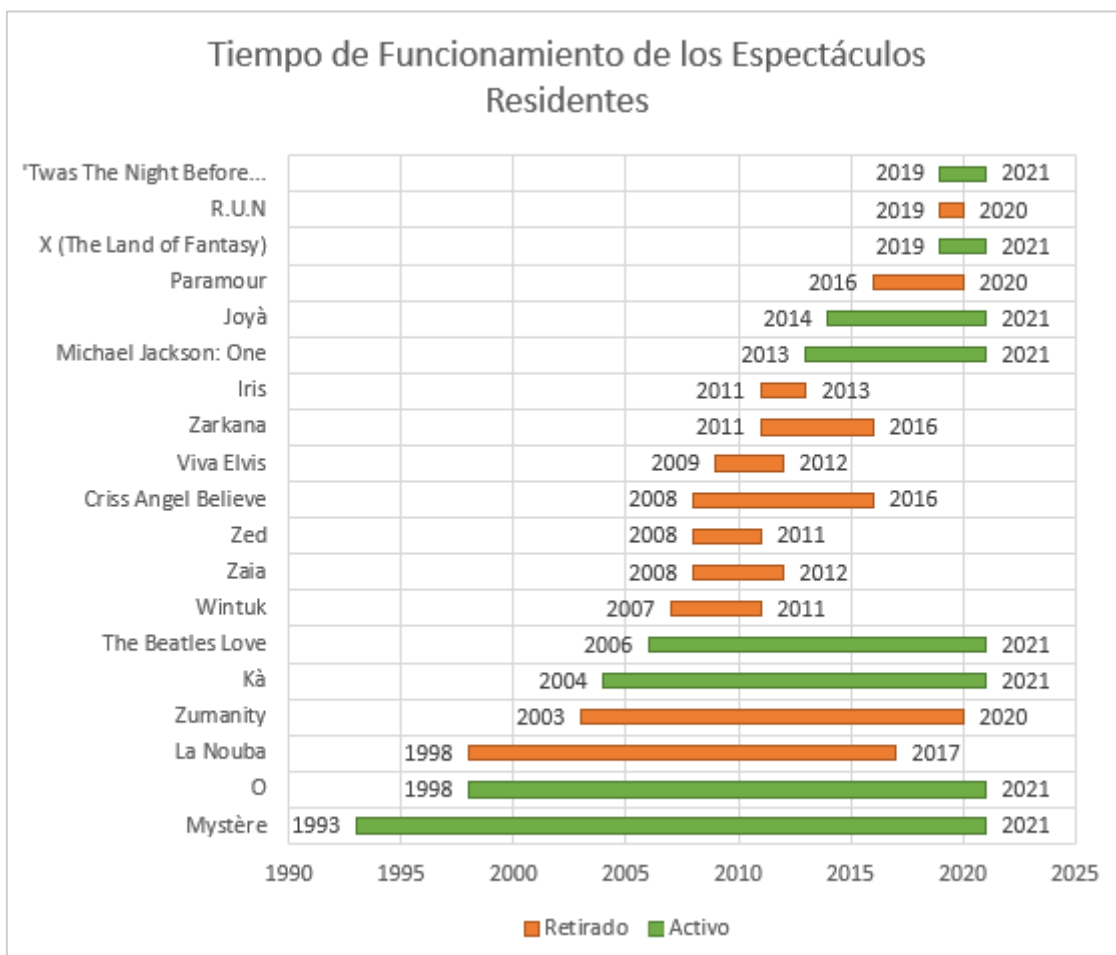


Gráfico 3.1: Tiempo de funcionamiento de los espectáculos residentes.
Fuente: Elaboración propia.

Sin embargo, el problema no pareció solucionarse, ya que el circo siguió generando fracasos incluso con sus propuestas más disruptivas, como el caso de R.U.N., que se vendía como el primer espectáculo de thriller y acción en vivo, pero cuya recepción fue tan mala que tuvo que cancelarse a los cinco meses de función.

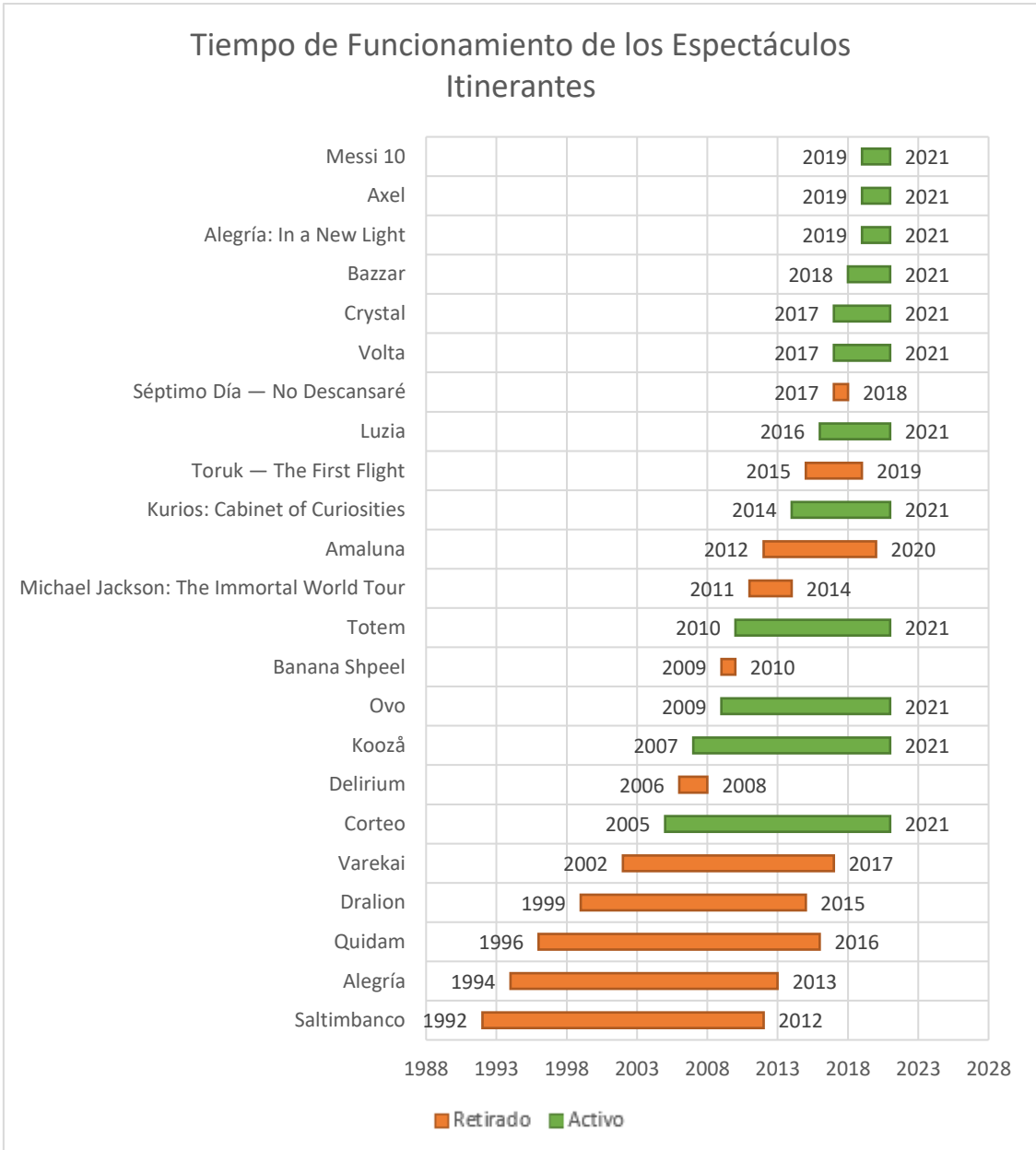


Gráfico 3.2: Tiempo de funcionamiento de los espectáculos itinerantes.
Fuente: Elaboración propia.

En un intento por fortalecer los ingresos y expandir el nombre de su marca, Cirque du Soleil emprendió nuevos proyectos valiéndose de alianzas estratégicas; desde una línea de modas con Desigual, hasta un gran complejo turístico con Grupo Vidanta. No obstante, a la luz de los resultados, la mayoría de estos proyectos han obtenido una recepción insatisfactoria por parte del mercado, contrastando con la historia de éxitos que tuvo la compañía en sus orígenes. Y, sobre todo, no lograron transformarse en un sustento económico firme para evitar los problemas económicos que la compañía sufre en la actualidad.

Por otro lado, la composición de la compañía evolucionó para albergar nuevas marcas de cierto prestigio para la industria del espectáculo, como Blue Man Group o The Works Entertainment. Sin embargo, lejos de diversificar los riesgos, terminó apuntando siempre en la misma dirección, lo que provocó que con la incorporación de la pandemia de COVID-19 al panorama, prácticamente toda la operación de Cirque du Soleil Entertainment Group se tuviera que paralizar de golpe, provocando su banca rota.

A pesar de los problemas financieros, que fueron ampliamente difundidos por la prensa, del fracaso de sus proyectos alternativos y del surgimiento de nuevas opciones artísticas de gran virtuosidad en el mercado, la marca de Cirque du Soleil sigue cosechando ese prestigio que sembró en las décadas de los 80 y 90, manteniéndose en el imaginario colectivo como esa compañía capaz de diseñar espectáculos memorables, experiencias sofisticadas e historias asombrosas, lo suficiente como para que las entradas a la mayoría de sus espectáculos se sigan agotando a pesar de su alto precio. Y aunque cuenta con diversos fracasos en su historia, éstos no han logrado permear en la opinión pública, incluso se suele asociar sus problemas financieros más a la pandemia que a la gestión de su marca, cuando la verdad es que el COVID-19 sólo llegó a dar el tiro de gracia.

La marca sigue siendo valiosa, pero a su vez, está enclaustrada en los espectáculos en vivo, estando a merced de crisis como las antes mencionadas, con poco margen de acción. Actualmente, Cirque du Soleil está saliendo de una de las crisis más importantes de su historia, y si se pretende no revivir esa experiencia —que, dicho sea de paso, esta vez podría ser fatal—, será necesario innovar y entrar a mercados totalmente nuevos, expandiendo su imagen prestigiosa a nuevos públicos.

Sucintamente, el objetivo principal de este proyecto sería extender la marca de Cirque du Soleil a mercados en crecimiento que le permitan disminuir su riesgo comercial. De esta forma, si se logra el prestigio suficiente en la nueva industria, entonces este proyecto no sólo sería un complemento marginal a su modelo de negocio, sino que se transformaría en uno de sus pilares de operación. Sin embargo, para elegir adecuadamente las alternativas con las que contaría el circo,

es menester analizar primero su estrategia de marca y sus anteriores proyectos de diversificación.

4. ESTRATEGIA DE MARCA DE CIRQUE DU SOLEIL

4.1. Marca

Cirque du Soleil es una empresa con origen en Canadá, razón por la cual su nombre está escrito en francés, y originalmente este nombre se había considerado para denominar una de sus primeras giras, pero finalmente terminó por transformarse en el nombre de la compañía.

CIRQUE DU SOLEIL



Figura 4.1: Logo de Cirque du Soleil desde 2006.

Fuente: García M. (2017).

Circo del Sol, traducido al español, hace referencia a dos elementos muy importantes para sus fundadores. «Circo», que podría parecer obvio, hace referencia a la actividad principal de la compañía, pero como se comentó con anterioridad, Cirque du Soleil es una amalgama entre varias artes escénicas, siendo la circense sólo una de ellas, hasta tal punto que podría ser difícil ubicar un espectáculo como éste dentro de una etiqueta. «Sol» hace referencia a juventud, energía y fuerza.

El logo más popular del circo probablemente es aquél diseñado en 2006 (ver Figura 4.1), en donde se puede ver una imagen compleja con un sol en el centro, haciendo una clara referencia al nombre de la compañía, aunque se puede atisbar como si el rostro estuviese maquillado, asemejando a un payaso. En la parte inferior del logo se pueden observar líneas que se extienden de forma radial, lo cual podría simbolizar, por un lado, los rayos del sol que son vertidos sobre el público, y por otro, el diseño de franjas que normalmente se asocia a la carpa de un circo. Finalmente, el color claramente hace referencia al sol, aunque el color por sí mismo también tiene cierta connotación: según Cabrera (2017), el amarillo simboliza felicidad, diversión y simpatía, es un color que llama la atención y estimula la actividad mental y física.

CIRQUE DU SOLEIL[®]
ENTERTAINMENT GROUP



CIRQUE DU SOLEIL[®]

Figura 4.2: Logo renovado de Cirque du Soleil del año 2017
Fuente: García M. (2017).

Con el paso del tiempo, el logo comenzó a hacerse incómodo de adaptar, pues al incrementar la tecnología y los puntos de contacto con el consumidor, se hizo menester emigrar a un logo que pudiera soportar el cambio de tamaño —para usarse como *favicon*¹ o ícono de una aplicación para dispositivos móviles, por ejemplo— y mejorar su visión desde lejos. Es por ello por lo que, para potenciar su cambio de rumbo estratégico al convertirse en una compañía multimarca, se rediseñó el logo (Figura 4.2). Como el grupo empresarial ahora era dotado de mayor importancia para la compañía, fue necesario diferenciar ambos logos. Para Cirque du Soleil Entertainment Group básicamente se mantuvo la misma idea del logotipo original, suprimiendo líneas y puntos, simplificando los rasgos faciales del sol para inspirar amabilidad y alegría con mayor nitidez, y cambiando a un color más dorado que amarillo, buscando un enfoque más sofisticado y evitando problemas derivados de la saturación del color o mejorando el contraste con un fondo blanco. Para los espectáculos, se simplificó aún más el logotipo, enfocándose únicamente en el sol, y así poder sortear los problemas antes descritos.

4.2. Cartera y arquitectura de marca de Cirque du Soleil Entertainment Group

4.2.1. Cartera de Marcas

Tras la transformación en Cirque du Soleil Entertainment Group de 2017, la arquitectura de esta cartera de marcas está compuesta por cuatro nombres: Cirque du Soleil, Blue Man Group, VStar Entertainment y The Works Entertainment, y siguen un modelo organizativo coherente con el denominado *House of Brands*, o de marcas independientes, el cual es definido por Aaker y Joachimsthaler

¹ Logotipo de tamaño reducido, usualmente utilizado para acompañar al nombre de la compañía en la pestaña de una página web.

(2020) como un modelo en donde cada marca tiene una línea de acción paralela, donde son dotadas de una identidad diferente afín al negocio en el que opera. Cirque du Soleil Entertainment Group sigue este modelo porque cada marca se maneja de forma independiente, actuando incluso al margen de la marca paraguas de la compañía. Además, se puede percibir claramente que cada marca está especializada en un segmento de mercado diferente, disminuyendo la interacción entre ellas al mínimo, lo cual les otorga una amplia libertad de acción, hasta el punto de que una pueda llegar a ser la competencia de la otra. Para despejar dudas al respecto, se procede a definir brevemente cada marca de su cartera.

Blue Man Group

Fue adquirido por Cirque du Soleil en 2017 y es la razón por la cual éste pasó a comportarse como una corporación multimarca. Blue Man Group es un grupo artístico estadounidense nacido en 1987, cuyos artífices son Phil Stanton, Chris Wink y Matt Goldman. Sus espectáculos se caracterizan por presentar a tres mimos de piel azul, calvos y con ropa negra —de donde proviene el nombre—, quienes presentan actos musicales centrados en la percusión y el rock. Suelen usar una amplia variedad de objetos para emitir sonidos de percusión —muchas veces no son instrumentos musicales— y emplear constantemente elementos como pintura, comida o confeti, acompañados de una iluminación sofisticada para realzar su propuesta musical. Sus actos tienen un aspecto familiar, humorístico y enérgico, satirizando a menudo la vida moderna.

Tras casi 30 años operando de forma individual, se decidió concretar la venta de la marca a Cirque du Soleil, procurando solventar algunos problemas económicos, por un lado, y con el afán de alcanzar el mercado asiático, por otro, pues la empresa circense podría facilitarles su expansión global. Si bien la propuesta artística entre ambos tipos de espectáculos se percibe como diferente, sí se podría asumir que el público objetivo de Blue Man Group y Cirque du Soleil son muy similares, lo cual podría llevarlos a transformarse en competidores directos.

En la actualidad, Blue Man Group actúa prácticamente al margen del circo; de hecho, de cara al público, no habría forma de vincular este grupo con Cirque du Soleil, ya que el nombre de este no se encuentra incluido de forma alguna en la

marca de Blue Man Group, ni en su nombre ni en el logo. No obstante, al final de su página web se aclara que Blue Man Group pertenece a Cirque du Soleil Entertainment Group.

VStar Entertainment

Es una empresa de entretenimiento y productora de experiencias en vivo. VStar Entertainment crea tanto contenido original como licenciado, fruto de su asociación con Nickelodeon, enfocados para público familiar e infantil (VStar Entertainment, s.f.). La compañía fue adquirida por Cirque du Soleil Entertainment Group en 2018 para expandir su audiencia a un público más infantil. Y, al igual que con el caso anterior, la única forma en que VStar Entertainment explicita su asociación con la compañía circense es en la parte inferior de su sitio web.

The Works Entertainment

The Works Entertainment es una de las compañías de entretenimiento en vivo de mayor éxito en el mundo y ha logrado presentar sus obras en más de 400 ciudades en 40 países, batiendo récords de taquilla en varias ocasiones. La compañía fue fundada por Simon Painter y Tim Lawson y fue adquirida por Cirque du Soleil Entertainment Group en 2019 (Rosky, 2019), transformándose así en la última que se ha adherido a la cartera de marcas del circo y repitiéndose la situación de los casos anteriores, se muestra totalmente ajena a Cirque du Soleil, esta vez ni siquiera en su página web se puede encontrar referencia alguna.

Sus espectáculos tienen un tenor que mezcla el arte circense con el ilusionismo, con actos que tienden a la sobriedad y la espectacularidad, prescindiendo de hilos narrativos o personajes que diferencian la oferta del Cirque du Soleil, razón por la cual se enfoca en un público objetivo más maduro. The Works Entertainment ha logrado montar el espectáculo itinerante de magia más exitoso del mundo con su serie The Illusionists.

Cirque du Soleil

Esta es la marca que se enfoca en la actividad clásica de la compañía: los espectáculos circenses. Ésta es la que formula y gestiona cada tour de las carpas

itinerantes, así como a los artistas que participan de cada espectáculo. Por razones evidentes, ésta es la única marca que se sale del modelo de *House of Brands* que sigue la corporación, dada la relación cercana que existe con su marca máster, hasta el punto de que su logo y nombre son una derivación de ésta (ver Figura 4.2).

Cabe mencionar que los espectáculos que son gestionados por esta empresa cuentan con los elementos necesarios como para considerarse una marca en sí misma: logo diferenciado, nombre, colores, valores, entre otros. Sin embargo, como se ve en la Figura 4.3, la imagen de Cirque du Soleil sigue presente, pues la compañía es consciente



Figura 4.3: Logo del espectáculo Kurios, de Cirque du Soleil.
Fuente: Viator (s.f.)

que es el nombre del circo la razón principal por la que el espectador paga la entrada. Siguiendo con las definiciones planteadas por Aaker y Joachimsthaler (2020), la relación entre Cirque du Soleil y sus espectáculos sigue un modelo de *Subbrands*. Según los autores, esta estrategia se da cuando la marca máster se comporta como el marco de referencia principal del cliente, a la vez que usa a sus submarcas como un medio para extender o agregar atributos, aplicaciones, innovaciones, entre otros.

4.2.2. Subsidiarias

En 2014, siguiendo la estrategia continua de diversificación, Cirque du Soleil ha creado algunas subsidiarias, entre las que se desatacan:

Cirque du Soleil Events + Experiences

Como su nombre indica, es una subsidiaria encargada de la producción de eventos y experiencias personalizadas basados en Cirque du Soleil, y que está enfocada a clientes exigentes que buscan servicios de alta gama o entretenimiento de marca para eventos corporativos. Esta subsidiaria originalmente fue llamada 45 DEGREES, y nació para gestionar los eventos especiales que el circo ya había realizado en incontables ocasiones.

En febrero de 2020, a esta subsidiaria se le fusionó 4U2C, la cual se especializaba en el desarrollo y creación de entornos visuales multimedia que combinaban sonido, video, iluminación y efectos especiales.

Cirque du Soleil Theatrical

Cirque du Soleil Theatrical se dedica a desarrollar oportunidades únicas para Cirque du Soleil, basadas en prácticas teatrales tradicionales. Estas experiencias tendrían la estética característica del circo, pero enfocados en mercados como Broadway y West End, así como giras mundiales.

Outbox

Outbox es una herramienta enfocada en la venta de entradas, operando en 20 países y en 10 idiomas diferentes. Se caracteriza por usar mapas de asientos interactivos, planos de lugares personalizados en 3D y un check-out de una página.

4.3. Estrategias de crecimiento y de extensión de marca

		Producto	
		Actual	Nuevo
Mercado	Actual	Penetración de Mercados <ul style="list-style-type: none"> • Espectáculos circenses 	Desarrollo de Productos <ul style="list-style-type: none"> • Cirque du Soleil Worlds Away • Desigual inspired by Cirque du Soleil
	Nuevo	Desarrollo de Mercados <ul style="list-style-type: none"> • Cirque du Soleil at Sea • Bazaar 	Diversificación <ul style="list-style-type: none"> • Club Med CREACTION • Luna Petunia • Big Top Academy • The Celebrate Project

Figura 4.4: Matriz de Ansoff con las principales estrategias de crecimiento de Cirque du Soleil.
Fuente: Elaboración propia.

Antes de plantear cualquier sugerencia, es apropiado hacer un repaso por las principales estrategias de crecimiento implementadas por Cirque du Soleil. Según Keller (2008), las estrategias de crecimiento pueden ser categorizadas según la matriz de Ansoff, dependiendo de si se busca lanzar un producto nuevo

o uno ya vendido por la empresa, y si el mercado al que se quiere llegar es nuevo o actual. La Figura 4.4 muestra esta matriz que resume las principales estrategias de crecimiento que Cirque du Soleil ha buscado a lo largo de su historia, las cuales son descritas y evaluadas a posteriormente.

Luego, desde el punto de vista del marketing, hay estrategias de crecimiento que implican una extensión de marca, la cual puede ser identificada cuando, al lanzar al mercado un nuevo producto, se usa un nombre de marca previamente establecido, o bien, usa una amalgama entre marca nueva y existente (Keller, 2008).

4.3.1. Penetración de mercados

Espectáculos circenses

Si bien los espectáculos del circo tienen identidades muy diferenciadas, éstos apuntan a un segmento de mercado muy similar. Esta es la razón por la cual la principal estrategia de crecimiento de Cirque du Soleil sea el estreno sucesivo de espectáculos, de lo contrario, es probable que los clientes objetivos no estuviesen tan dispuestos a pagar el alto precio de la entrada por ver un espectáculo que ya conocen.

4.3.2. Desarrollo de productos

Cirque du Soleil Worlds Away

Escrita y dirigida por Andrew Adamson, responsable de grandes éxitos de taquilla como la saga de Shrek, *Worlds Away* es una película producida en Estados Unidos que buscaba aprovechar el auge que las películas en 3D estaban teniendo desde el éxito de *Avatar*, cuyo director, James Cameron, desempeñó el rol de productor ejecutivo de *Worlds Away*. La película fue mostrada por primera vez el 20 de octubre de 2012 en el Tokyo International Film Festival y estrenada oficialmente a público el 21 de diciembre de 2012. La película fue distribuida por Paramount Pictures, e incorporaba en su metraje actos filmados directamente de los espectáculos *O*, *Mystère*, *Kà*, *Love*, *Zumanity*, *Criss Angel Believe* y *Viva Elvis*.

El presupuesto fue de unos US\$25 millones, generando un ingreso total de US\$34,2 millones, lo cual significó una rentabilidad de 37% (Box Office Mojo,

s.f.). Aunque el resultado pueda dar números verdes, en la industria cinematográfica se considera como exitosa a una película reciente cuando alcanza un 100% de rentabilidad.

Por otro lado, la crítica especializada, resumida y ponderada por la página Rotten Tomatoes, le otorga a esta película un 45% de aprobación, mientras que las opiniones de la audiencia la valoran en un 95% (Rotten Tomatoes, s.f.). La audiencia puntúa de forma positiva la película porque al final la perciben como lo que es: un conjunto de actos acrobáticos y, como es de esperar para una compañía como Cirque du Soleil, éstos son de primer nivel. Sin embargo, las críticas más desfavorables probablemente se deban a que la película no buscó adaptar las historias del circo a un lenguaje audiovisual, sino que se limitó a grabar los actos acrobáticos tal y como se verían en vivo, conectados entre sí con una historia que apenas se desarrolla. «Los acróbatas son increíbles. Sus cuerpos hacen cosas que yo no sabía que los cuerpos podían hacer [...], pero sin el escalofrío del elemento vivo, ¿a quién le importa? Sé que a mí no. Esto es solo un montón de cosas visuales juntas» (Ross, 2013). «La falta de enfoque en una sola historia hace que se sienta más como escenas destacadas o un infomercial, más que nada» (Jorgenson, 2012).

Desigual inspired by Cirque du Soleil

La empresa española Desigual y la canadiense Cirque du Soleil se aliaron para lanzar una colección de ropa y accesorios, de cuyo diseño y distribución estaría a cargo Desigual, mientras que Cirque du Soleil actuaría como un revisor de todos los modelos, a la vez que las comercializaba en los que, en esos momentos, eran 21 espectáculos en todo el mundo. La colección fue bautizada como *Desigual inspired by Cirque du Soleil* (La Vanguardia, 2013).

La colección estuvo conformada por 60 modelos de manufactura artesanal y se basó en el universo creativo de diversos espectáculos de la compañía circense. Si bien las prendas fueron diseñadas para mujer, hombre y niño, probablemente se tuvo como *buyer persona* al primer grupo, dado que alrededor del 75% de los productos consistían en prendas femeninas.

Con respecto al plan económico, los socios se comprometieron a un trabajo conjunto de cinco años, con la posibilidad de ser renovados. Aunque el circo ya contaba con su propia línea textil, vendida en los 21 asentamientos en que el circo presentaba sus espectáculos, sentían que estaban desprovistos de legitimidad para desarrollarse en un mercado competitivo, por lo que ésta era una oportunidad para ganar visibilidad en mercados en los que el circo era menos conocido, como Alemania e Italia (Guyot, 2011). Por otro lado, Desigual perseguía el objetivo de ingresar €50 millones en tres años y aumentar la producción un 20% la temporada siguiente. La idea era aumentar la colección de sus 60 prendas a 100 en los siguientes tres años. Esta iniciativa debiera aportar cerca del 5% de la facturación total para ser considerada como exitosa. (Elizalde, 2011).

Como se había comentado, la alianza tendría que haberse renovado en cinco años, lanzándose una nueva colección en 2017, sin embargo, la facturación de Desigual sufrió un punto de inflexión en el año 2015, comenzando a descender por primera vez desde su fundación, lo cual pudo haber provocado que la alianza con el Cirque du Soleil no fuera renovada.

4.3.3. Desarrollo de mercados

Cirque du Soleil at Sea

En el año 2015, se anunció que la compañía de cruceros MSC y Cirque du Soleil firmaban un acuerdo para combinar sus servicios. Esta fue la primera vez que los espectáculos del circo fueran diseñados exclusivamente para la tarima de un crucero, específicamente, los espectáculos estarían montados en la nueva generación de buques Maraviglia. En total, el circo diseñaría ocho espectáculos divididos en cuatro cruceros de la empresa MSC, los cuales estarían en actividad entre los años 2017 y 2020. La implementación de la alianza implicaría una inversión de €20 millones (El Blog de Vaya Cruceros, 2015).

El primer buque en contar con el servicio circense sería el MSC Meraviglia, el cual tiene una capacidad para unos 5.700 pasajeros y que zarpó por primera vez alrededor de mayo del 2017. Los espectáculos que estuvieron a bordo de este buque son dos, Viaggio y Sonor (El Blog de Vaya Cruceros, 2017). Según lo

estipulado, en 2019 se presentaron Syma y Varélia para el buque el MSC Bellissima (El Blog de Vaya Cruceros, 2019), y en 2020 se estrenaron Cosmos y Exentricks en el MSC Grandiosa (García J. , 2019).

El siguiente buque en contar con un espectáculo del circo iba a ser MSC Virtuosa, pero cuando se reanudaron los viajes después del parón provocado por la pandemia, ninguno de los buques antes mencionados zarpó con los espectáculos del circo a bordo. Con este panorama, sería difícil especificar si esta alianza no prosperó porque haya significado un fracaso para alguna de sus partes o porque no había recursos financieros para seguir con el proyecto, ya que es de suponer que la crisis sanitaria también debió afectar a la cuenta de resultados de MSC.

Bazaar

Esta es una producción itinerante, cuya ambientación hace homenaje a los primeros años de la compañía. Bazaar cuenta con una producción reducida, carpa más pequeña de lo habitual y un escenario de carácter más íntimo, esto debido a que un formato más ajustado facilita el viaje y su montaje en ciudades más pequeñas, dado que, para esta producción en particular, tiene a los mercados emergentes como su público objetivo, un mercado que el circo nunca había explorado. Bazaar se estrenó el 14 de noviembre del 2018 en Numbai, India (Kelly, 2018).

4.3.4. Diversificación

Club Med CREATICE

Con la intención de desarrollar un patio de recreo inspirado en el circo, Club Med y Cirque du Soleil formaron una alianza. CREATICE es una experiencia inmersiva diseñada por el circo especialmente para Club Med. En este lugar, hay actividades tanto artísticas como acrobáticas, y tienen el fin de nutrir al visitante de nuevas habilidades (Cirque du Soleil, s.f.-a). El lanzamiento de CREATICE tuvo lugar en junio de 2015 en el



Figura 4.5: Actividad de rueda alemana en Club Med CREATICE.
Fuente: Adaptado de Club Med (s.f.).

Club Med de Punta Cana, República Dominicana. Dos años después, otra versión de CREATIVE se lanzó en Club Med Opio en Provence, Francia.

Los huéspedes de Club Med pueden participar de más de 30 actividades de temática circense pensadas tanto para adultos como niños, quienes podrán participar bajo la supervisión de personal experto capacitado por Cirque du Soleil y Club Med. Entre las actividades disponibles están el *bungee* acrobático, trapecio, telas aéreas, cuerda floja, rueda alemana (ver Figura 4.5) y trampolín, además de pintado de máscaras, malabarismo, percusión, danza, entre otros (Club Med, s.f.).

Esta alianza de marca se destaca porque es la única que, de momento, podría considerarse como exitosa, sin lugar a duda, pues sigue en marcha en la actualidad. Lamentablemente, también este es el proyecto menos ambicioso de todos, pues sólo ha sido instalado en dos lugares, sin tener previsto ningún tipo de expansión geográfica ni evolución en la propuesta de valor.

Luna Petunia

La plataforma de *streaming* Netflix cuenta con una producción para niños de preescolar: Luna Petunia, la primera coproducción televisiva entre Saban Brands y Cirque du Soleil Media. La serie se lanzó como una original de Netflix en el otoño de 2016 (Vlessing, 2015).

El proyecto nació cuando Saban Brands, una filial de Saban Capital Group, pactó en febrero de 2014 con Cirque du Soleil Media para producir series televisivas infantiles con contenido online y productos derivados.

En la actualidad, según la calificación de IMDb, Luna Petunia cuenta con una puntuación de 6,4/10 (IMDb, s.f.-b), mientras que su secuela Luna Petunia: Return to Amazia tiene 4,8/10 (IMDb, s.f.-c). Es difícil obtener conclusiones con respecto al éxito de esta propuesta, pues no se sabe cuáles eran las intenciones del proyecto: mejorar el prestigio de la marca, obtener rentabilidad, ganar notoriedad o recibir críticas positivas. Al menos en esto último, se puede decir que ha tenido un éxito moderado.

Big Top Academy

Big Top Academy es una serie infantil *live-action*² ambientada en un internado de artes circenses ficticio. La historia se centra en un grupo de jóvenes acróbatas que buscan convertirse en artistas de circo profesionales. La serie es transmitida en Latinoamérica a través de Discovery Kids, en Canadá por TVOKids, en Reino Unido por POP de Sony Pictures Television, y en streaming en Estado Unidos de la mano de la plataforma Hulu. Big Top Academy es una producción de Apartment 11 en colaboración con Cirque du Soleil Images, Discovery Kids y en asociación con TVOKids, y fue lanzada el 15 de octubre de 2018.

Actualmente cuenta con dos temporadas, con un total de 51 episodios, y una clasificación de 5,8/10 (IMDb, s.f.-a). Al igual que con Luna Petunia, es difícil establecer si este proyecto fue positivo para la compañía, ya que se desconocen los objetivos estratégicos que se perseguían. Sin embargo, es bueno destacar que, a pesar de tener una nota relativamente baja en IMDb, la serie ha podido mantenerse en producción incluso en tiempos de pandemia. Además, es posible que esta producción haya ayudado a mejorar la imagen del circo en Latinoamérica.

The Celebrate Project

Con la esperanza de abrir en 2019, Cirque du Soleil anunciaba en 2016 que iba a abrir el primer parque temático de la compañía en Nuevo Vallarta, Nayarit, México. Se esperaba, una vez se abrieran las puertas, recibir hasta dos millones de espectadores al año.

Para llevar a cabo este proyecto, se usó una alianza que el circo ya tenía previamente con el Grupo Vidanta, con quien habían montado un espectáculo estático en Riviera Maya, México, llamado Joyà. El proyecto llevaría por nombre Celebrate Project, y constaría de tres resorts exclusivos: Kingdom of the Sun, Kingdom of the Star y The Gran Cascades. Cada uno tendría un concepto diferente, el primero estaría estrechamente relacionado con el circo con un palacio dorado en el centro; el segundo se trataría de una montaña que contendría espectáculos

² Producción audiovisual cuyas imágenes han sido obtenidas mediante la filmación directa de actores o elementos reales. Este método correspondería a las antípodas de la animación.

nocturnos, finalmente, el tercero se trataría de un spa de lujo que lindaría con el parque acuático Blue Waters.

El proyecto requeriría una inversión de US\$1.300 millones, se expandiría lo largo de 120 hectáreas de terreno, podría albergar entre 3 y 5 mil espectadores al día, contaría con 10 atracciones y se podría elegir entre 3 hoteles para hospedar (MDC - The Event Planner's Magazine, 2018).

A pesar de lo interesados que parecían las partes en llevar a cabo este proyecto, el único que actualmente hace referencia a este proyecto es el Grupo Vidanta a través de su página web, no obstante, en él no hace mención alguna a Cirque du Soleil (Vidanta, s.f.). Según Young (2019), Grupo Vidanta declaró que sólo una sección reducida de su futuro parque estaría dedicada al circo, consistente en un teatro especialmente diseñado con una capacidad para 600 espectadores.

Finalmente, lo que se pronosticaba como una expansión de marca importante para Cirque du Soleil, terminó transformándose en una actividad a la cual la compañía está acostumbrada (caso de La Nouba y Zed, ver Anexo I). Se desconocen los motivos por los cuales se produjo este cambio. Es probable que se deba, en parte a lo retrasado que está el proyecto, pues en medio de 2021 aún no ha podido ser terminado. También podría relacionarse con los problemas financieros que tuvo el circo, con lo cual se pudo ver obligado en ceder ante la voluntad de Grupo Vidanta. Sea como fuese, se podría considerar que el proyecto ya es un fracaso desde el punto de vista de Cirque du Soleil, pues no lograría los objetivos ambiciosos que se habían propuesto.

5. SELECCIÓN DE UNA PROPUESTA PARA EL CRECIMIENTO DE CIRQUE DU SOLEIL

Con la intención de elegir una estrategia que no adoleciera de los inconvenientes que evitaron el éxito de las iniciativas antes comentadas, se realizó un análisis basado en la metodología conocida como Stage-Gate.

Stage-Gate es un modelo diseñado para la innovación y coordinación de un proceso creativo multifuncional, la cual está integrada por: puertas, que son puntos donde se discriminan los proyectos más prometedores, basado en criterios pre-

viamente definidos; y etapas, que son un conjunto de actividades donde se plan-
tean y desarrollan dichos proyectos que la compañía maneja (Stage Gate
International, 2019). Las etapas típicas de esta metodología son:

- Etapa 0: Descubrimiento
- Etapa 1: Alcance
- Etapa 2: Crear caso de negocio
- Etapa 3: Desarrollo
- Etapa 4: Pruebas y validación
- Etapa 5: Lanzamiento

Este modelo puede ser adaptado según las necesidades y la naturaleza del ne-
gocio. Para esta ocasión, Stage-Gate se planteó de tal forma que se pudiera
elegir la estrategia final con la segunda puerta. Sin embargo, con algunas modi-
ficaciones, esta metodología sigue presente en los epígrafes posteriores, donde
se analiza el mercado, se plantean algunas directrices de desarrollo y se esta-
blece la estrategia de comunicación y lanzamiento.

5.1. Etapa 0: Generación y evaluación de Ideas

Tomando como base la naturaleza y el mercado objetivo de la marca de Cirque
du Soleil, se plantearon una serie de ideas preliminares para ser juzgadas bajo
criterios específicos. Las ideas consideradas fueron:

- Línea de juguetes para niños, con productos no licenciados.
- Línea de modas, incluyendo prendas de vestir, maquillaje y perfumería.
- Marca de alta costura, aprovechando el prestigio que tiene el diseño y los
vestuarios de los espectáculos del circo.
- Producción de videojuegos.
- Servicio de Streaming donde muestre sus espectáculos, además, produc-
ción de series, películas y *talent shows*.
- Cadena de cafés con ambiente acorde con el diseño artístico del circo y
experiencias únicas, que incluya espectáculos en vivo.
- Presentaciones en directo compatibles con realidad virtual.
- Cadena de bares que proporcione cocteles temáticos y coloridos.

- Parque temático enfocado únicamente en el circo, con algunos de sus producciones más icónicas (ejemplo: Quidam o Alegria) como mundos dentro del parque.

Categoría	Criterio	Descripción	Nivel
Ajuste estratégico	Propuesta artística	Potencial del nuevo negocio de transmitir la mismas ideas, música o historia que actualmente busca entregar el circo a través de sus presentaciones.	3
	Riesgo comercial	Facilidad del nuevo negocio de obtener beneficios sin la necesidad de la concurrencia de multitudes.	3
Producto y ventaja competitiva	Beneficios al cliente actual	Posibilidad para entregar una mayor y mejor experiencia a los clientes actuales de los espectáculos del circo.	1
	Ventaja competitiva	Mejora de la posición de la marca frente a sus actuales competidores.	3
Atractivo del mercado	Tamaño del mercado	Mayor cantidad de clientes potenciales del nuevo negocio, en comparación con el de los espectáculos circenses.	3
	Crecimiento del mercado	Expectativa de crecimiento de los futuros clientes potenciales del nuevo negocio.	3
Competencias centrales y viabilidad técnica	Recursos requeridos	Disponibilidad actual de los recursos que son necesarios para el inicio del nuevo negocio.	2
	Complejidad técnica	Nivel de complejidad técnica del nuevo negocio del circo.	2

Tabla 5.1: Criterios establecidos para la Puerta 1.
Fuente: Elaboración propia.

En la Tabla 5.1 se pueden observar los criterios bajo los cuales fueron evaluadas las ideas señaladas. Vale la pena mencionar que cada criterio está catalogado con un nivel de importancia, el cual refleja su cercanía con los objetivos principales del proyecto. Por ejemplo, es menester que la propuesta represente fielmente la visión artística del circo y disminuya el riesgo comercial, por eso son evaluados con un nivel 3; mientras que, ya que llegar a un mercado con clientes

nuevos es prioritario, el criterio de beneficios al cliente actual se evalúa con nivel 1.

Las ideas fueron evaluadas con una calificación entre 1 y 5 para cada criterio y luego, para conocer su calificación final, fueron ponderadas por el nivel de importancia del criterio. En la Tabla 5.2 se puede ver la lista con las calificaciones generales, y en el Anexo II se muestra al detalle la evaluación realizada.

Idea	Calificación
Servicio de streaming	4,50
Producción de videojuegos	4,10
Línea de moda, cosmética y perfumería	3,50
Espectáculos en directo con VR	3,35
Parque temático	3,10
Línea de juguetes	3,10
Cadena de cafés	3,00
Cadena de bares	3,00
Alta costura	2,65

*Tabla 5.2: Calificación final obtenida por las ideas planteadas.
Fuente: Elaboración propia.*

Como se puede observar, son las propuestas de la producción de videojuego y el servicio de streaming las que han obtenido la mejor calificación, es por ello por lo que éstas serán sometidas a un segundo cribado más exigente.

5.2. Etapa 1: Evaluación y selección final del proyecto

En esta etapa, se han establecido criterios más exhaustivos para elegir una de las dos ideas. Esta vez, se tomó en consideración no sólo el tamaño y el crecimiento del mercado, sino también elementos como las barreras de entrada o el riesgo de nuevos competidores. Además, se han mantenido los criterios de la etapa anterior, pero esta vez con una valoración más exigente y centrada en la industria de contenidos digitales —a la cual, ambas propuestas pertenecen—. Finalmente, se agregaron criterios nuevos asociados al aspecto financiero. El resumen de estos criterios están en la Tabla 5.3.

Categoría	Criterio	Descripción	Nivel
Ajuste Estratégico	Propuesta artística	Potencial del nuevo negocio de transmitir la mismas ideas, música o historia que actualmente busca entregar el circo a través de sus presentaciones.	3
	Riesgo comercial	Facilidad del nuevo negocio de obtener beneficios sin la necesidad de la concurrencia de multitudes.	3
Producto y Ventaja Competitiva	Beneficios al cliente actual	Posibilidad para entregar una mayor y mejor experiencia a los clientes actuales de los espectáculos del circo.	1
	Ventaja competitiva	Mejora de la posición de la marca frente a sus actuales competidores.	3
Atractivo del Mercado	Amenaza de nuevos entrantes	Probabilidad de que en el nuevo negocio ingresen nuevos competidores.	3
	Barreras de entrada	Dificultad de ingresar al nuevo negocio.	3
	Rivalidad entre competidores	Nivel de rivalidad de los actuales competidores del nuevo negocio.	3
	Poder de negociación de proveedores	Nivel de poder negociador de los proveedores del nuevo negocio.	3
	Poder de negociación de clientes	Nivel de poder negociador de los clientes del nuevo negocio.	3
	Amenaza de piratería	Facilidad del nuevo producto de ser pirateado.	1
	Tamaño del mercado	Mayor cantidad de clientes potenciales del nuevo negocio, en comparación con el de los espectáculos circenses.	3
	Crecimiento del mercado	Expectativa de crecimiento de los futuros clientes potenciales del nuevo negocio del circo.	3
	Factores políticos y legales	Nivel de incidencia de la legislación y factores políticos en el nuevo negocio.	2
Competencias centrales y viabilidad técnica	Recursos requeridos	Disponibilidad actual de los recursos que son necesarios para el inicio del nuevo negocio.	2
	Complejidad técnica	Nivel de complejidad técnica del nuevo negocio del circo.	2
	Brecha técnica	Distancia existente entre las competencias técnicas actuales del circo y las necesarias para el nuevo negocio.	2
Recompensa vs. Riesgo Financiero	Payback	Tiempo estimado necesario para recuperar la inversión del nuevo negocio.	3
	Riesgo Financiero	probabilidad de caer en el incumplimiento de obligaciones financieras si se inicia el nuevo negocio.	3

Tabla 5.3: Criterios establecidos para la Puerta 2.
Fuente: Elaboración propia.

Usando el mismo sistema de puntos planteado en la etapa anterior, en la Tabla 5.4 se muestra la calificación final.

Categoría	Criterio	Nivel	Videojuegos	Streaming
Ajuste estratégico	Propuesta artística	6,52%	5	3
	Riesgo comercial	6,52%	4	2
Producto y ventaja competitiva	Beneficios al cliente actual	2,17%	3	3
	Ventaja competitiva	6,52%	5	5
Atractivo del mercado	Amenaza de nuevos entrantes	6,52%	3	2
	Barreras de entrada	6,52%	4	2
	Rivalidad entre competidores	6,52%	2	1
	Poder de negociación de proveedores	6,52%	4	2
	Poder de negociación de clientes	6,52%	4	5
	Amenaza de piratería	2,17%	3	1
	Tamaño del mercado	6,52%	4	4
	Crecimiento del mercado	6,52%	3	4
	Factores políticos y legales	4,35%	5	3
Competencias centrales y viabilidad técnica	Recursos requeridos	4,35%	3	4
	Complejidad técnica	4,35%	4	2
	Brecha técnica	4,35%	2	4
Recompensa vs. riesgo financiero	Payback	6,52%	3	4
	Riesgo Financiero	6,52%	3	2
Total			3,61	3,00

Tabla 5.4: Calificación final para la selección de la propuesta definitiva.
Fuente: Elaboración propia.

Como se puede observar, la propuesta que ha obtenido una puntuación mayor ha sido la producción de videojuegos. El cambio tan drástico de la calificación se ha debido a distintos factores que vale la pena mencionar.

- Aunque series y películas tienen obviamente un componente artístico, un videojuego puede explorar las sensaciones de forma mucho más eficiente, entregando una experiencia más enriquecedora y sofisticada. Gracias a que se trata de un medio interactivo, un videojuego es capaz de generar mayor inmersión en el consumidor, lo cual iría en la misma línea estratégica que plantea el circo al montar un espectáculo en vivo.

- Si bien tanto el videojuego como el streaming podrían clasificarse como mercados en crecimiento, lo cierto es que este último es demasiado joven como para entregar mayor certeza de inversión.
- Considerando el tiempo libre como un recurso que el consumidor no puede incrementar, éste buscará optimizar sus suscripciones a servicios de streaming, es decir, suscribirse a la menor cantidad de servicios posibles para obtener la mayor parrilla de películas y series. Es por esto por lo que es imprescindible entrar a esta industria con una amplia oferta de contenido original y/o licenciado de otros estudios, lo cual levanta barreras de entrada demasiado altas.
- Aunado con lo anterior, existe el riesgo constante de que grandes empresas productoras de material audiovisual, con el afán de entrar a esta industria, hagan integración vertical hacia adelante. Tal es el caso de lo ocurrido con Disney+ o HBO Max.
- Los proveedores de un servicio de streaming, entiéndase como las productoras audiovisuales, tienen un gran poder de negociación, ya que muchas aglutinan una gran cantidad de títulos muy populares. Además, muchas de estas compañías ya tienen acuerdos firmados con plataformas de streaming, por lo que acceder a su contenido sería mucho más difícil.
- En la producción de videojuegos, se utilizan plataformas de distribución digital muy amigables y de uso generalizado (Steam es el mejor ejemplo), por lo que no haría falta montar una estructura digital totalmente nueva.
- Una película o serie es más proclive a ser pirateada.

6. ANÁLISIS DE MERCADO DE LOS VIDEOJUEGOS

Para realizar una propuesta sólida sobre cómo Cirque du Soleil puede incorporarse a la industria de videojuegos, se continuó el modelo Stage-Gate con una versión adaptada de la etapa 2: un análisis de mercado, haciendo hincapié en las plataformas de juego, modelos de negocios más comunes, perfiles de jugador y las tendencias más destacadas de la industria.

6.1. Mercado global

La pandemia del COVID-19 ha impactado de forma negativa a una gran cantidad de industrias, viéndose más perjudicadas aquellas que requieren reuniones multitudinarias para ser rentables. Ya que la industria del videojuego se encuentra en el extremo opuesto de esa condición, el impacto de la pandemia ha sido mucho más débil, incentivando pronósticos positivos en cuanto al crecimiento del mercado a mediano y largo plazo. No obstante, este es un mercado que depende de otros que se vieron más desfavorecidos, además de que la pandemia generó muchas consecuencias indirectas, es por ello por lo que era inevitable que finalmente sí haya un efecto negativo en la industria del videojuego, en general, y en las consolas y PC en particular.

Las razones son múltiples: por un lado, hubo una escasez de semiconductores —esenciales para la construcción de consolas y dispositivos de alta gama para PC—, provocando retrasos importantes en la fabricación de consolas como PlayStation 5, la cual Sony lanzó en noviembre del 2020 sin tener los componentes suficientes para satisfacer la demanda, traduciéndose en quiebre de stock a nivel mundial. Por otro lado, los confinamientos y el teletrabajo afectaron la programación de muchos juegos AAA que estaban previstos para el 2020, pero que tuvieron que ser pospuestos varios meses. Dado este escenario, se espera que el mercado global de los videojuegos genere US\$178.800 millones en 2021, lo cual equivale a una variación de -1,1% con respecto al año anterior (Newzoo, 2021a).

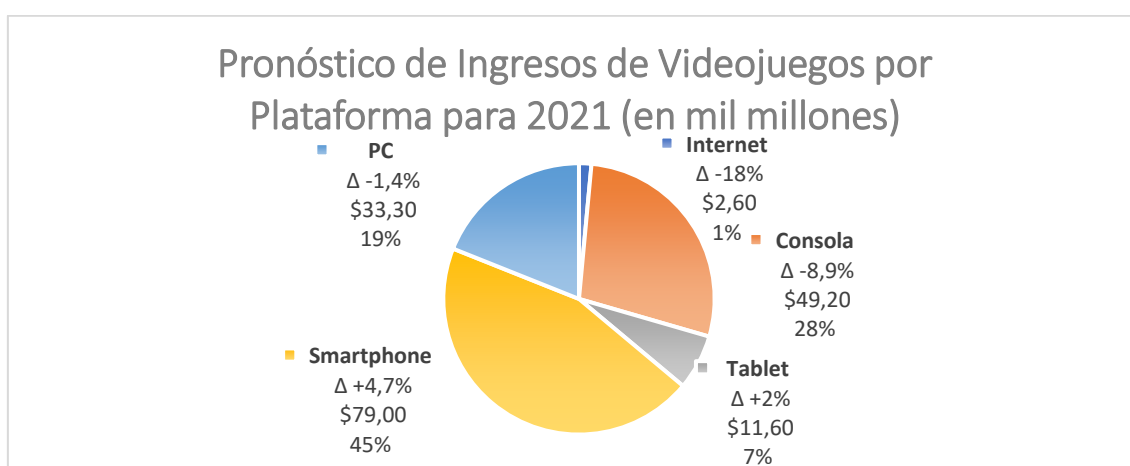


Gráfico 6.1: Pronóstico de ingresos de la industria de videojuegos separado por plataforma en 2021.
Fuente: Newzoo (2021a).

Si se descompone esta información, como se muestra en el Gráfico 6.1, se puede ver que el mercado de los juegos móviles es el único que no sufriría un decrecimiento para el 2021, generando US\$90.700 millones con un aumento del 4,4% con respecto al año anterior. Esto se debe a que esta parte de la industria casi no estaría supeditada a la escasez de semiconductores, ya que éstos se usan en la fabricación de hardware más modernos que no son tan necesarios para disfrutar de juegos móviles. El crecimiento de los juegos móviles podría mantenerse por encima de PC y consolas al menos hasta 2024, impulsado principalmente por el mercado de los países emergentes, la continua innovación en el sistema de monetización de los juegos móviles, la implantación de redes 5G y lo extendido que está el modelo de negocio Free-to-Play (F2P)³, que ha motivado la publicación en dispositivos móviles de IP⁴ que normalmente sólo se veían en PC y consolas, como el caso de Mortal Kombat Mobile, lanzado de la mano de Warner Bros Games.

En contraste, se espera que la variación en el mercado de consolas sufra un descenso del -8,9% hasta US\$49.200 millones en 2021, mientras que el mercado del PC podría generar unos ingresos de US\$35.900 millones en 2021, representando una variación de -2,8%.

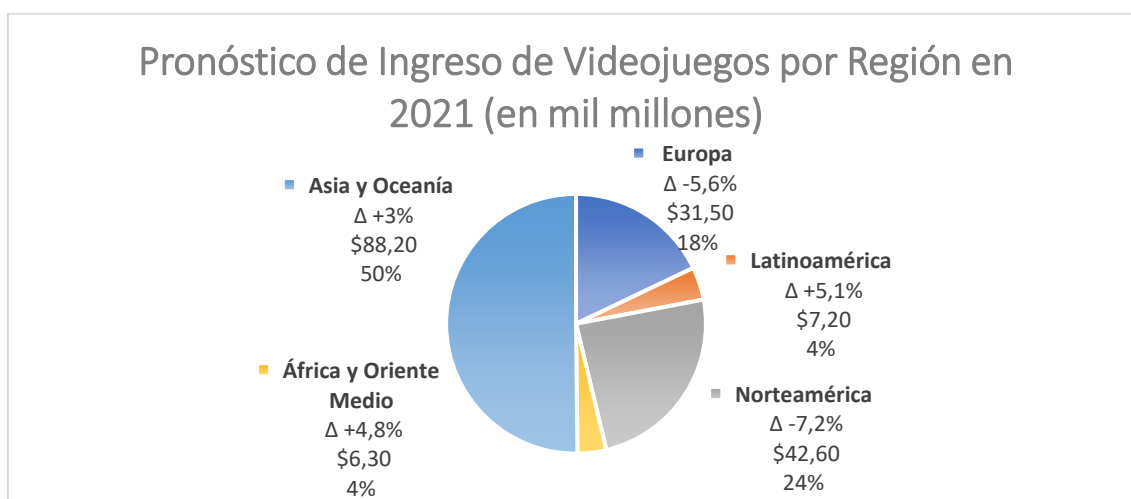


Gráfico 6.2: Pronóstico de ingresos de la industria de videojuegos separado por región en 2021.
Fuente: Newzoo (2021a).

³ Es un modelo de negocio que le permite al consumidor la adquisición del juego base de forma gratuita.

⁴ Acrónimo del inglés *intellectual properties*, propiedad intelectual. Es muy usado en el medio de los videojuegos para referirse a una franquicia.

Los continentes de Asia y Oceanía tendrían la mayor participación de los ingresos totales del mercado global de videojuegos para 2021 (ver Gráfico 6.2), contribuyendo con US\$88.200 millones de los US\$175.800 millones totales, representando un 50,2%. Por otro lado, Norteamérica sigue representando la segunda región que más contribuye al total de los ingresos de la industria de videojuegos, aportando US\$42.600 millones, siendo liderados por Estados Unidos. Finalmente, Europa sería el segundo mercado con el mayor declive en crecimiento, contribuyendo en torno al 18% del mercado con US\$31.500 millones, mientras las zonas de Latinoamérica, África y Oriente Medio tiene un aporte combinado del 8%. Sin embargo, estos países emergentes han generado el mayor crecimiento del mercado de videojuegos, motivado principalmente por los dispositivos móviles.

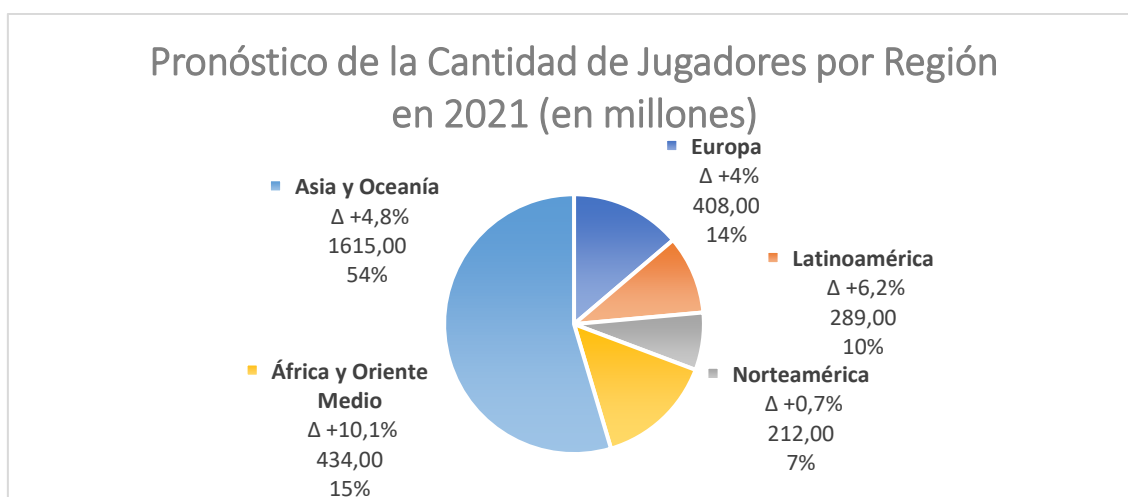


Gráfico 6.3: Pronóstico de la cantidad de consumidores de la industria de videojuegos separado por región en 2021.

Fuente: Newzoo (2021a).

En 2021 habrá cerca de 3.000 millones de jugadores alrededor del globo, lo cual equivale un crecimiento de 5,3% con respecto al año anterior. Como ocurre todos los años, este crecimiento estaría alimentado principalmente por el aumento de los usuarios en internet, debido a una mejor infraestructura de internet y al abaratamiento de los smartphones y los planes de datos móviles (ver Gráfico 6.3). Por otro lado, se podría concluir que Norteamérica sería una de las regiones donde más dinero se invierte por jugador, lo cual es destacable cuando se compara el Gráfico 6.2 y el Gráfico 6.3, donde en el primero ocupa una proporción del 24%, mientras que en el segundo es del 7%. Esta situación se repetiría para el caso de Europa, aunque de una forma mucho más contenida. Finalmente,

Asia, Oceanía y los países emergentes demostrarían precisamente lo contrario, al tener una proporción de jugadores mayor al dinero invertido en el mercado de videojuegos.

A pesar del declive que sufriría el mercado de los videojuegos durante el 2021, se espera que para 2024 la industria haya consolidado un crecimiento en torno al 8%, alcanzando los US\$218.700 millones de ingresos. Por otro lado, para el año 2022 la cantidad de jugadores podría pasar los 3.000 millones, alcanzando los 3.300 millones durante el 2024, lo que representaría un crecimiento de 5,6%. (Newzoo, 2021a).

Como cabría esperar, la inmensa mayoría de los consumidores de este mercado en 2021, cerca de 2.800 millones de los casi 3.000 millones, estarían jugando juegos para dispositivos móviles, cantidad que podría aumentar a 3.100 millones en 2024. Por otro lado, en PC habría 1.400 mil millones de jugadores en 2021, mientras que en consola habría 871 millones. Con respecto a este último, se espera que aumente la cantidad de jugadores a medida que los juegos de consola ganen terreno en países como China y Corea del Sur, lugares donde esta plataforma tradicionalmente no había prosperado.

6.2. Plataformas

6.2.1. Consola

Esta plataforma está dominada por tres marcas: Sony, Microsoft y Nintendo, aunque la competencia es más reñida entre las dos primeras, pues se dirigen a un público similar, mientras que Nintendo prefiere apostar por un mercado más familiar o casual. Como justo a finales del 2020 salieron al mercado las nuevas consolas de Sony y Microsoft, se podría decir que existe más consolas vigentes que lo normal, ya que en el cambio generacional siempre hay un tiempo de coexistencia. En el caso de Sony, por ejemplo, se tiene PlayStation 4 y PlayStation 5. Sin embargo, algo que todas las consolas de videojuegos han tenido en común a lo largo del tiempo es su necesidad de poseer el mayor catálogo de títulos posible. Esto se debe a que el consumidor siempre preferirá adquirir aquella consola que le brinde mayores oportunidades, ya que es muy baja la población que esté dispuesta a comprar más de una consola por generación. Son muchas las consolas que han fracasado en ventas por tener un catálogo muy estrecho, como

lo sería la Nintendo Game Cube o la Sega Dreamcast. Esta situación puede producirse por varios motivos: contratos abusivos por parte de la empresa fabricante de la consola, una estructura poco amigable para la programación de videojuegos, baja potencia que limita la creatividad de los desarrolladores, entre otros.

En la actualidad, **Sony** busca diferenciarse por títulos exclusivos aclamados tanto por la crítica como por sus consumidores. Ejemplo de ello son God of War y The Last of Us, desarrollados por Santa Monica Studios y Naughty Dog, respectivamente. La mayoría de sus juegos se venden tanto en formato físico como digital, aunque se puede vislumbrar una tendencia al segundo, ya que la PlayStation 5 ha salido al mercado con dos versiones, una de las cuales no tiene lector de CD. Los juegos digitales de esta consola se venden a través de la PlayStation Store y se puede acceder a descuentos si se contrata el servicio de PlayStation Plus, cuya suscripción es obligatoria si se desea jugar online. Actualmente, el ecosistema de Sony cuenta con periféricos que buscan aumentar la inmersión, como las gafas de realidad virtual PlayStation VR, y apuesta siempre por innovar en sus mandos, agregando pantallas táctiles o botones cuya dureza se adapta al juego que se esté jugando, aunque como este tipo de detalles sólo están incluidos en las consolas de Sony, rara vez las desarrolladoras AAA⁵ que diseñan juegos multiplataforma le dan un uso apropiado. Finalmente, Sony también cuenta con PlayStation Now, un servicio que brinda la posibilidad de jugar desde la nube títulos de generaciones pasadas y descargar juegos de la actual sin costo añadido, incluidos los títulos exclusivos, obviamente. Cabe mencionar que este sistema no cuenta con títulos de lanzamiento, y puede ser ejecutado no sólo en las consolas de Sony, sino también en PC.

Microsoft ha apostado por eliminar fronteras con PC, permitiendo que todos los juegos que eran exclusivos de Xbox, como Halo, fuesen compatibles con ordenadores. Las consolas actuales de esta compañía son Xbox One, Xbox Series X y Xbox Series S. Microsoft busca entregar un producto más similar a un servicio, pues cuenta con el Xbox Game Pass, un servicio similar al PlayStation Now, pero más completo, pues se debe descargar el videojuego para ser jugado y cuenta

⁵ Clasificación referida al desarrollo y distribución de videojuegos por parte de una empresa importante. Puede hacer alusión directa a un sector de la industria, una empresa y/o un videojuego.

con la posibilidad de jugar juegos de lanzamiento. Hace falta la contratación de un servicio aparte para jugar multijugador online, el Xbox Live Gold. Finalmente, Microsoft, al igual que Sony, busca la digitalización sobre el formato físico, aunque éste aún puede ser encontrado en las tiendas especializadas. La tienda oficial desde donde se deben descargar los juegos es la Microsoft Store.

Nintendo, por no buscar la excelencia técnica, se ha posicionado por detrás de las otras dos consolas, lo cual ha forzado a las desarrolladoras AAA a dejarla de lado, pues un juego que es diseñado para las consolas de Sony y Microsoft no podría ser ejecutado en la de Nintendo. Es por ello por lo que esta compañía es la que mejor se respalda en sus juegos exclusivos: Mario Bros, Legend of Zelda o Super Smash Bros. La consola vigente de la empresa japonesa es la Nintendo Switch, la cual pertenecería a la misma generación de PlayStation 5, a pesar de salir al mercado varios años antes, específicamente el 3 de marzo de 2017. Si bien la consola no cuenta con ese apartado técnico de sus competidoras, ha logrado hacerse un hueco en el mercado gracias a su propuesta innovadora, consistente en una consola que tiene una pantalla LED y mandos extraíbles, dando la posibilidad de ser usada como una consola portátil y, a la vez, de sobremesa. A diferencia de sus competidoras, el formato físico de sus juegos no viene en disco, sino en cartucho. Por otro lado, en digital deben ser adquiridos por la tienda oficial de la marca, Nintendo eShop.

6.2.2. PC

Es la plataforma más versátil de todas, y cuenta con innumerables ventajas, entre las cuales se pueden nombrar que no hace falta una suscripción de pago para jugar online, el surtido de juegos es el más grande de todas las plataformas, los juegos AAA se ejecutan con mayor resolución y tasa de imágenes por segundo, es compatible con muchos servicios de juego en la nube además de PlayStation Now, y hay una gran diversidad de tiendas online desde donde descargar juegos digitales. Con respecto a este último punto, la tienda más famosa es Steam, gracias a su surtido y descuentos, pero luego hay otras como GOG, Epic Games Store y Origin, Battle.net, aunque muchos de ellos pertenecen a desarrolladoras AAA que sirven como plataforma exclusiva de venta para sus títulos, tal es el caso de Origin y Battle.net, que pertenecen a Electronic Arts y Activision Blizzard, respectivamente.

En esta plataforma el formato digital es el que domina. Incluso si se compra un juego en formato físico, al interior sólo se encontrará un código de acceso que permite descargar el juego desde alguna de las tiendas antes mencionadas. A menos que se trate de algo exclusivo de Sony o Nintendo, todo tipo de desarrollo de tecnología será compatible con esta plataforma, como gafas de realidad virtual, auriculares de sonido envolvente, entre otros periféricos.

Su principal desventaja posiblemente sea el precio o el nivel de conocimiento que necesita el usuario, pues éste debe entender sobre especificaciones técnicas de diversos dispositivos y la forma en la que éstos se conectan entre sí, para construir un ordenador óptimo que ejecute los juegos con su mayor rendimiento. De lo contrario, es posible que buena parte de los juegos disponibles para la plataforma no puedan ser jugados, o que haga falta bajar la resolución o el rendimiento, lo cual evidentemente repercute en la experiencia de juego.

6.2.3. Dispositivos móviles

Debido a su expansión, probablemente esta sea la plataforma más conocida de todas. Suele poseer juegos casuales, salvo algunas excepciones, y normalmente se descargan desde las tiendas oficiales de los sistemas operativos. Como se mencionaba anteriormente, la tendencia indica que esta plataforma aumentará su dominio, lo cual atraería a más empresas AAA a participar de ella.

De cierta forma, esta plataforma es más parecida al PC que a las consolas, ya que tiene lanzamientos constantes que buscan siempre alcanzar las gamas más altas, mientras que las consolas actúan por medio de generaciones. Sin embargo, la mayoría de los juegos móviles requieren especificaciones técnicas relativamente bajas, ya que apuestan más por un modelo de negocio masivo, de fácil acceso. Es por esto por lo que esta plataforma funciona casi al margen de las demás, pues salvo excepciones, sus juegos no buscan una experiencia de juego única, de hecho, dentro de su catálogo pueden encontrarse un sinnúmero de imitaciones.

6.3. Perfiles de jugador

El aumento de la competitividad de los juegos online, y con él el auge de los eSport, ha provocado que cada vez sea mayor la población que comienza a mirar

estos juegos como un deporte tradicional y seguir a sus exponentes en competiciones y torneos. Es por esto por lo que se espera que los jugadores sean superados en número por los espectadores en 2021, pues mientras se espera un crecimiento de los primeros de un 5%, para los segundos sería del 90%, lo cual forzaría a muchas compañías a un cambio en sus modelos de negocio, sobre todo teniendo en cuenta el desarrollo, en donde no sólo deberá ser divertido para el que lo juega, sino también para el que lo mira. En 2017, los eSports obtuvieron un ingreso de US\$655 millones, en contraste con los US\$1.600 millones que se espera para 2021 (Antevenio, 2020).

La tendencia antes descrita ha permitido que la comunidad se expanda por regiones insospechadas, pues ya no sólo sería suficiente separar a los jugadores por el tiempo o dinero que están dispuestos a invertir en este pasatiempo, sino que se debería agregar su nivel de participación en comunidades, consumo de información de la prensa especializada, la cantidad de horas en que se visionan torneos de eSport, el seguimiento a *influencers* que hacen transmisiones en vivo por Twitch mientras juegan, entre muchos otros.

Según Newzoo (2021b), en el mercado podrían identificarse nueve segmentos:

- **Ultimate Gamer.** Consumidor que ama todo lo relacionado con el mundo del *gaming*⁶, ya sea socializando, jugando, coleccionando o viendo videojuegos; y que dedica mucho de sus ingresos y tiempo libre a este entretenimiento. Razón por la cual le gusta estar totalmente enterado sobre la actualidad de la industria. Este jugador buscará siempre tener los periféricos y hardware más nuevos.
- **All-Round Enthusiast.** Consumidores que gustan de jugar videojuegos, ver videos al respecto y poseer hardware especializado en el *gaming*, sin embargo, no llegan al nivel de los Ultimate Gamers en términos de tiempo y dinero invertido.
- **Bargain Buyer.** A pesar de ser un apasionado a los videojuegos, no gasta mucho dinero en este pasatiempo. Este consumidor suele jugar juegos

⁶ Relativo a la industria del videojuego.

descontinuados o F2P. Rara vez adquiere hardware solo para ello, a menos que sea estrictamente necesario. Para este jugador, el software lo es todo.

- **Community Gamer.** Este consumidor gusta del videojuego más allá de jugar en solitario. Ver contenido del medio en internet, interactuar en foros y la discusión sobre las últimas novedades son parte de su identidad, hasta el punto de que estas prácticas superan en frecuencia a la del jugar videojuegos.
- **Hardware Enthusiast.** Consumidores que pertenecen al arquetipo de aficionados a la tecnología. Normalmente son compradores visionarios, adquiriendo componentes tecnológicos de salida tanto para construir sus propios ordenadores, como para probar nuevos *gadgets*⁷ (como gafas de realidad virtual o smartwatches). Sin embargo, el tiempo que le dedican a jugar es relativamente poco, por lo que es común que el hardware que adquiere lo use en otras actividades.
- **Popcorn Gamer.** Consumidores que juegan relativamente poco, pero que disfrutan mucho más ver contenido como videos de *gameplays*⁸. En concordancia con su comportamiento frente a los videojuegos, este consumidor suele usar mucho de su tiempo libre en ver televisión o videos en internet.
- **Backseat Viewer.** Consumidores que miran mucho contenido relacionado con el mundo del *gaming* o los eSports en Twitch y Youtube, pero que casi nunca juegan videojuegos. Este perfil podría aglutinar a dos tipos de personas: aquellos que antes jugaban, pero que por motivos laborales o familiares ya no tienen tiempo para eso; o bien, aquellos que, como en cualquier deporte, simplemente disfrutan de ver a los profesionales jugar.
- **Time Filler.** Consumidores que juegan principalmente para matar el tiempo, usualmente a través de teléfonos móviles, pero que no consideran este pasatiempo como una piedra angular en sus vidas. Suelen jugar juegos como Candy Crush Saga o similares mientras esperan la llegada del transporte público.

⁷ Dispositivos tecnológicos.

⁸ Relativo a las mecánicas con la que el consumidor interactúa con el videojuego. También puede referirse a videos donde se muestra cómo se juega un videojuego.

- **Lapsed Gamer.** La característica que diferencia a este perfil de los demás es que, básicamente, es que ya no es un entusiasta por los videojuegos, aunque existe la posibilidad de que vuelvan a jugar en un futuro.

En la Tabla 6.1 se puede observar cuál es la proporción de cada perfil en el total de jugadores a nivel mundial, además de las características más importantes de cada uno, como su edad, género, tipo de cosas que buscan en un videojuego o su perfil socioeconómicos.

Segmentación	Comportamiento	Edad	Intereses	Factores Socio-económicos	Género	Prop.
Ultimate Gamer	Juego: 5/5 Visualización: 5/5 Colección: 5/5 Comunidad: 5/5	\bar{X} : 27 Me: 28 Mo: 27	Exploración y mundos abiertos ⁹ : 31% Historia y narrativa: 30% Multijugador online: 30%	Padre o tutor legal: 67% Trabajador full-time: 72%	H: 66% M: 34%	10%
All-Round Enthusiast	Juego: 4/5 Visualización: 4/5 Colección: 4/5 Comunidad: 4/5	\bar{X} : 28 Me: 27 Mo: 12	Exploración y mundos abiertos: 28% Multijugador online: 28% Temática o contexto de juego: 27%	Padre o tutor legal: 64% Trabajador full-time: 67%	H: 67% M: 33%	8%
Bargain Buyer	Juego: 4/5 Visualización: 3/5 Colección: 2/5 Comunidad: 3/5	\bar{X} : 30 Me: 29 Mo: 23	Temática y contexto del juego: 26% Historia y narrativa: 25% Exploración y mundos abiertos: 25%	Padre o tutor legal: 58% Trabajador full-time: 59%	H: 54% M: 46%	20%
Community Gamer	Juego: 3/5 Visualización: 5/5 Colección: 3/5 Comunidad: 5/5	\bar{X} : 29 Me: 29 Mo: 23	Historia y narrativa: 28% Exploración y mundos abiertos: 27% Temática y contexto del juego: 27%	Padre o tutor legal: 67% Trabajador full-time: 70%	H: 62% M: 38%	10%
Hardware Enthusiast	Juego: 3/5 Visualización: 2/5 Colección: 4/5 Comunidad: 3/5	\bar{X} : 30 Me: 30 Mo: 28	Historia y narrativa: 33% Temática y contexto del juego: 33% Exploración y mundos abiertos: 32%	Padre o tutor legal: 61% Trabajador full-time: 65%	H: 60% M: 40%	10%
Popcorn Gamer	Juego: 2/5 Visualización: 4/5 Colección: 2/5 Comunidad: 2/5	\bar{X} : 31 Me: 29 Mo: 23	Temática y contexto del juego: 30% Historia y narrativa: 27% Exploración y mundos abiertos: 27%	Padre o tutor legal: 51% Trabajador full-time: 55%	H: 56% M: 44%	14%

⁹ Modelo de diseño de niveles que le permite al jugador explorar libremente el mundo en que el videojuego está ambientado, dando la posibilidad de interactuar con casi todos los elementos que la componen (objetos, personas, construcciones, entre otros).

Backseat Viewer	Juego: 1/5 Visualización: 4/5 Colección: 1/5 Comunidad: 2/5	\bar{X} : 32 Me: 31 Mo: 23	Intereses indefinidos	Padre o tutor legal: 55% Trabajador full-time: 58%	H: 54% M: 46%	5%
Time Filler	Juego: 2/5 Visualización: 1/5 Colección: 2/5 Comunidad: 1/5	\bar{X} : 39 Me: 40 Mo: 58	Resolución de puzzles: 41% Temática y contexto del juego: 29% Estilo artístico del juego: 21%	Padre o tutor legal: 54% Trabajador full-time: 49%	H: 40% M: 60%	25%
Lapsed Gamer	Juego: 1/5 Visualización: 1/5 Colección: 1/5 Comunidad: 1/5	\bar{X} : 40 Me: 41 Mo: 58	Intereses indefinidos	Padre o tutor legal: 53% Trabajador full-time: 50%	H: 45% M: 55%	14%

Tabla 6.1: Detalle de los perfiles de jugador,
Fuente: Elaboración propia basado en Newzoo (2021b).

6.4. Competencia

En la Tabla 6.2 se puede ver el ranking de las empresas con mayores ingresos de la industria del videojuego, excluyéndose los ingresos por venta de hardware u otras actividades ajenas al medio. A primera vista, se puede observar que la empresa que se corona como la de mayores ingresos es la gigante tecnológica china Tencent, la cual, además de proveer internet y desarrollar inteligencia artificial, posee la propiedad total de compañías de videojuegos muy lucrativas, como Riot Games (League of Legends y Valorant), pero, además, posee participación en una multitud de compañías del sector: 99% de Miniclip, 84% de Supercell (Clash of Clans y Clash Royale) y 40% de Epic Games (Fornite y creador del motor gráfico¹⁰ Unreal Engine). Esta corporación se posiciona con US\$10.000 millones por encima de Sony, la siguiente en la lista.

Puesto	Compañía	Ubicación	Ingreso (en Mill)	Crecimiento
1	Tencent	China	\$ 27.441	34%
2	Sony	Japón	\$ 17.498	27%
3	Apple	Estados Unidos	\$ 13.020	19%
4	Microsoft	Estados Unidos	\$ 11.695	34%
5	Google	Estados Unidos	\$ 9.142	23%
6	NetEase	China	\$ 7.839	16%
7	Nintendo	Japón	\$ 7.449	49%
8	Activision Blizzard	Estados Unidos	\$ 7.399	27%
9	Electronic Arts	Estados Unidos	\$ 5.670	5%
10	Take-Two Interactive	Estados Unidos	\$ 3.294	15%

Tabla 6.2: Top 10 de las empresas de videojuegos con mayor ingreso en 2020.
Fuente: Elaboración propia basado en Newzoo (2021a).

¹⁰ Software diseñado para la creación de videojuegos.

6.4.1. Estudios AAA y sus modelos de negocio

El precio de salida de los últimos lanzamientos de la industria AAA ha ido progresivamente en aumento, llegando a ser casi el doble de lo que se cobraba hace diez años. Esta situación ha ocurrido sin que el cliente pudiera oponerse de ninguna forma, ni siquiera teniendo a su disposición la alternativa de buscar en el mercado precios más bajos, pues el precio de los videojuegos AAA están prácticamente estandarizados, sabiéndose de antemano cuánto costará un juego que vaya a salir en los próximos meses, sin importar si es en formato físico o digital, el grado de ambición que tuviese el proyecto, el interés que pueda despertar en el público o la reputación de la desarrolladora. Aunque vale decir que estos factores sí afectan tiempo después de que el juego haya sido lanzado, ya que la bajada de los precios de los títulos AAA suele darse de forma muy dispar, habiendo juegos que después de unos meses su precio ya se redujo a la mitad, o incluso algunos que, tras varios años de salir al mercado, siguen siendo casi tan caros como en el día del lanzamiento.

No obstante, la creciente estructura de costos que maneja la industria AAA, derivado del aumento desmesurado de las expectativas de los consumidores en materia de gráficos, rendimiento y realismo, ha llevado a que todos los títulos AAA, salvo pequeñas excepciones, mantengan un sistema de venta de contenido descargable (DLC, del inglés *downloadable content*). Este es un añadido digital al producto final, normalmente de pago, que se traducen en más horas de juego o en la adquisición rápida de elementos que de todas formas se pueden obtener invirtiendo mucho tiempo. Los DLC se han transformado en una práctica muy común en todo tipo de desarrolladoras, pues por un lado se expande la vigencia de un juego, y por otro se obtienen ingresos adicionales además del precio de venta del título.

Otro tipo de contenido descargable, que se destaca principalmente por su bajo precio, son las microtransacciones. Estos consisten en mantener al jugador en un sistema de pago continuo, a veces bajo el modelo de negocio F2P. Las microtransacciones son más comunes en juegos competitivos online, y suelen contener cosas como nuevos escenarios, armas, coches, ropa, vida, energía, *game*

*currency*¹¹, *power-ups*¹² o las llamadas *loot boxes*, las cuales son cajas/cofres/sobres cuyo contenido es completamente aleatorio. Igual que un DLC, normalmente este contenido no es exclusivamente de pago, ya que se pueden adquirir jugando o dejando pasar el tiempo, sin embargo, este sistema está particularmente diseñado para que siempre haya una porción de jugadores que prefiera pagar por este contenido en vez pasar varias horas jugando (o esperando). A pesar de ser considerada como una práctica abusiva, es aplicado en videojuegos tan variados como Candy Crush Saga, League of Legends y Grand Theft Auto Online.

Junto con el Xbox Game Pass o el PlayStation Now, estas nuevas formas de negocio han marcado una clara tendencia de transformar a los videojuegos en un servicio más que en un producto. Se espera que este sistema tenga un crecimiento del 27,2% hasta 2026 (Zion Market Research, 2019).

6.4.2. Estudios independientes

Durante la primera mitad de la década del 2010, son muchos los estudios independientes (comúnmente llamados *indie*), compuestos por pocas personas, que han logrado lanzar exitosamente al mercado títulos con un aspecto técnico muy inferior a la industria AAA, pero que apuestan por mecánicas de juego novedosas y una propuesta artística sobresaliente. Sin embargo, para que este tipo de juegos puedan ser valorados por el mercado, hace falta que tengan un precio reducido y que se sientan frescos ante desarrolladoras AAA. De todas formas, es importante señalar que la gran mayoría de estos estudios siguen siendo jóvenes y pequeños, con serios problemas de financiamiento y, como ven el desarrollo de videojuegos como un sueño, muchos están más dispuestos a hacer concesiones con tal de cumplirlo.

6.5. Otras tendencias del mercado

6.5.1. Fronteras entre plataformas cada vez más borrosas

Como se había comentado anteriormente, uno de los principales activos para cada consola son sus juegos exclusivos, sin embargo, estos cada vez son menos

¹¹ Dinero que se usa al interior de un juego

¹² Elementos dentro del juego que aumentan un atributo del jugador (fuerza, suerte, velocidad)

comunes, pues IP que antes sólo pertenecían a Sony, como Crash Bandicoot, ahora son multiplataforma. Para la empresa japonesa la cosa no queda ahí, pues el servicio de PlayStation Now, que incluye juegos exclusivos de esta firma, puede ser ejecutado en PC. Microsoft, en cambio, en la generación anterior apostó a que todas las franquicias exclusivas de Xbox pasaran al catálogo de PC también.

Si a lo anterior se le añade el *crossplay*¹³ y el avance tecnológico de los dispositivos móviles, es probable que se llegue a un día en que la mayoría de los juegos se publiquen indistintamente en PC, consolas o teléfonos móviles, como el caso de Minecraft o Fornite.

6.5.2. Realidad virtual y realidad aumentada

La realidad virtual ha sido un sueño en la industria del videojuego por mucho tiempo, el cual pareciera estar cumpliéndose gracias a productos como el PlayStation VR o el Oculus Rift. Aunque, debido a su alto precio, no es un elemento que se haya popularizado entre los jugadores, podría esperarse que, con el abaratamiento de la tecnología, se puedan integrar de mejor forma, habiendo más desarrolladoras interesadas en hacer juegos compatibles con este tipo de periféricos.

La realidad aumentada, en cambio, tiene su mayor potencial en juegos móviles, donde títulos como Pokémon Go tuvieron gran éxito.

6.5.3. Videojuegos como forma de arte

Los videojuegos se han transformado en un vehículo narrativo, capaces de integrar un elemento de inmersión que no ha sido replicado con este nivel de resultado en ningún otro medio: la interacción. Además de contar con la imagen, el sonido, la música, las actuaciones y un largo etcétera, el videojuego tiene la capacidad única y esencial en la que el espectador debe interactuar a través de mecánicas de juego, las cuales pueden ser usadas para transmitir sensaciones, profundizar en el carácter de los personajes o reforzar la idea narrativa que el creador tenía detrás.

¹³ Modalidad de juego que permite la interacción en línea entre personas provenientes de diferentes plataformas.

Por otro lado, el avance tecnológico ha ampliado las posibilidades en muchos sentidos, por nombrar sólo algunos: los gráficos hiperrealistas ahora permiten mostrar expresiones faciales de gran detalle en los personajes; los avanzados motores gráficos facilitan el modelado de escenarios a través de las texturas y la iluminación, alcanzando niveles muy similares a la realidad; el espacio disponible para almacenar comandos de programación facilita crear espacios jugables de mayor interacción, o bien, darle a los personajes un comportamiento más humano, por ejemplo, que tiemblen si están en una zona de frío, que se quejen o se mareen si sufren de vértigo y están en una zona de altura, que se sacudan si están mojados, que se cubran los ojos si les llega luz directa o que se rían si el jugador comete algún error y eso ha provocado que un personaje se caiga o sufra un traspíe. Todos estos elementos ayudan a agregar capas de profundidad a los personajes para que el jugador los perciba como si fuesen personas reales, como si tuviesen vida propia a pesar de ser controlados por él. Podría esperarse que, en un futuro, este tipo de detalles sean cada vez más variados y estén mejor logrados.

Ahora bien, un juego tampoco requiere de gráficos hiperrealistas como los antes mencionados para lograr un estilo visual de alto valor artístico, y esto es importante de entender si se tiene en cuenta que este



Figura 6.1: Screenshot del juego Cuphead.
Fuente: Rehbein (s.f.).

tipo de despliegue técnico sólo está al alcance de las grandes empresas AAA, debido a la cantidad de recursos necesarios. Son muchos los ejemplos en donde se ha recurrido a otro tipo de técnicas para sobresalir, como la animación tradicional hecha a mano en títulos como Cuphead (StudioMDHR, 2017) (ver Figura 6.1), o el uso del *pixel art*¹⁴ como en Fez (Polytron, 2007), ambos desarrollado por estudios *indies*.

¹⁴ Forma de arte digital basado en la creación de imágenes a nivel de píxel, usualmente evoca a los juegos de 8, 16 y 32 bits.

6.6. DAFO

Según Guerras Martín y Navas López (2015), el análisis DAFO es una matriz que sirve de resumen del análisis estratégico, razón por la cual esta herramienta ha ganado tanta popularidad. DAFO es el acrónimo para debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades, que son las cuatro áreas en las que se divide la matriz.

Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> • Tamaño y crecimiento del mercado. • Mayor aceptación cultural. • Consolidación del modelo de negocio de estudios <i>indies</i>. • Tendencia a la digitalización que suprime costos de envío, fabricación, entre otros. • Variedad de perfiles de jugador. • Necesidad de los fabricantes de consolas de ofrecer del mayor catálogo de títulos posible. • Bajo poder negociador del cliente. • Bajo impacto de factores políticos y legales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Industria con mucha incertidumbre. • Tendencia al videojuego como servicio. • Elevada competencia. • Elevada estructura de costos en estudios AAA. • Consumidor exigente con estudios AAA. • Tendencia al oligopolio de los distribuidores digitales.
Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> • Respaldo de la marca. • Experiencia general en áreas artísticas. • Cultura organizacional que facilita las extensiones de marca. 	<ul style="list-style-type: none"> • Situación financiera muy debilitada. • Nula experiencia específica en la industria del videojuego. • Falta de los recursos técnicos que son necesarios para este tipo de proyectos. • Ausencia de alianzas con socios claves en concordancia con la industria del videojuego.

Tabla 6.3: Resumen de análisis DAFO.
Fuente: Elaboración propia.

Las oportunidades y amenazas corresponden al análisis externo, es decir, el mercado y el entorno, mientras que las fortalezas y debilidades se refieren a un análisis interno, o sea, la empresa.

En la Tabla 6.3 se muestra el análisis DAFO para Cirque du Soleil, donde se puede comprobar cuáles son los factores externos que la compañía deberá enfrentar, ya sea para aprovechar oportunidades o mitigar amenazas, al mismo tiempo que se enuncian las fortalezas que tendría que potenciar y las debilidades a corregir.

Todos los elementos que componen esta matriz ya fueron explicados anteriormente, siendo la mayoría de ellos fáciles de clasificar. Por ejemplo, todos los factores señalados en el recuadro de oportunidades son de una naturaleza obviamente positiva, como el crecimiento de mercado o el bajo poder negociador del cliente. Sin embargo, en los otros recuadros hay elementos que, si se analizan desde el punto de vista de Cirque du Soleil, hace falta una explicación adicional para comprender por qué fueron catalogadas de esa forma.

En primer lugar, está el caso de la tendencia del videojuego como servicio pues, a pesar de que las microtransacciones y el F2P pueden ser estrategias que generan mucho margen de beneficio para sus desarrolladoras, la implementación de esta clase de estrategias puede generar profundas contradicciones con la propuesta artística del circo. Esto se debe a que este tipo de juegos, para lograr el éxito, suelen relegar a un segundo plano elementos como el planteamiento artístico o narrativo, que serían las fortalezas del circo, para dar mayor enfoque a la competencia online. Si este modelo sigue popularizándose en detrimento de los juegos con historia, entonces claramente se estaría frente a una amenaza.

En segundo lugar, se encuentra al consumidor y su exigencia cada vez más acuciosa ante los títulos AAA. Ya que este tipo de juegos salen al mercado con un precio muy alto, se les suele exigir mucho en aspectos que, mal llevados, podrían ir en detrimento de la propuesta artística. Por ejemplo, se busca una experiencia de juego lo más larga posible, lo cual ha provocado que la industria AAA progresivamente haya adoptado ciertas prácticas para satisfacer esa necesidad: como hacer mundos abiertos de muchos kilómetros vacíos, poner cientos de objetos coleccionables que el jugador deba buscar, forzar el *grinding*¹⁵ o *backtracking*¹⁶, misiones repetitivas o contar una historia más larga de lo requerido. Además,

¹⁵ Consiste en la repetición de acciones rápidas y rutinarias para obtener un beneficio.

¹⁶ Consiste en regresar a un nivel anterior que ya se ha jugado para obtener ítems

tras pagar el precio de un juego de salida, muchas veces el consumidor va a medir el rendimiento de su inversión según la cantidad de tiempo que estará jugando y no por la calidad artística de la obra. Si a esto se le agrega todo el capital que está en riesgo por cada juego que se produce, entonces es de esperar que la mayoría de los estudios AAA apuesten sobre seguro para dirigirse a ese mercado que ya conoce.

Del lado de las fortalezas con las que cuenta Cirque du Soleil, como se ha comentado anteriormente, es una marca con mucho potencial, reconocida especialmente por su propuesta artística, cualidad que podría ser transferida a un producto de entretenimiento interactivo, hasta tal punto que el consumidor podría ser capaz de establecer el puente de unión entre el arte escénico de sus presentaciones y el arte lúdico de un videojuego.

Por otro lado, es indudable que posee una experiencia general en áreas artísticas, destacándose por la creación de mundos y experiencias nuevas, música y escenificación. Además, cuenta con personal especializado que perfectamente podría ser clave en el desarrollo de un videojuego, pues se tiene a los músicos para componer bandas sonoras, diseñadores para crear el apartado artístico, actores y acróbatas para la captura de movimientos, entre otros.

Finalmente, la compañía no es una empresa que se haya conformado con su modelo de negocio, sino que siempre buscó extenderlo a otras áreas, o bien, entregar su arte escénico en otros contextos para llegar a más público. Es innegable que dentro de la empresa existe una cultura que fomenta la innovación.

Con respecto a las debilidades, la más obvia de todas es que el circo adolece de una posición financiera muy delicada, la cual fue catalizada por la crisis del COVID-19. Luego, el circo no cuenta con experiencia en el medio de los videojuegos, por lo que se correría el peligro de no comprender adecuadamente el lenguaje ludonarrativo, no entender el mercado al que se está dirigiendo, entre otros. Además, debido precisamente a que nunca había explorado este tipo de proyectos, carece de los recursos técnicos necesarios y de las alianzas con socios claves que gocen experiencia o prestigio en el medio.

7. DESARROLLO DE UN FUTURO VIDEOJUEGO

La forma en la que se diseña un videojuego puede variar mucho según la escala de éste, si se trata de una empresa indie o AAA, entre otros. Sin embargo, con base en lo expuesto por Mercado (2020), las etapas del desarrollo serán divididas en tres (ver Figura 7.1), de las cuales, dada la naturaleza de este análisis, sólo se podrán explorar someramente en ellas.

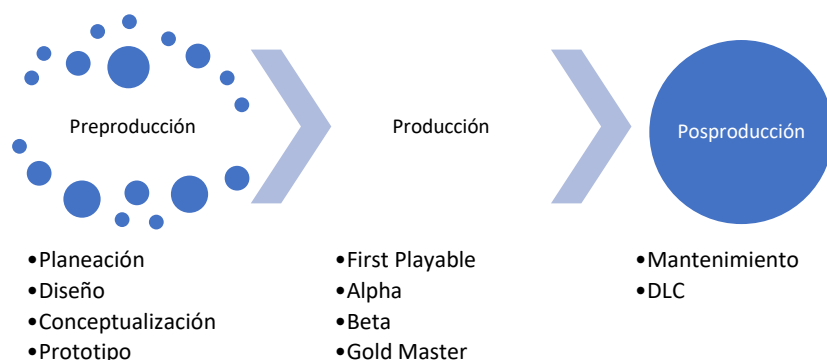


Figura 7.1: Etapas de desarrollo por las que comúnmente pasa un juego AAA.
Elaboración propia basado en Mercado (2020).

- **Preproducción.** Fase que engloba la concepción del videojuego, estableciendo los pilares que le diferenciarán, como la premisa de la historia, género, plataforma, motor gráfico, algunas mecánicas, el estilo de arte, presupuesto y plazo necesario, entre otros. Suele estar integrado por un grupo pequeño de personas, que luego cumplirán el rol de líderes en las etapas posteriores.
- **Producción.** Es la etapa más larga y costosa de todas, como cabría esperar. En ella, se programan las distintas versiones que tendría el juego antes de su lanzamiento: *first playable*, es la primera interacción y funciones de jugabilidad, enfocados en construir las bases artísticas y desarrollos técnicos que definirán la experiencia de juego; *alpha*, es una versión con un *gameplay* más completo, pero que aún requiere pulir funcionalidades del código fuente; *beta*, representa un juego finalizado en funciones y *gameplay*, se espera que esté libre de *bugs*¹⁷ importantes, con la misión de buscar otros más pequeños que puedan arruinar la experiencia de juego; *gold master*, corresponde a la última versión, por lo que ya está lista para su lanzamiento al mercado.

¹⁷ Error de programación en un videojuego.

- **Posproducción.** Etapa que ha adquirido importancia con el paso de los años, donde se da servicio de mantenimiento al juego, creando parches que mejoren el rendimiento o solucione errores menores. En esa fase se realizan los DLC que serán distribuidos.

7.1. Preproducción

7.1.1. Los objetivos específicos del proyecto

Grosso modo, el objetivo general de este análisis es disminuir el riesgo comercial, expandiéndose a un mercado donde no haga falta reunir a grandes multitudes en un solo lugar, ya que esta es la principal razón por la cual la crisis del COVID-19 afectó tanto al negocio de Cirque du Soleil. Sin embargo, para que la expansión a la industria del videojuego tenga éxito, hace falta que se cumplan los siguientes objetivos específicos:

- Dar notoriedad y prestigio a la marca en el mercado de los videojuegos a través de un estudio que represente la propuesta artística del circo.
- Generar sinergia entre los videojuegos lanzados al mercado y los espectáculos.
- Aumentar de forma rentable los ingresos de la compañía.
- Revitalizar la marca entre los actuales clientes del circo.

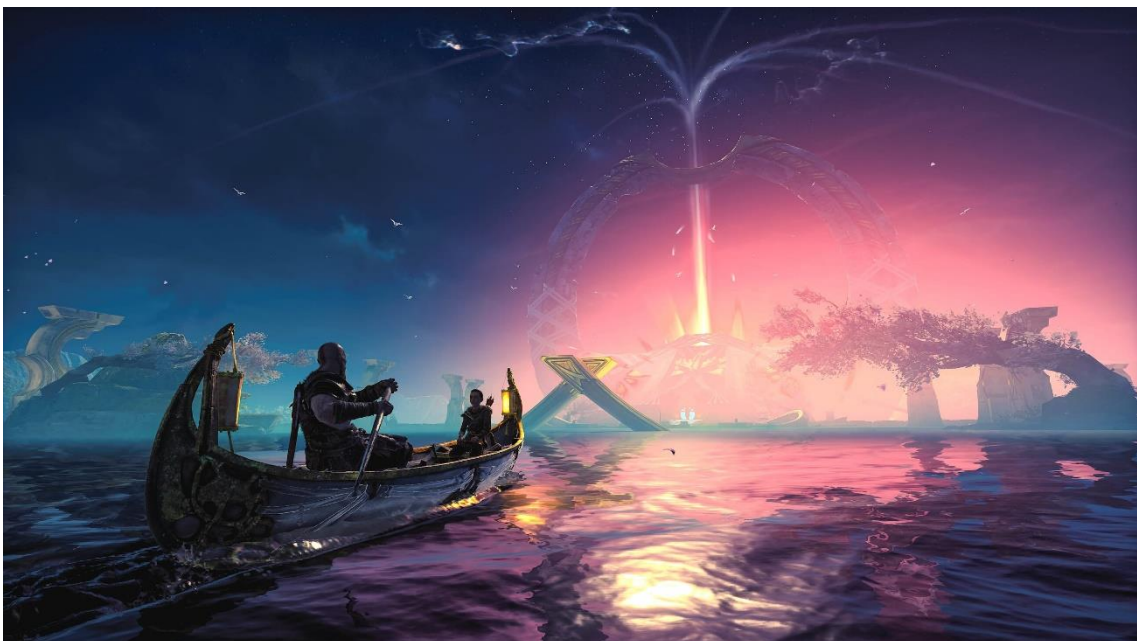


Figura 7.2: Screenshot de *God of War* (2018).
Fuente: Lugo (2021).

La marca del circo debiera ganar prestigio en el medio de los videojuegos, lanzando títulos que en calidad y relevancia estén a la altura de juegos aclamados —como *The Last of Us Part II*, *Sekiro: Shadows Die Twice* y *God of War* (Figura 7.2), que fueron condecorados como *Game of the Year* de estos últimos tres años—, de tal forma que este nuevo proyecto se transforme en un pilar de rentabilidad importante dentro del modelo de negocio del circo. Este prestigio debiese ser impulsado a través de una visión artística fresca, y que sea fácil de relacionar con Cirque du Soleil. Sin embargo, es importante señalar que la propuesta artística no puede ir en detrimento de la experiencia ludonarrativa, pues se debe tener en cuenta que se tratan de medios completamente diferentes, sujetos a convenciones y reglas muy dispares. Esto obligaría a los creativos del circo a cambiar la forma en la que piensan las obras, sino el fracaso estaría casi asegurado.

Por otro lado, se debería generar una sinergia entre los espectáculos del circo y los videojuegos que se produzcan bajo su nombre. Esto podría producirse estableciendo una conexión entre un producto y otro, por ejemplo, lanzando al mercado un videojuego al mismo tiempo que se estrena un espectáculo basado en el mismo mundo, para que así el jugador del videojuego quiera expandir su experiencia a través del espectáculo en vivo, y viceversa. Sería importante señalar que ambos elementos deben ser complementarios, es decir, un producto debe enriquecer la experiencia del otro, mas no transformarse en un requerimiento para entender la obra en su conjunto. Para entenderse mejor la idea, no hace falta leer los comics de Spiderman para entender las películas, pero leerlos ayuda a comprender mejor el mundo en que se desenvuelve el superhéroe.

Es por ello por lo que el juego debiera tener como cliente objetivo a un perfil que sea compatible con los espectáculos del circo, de esta forma, si ya son conocedores de la marca, su percepción del circo podría mejorar notablemente, mientras que, en caso contrario, podrían sentir curiosidad por conocer los espectáculos circenses.

7.1.2. Las alternativas del circo

Debido a que Cirque du Soleil carece de cualquier tipo de experiencia en la industria del videojuego y con base en las ideas que este suele plasmar en sus

espectáculos, las opciones que tendría disponible para seguir adelante con este proyecto podrían ser las siguientes:

- Seguir la concepción de la industria *indie*, con un nivel de presupuesto comparativamente más bajo, un nivel técnico más ajustado, pero con un despliegue artístico, musical y de *gameplay* lo suficientemente innovadores como para hacerse hueco en la industria. Esta opción podría permitirle al circo explorar propuestas artísticas más arriesgadas, pudiendo aspirar a una narrativa más encriptada y una ambientación más surrealista, como suelen predominar en sus obras. En esa misma línea, los personajes podrían guardar mayores similitudes con los de sus espectáculos más aclamados, pudiendo implementar personajes alegóricos o mudos, que más que mostrar una personalidad, sugieran cosas al jugador para que éste logre comprender el subtexto que radica detrás de la obra. Es posible que esta sea la opción más fiel al sello artístico del circo. Sin embargo, probablemente terminaría siendo un juego con una historia corta, con pocas opciones de rejugaridad, un detallado gráfico más sencillo y, por ende, con mayor riesgo a pasar desapercibido en una industria muy enfocada en la espectacularidad.
- Optar por el diseño de juegos AAA, con una inversión considerable y, por tanto, con un riesgo financiero más importante. Para esta opción, sería recomendable buscar a personas más experimentadas y, desde el punto de vista de la propuesta artística, podría implicar ser más conservadores. Esto se debe a que, si la propuesta es muy novedosa, es muy probable que los jugadores no estén dispuestos a pagar un precio tan alto por un juego que les resulte demasiado extraño a lo que están acostumbrados. De todas formas, lo ideal sería encontrar el punto de equilibrio para que el sello distintivo de Cirque du Soleil no se diluya en una propuesta demasiado convencional. Por otro lado, el juego no sólo sería técnicamente más complejo, sino que su narrativa e historia deben estar más nutridas de detalle, dando la oportunidad al circo de crear un mundo más rico, vivo y completo. Es probable que, si se sigue esta estrategia, al menos los primeros lanzamientos deban tener el foco centrado en la exploración de mundos y en la interrelación de

los personajes, los cuales debieran estar bien definidos y provistos de profundidad, como si estuvieran sacados de una novela, y su comportamiento debería dar la impresión de que estos viven más allá del control del jugador. Probablemente este sea un desafío más importante para el circo, pues si bien éste ha logrado crear mundos atractivos para un espectáculo, nunca ha llegado al nivel de complejidad que este proyecto le exigiría. No obstante, esto podría permitir que la irrupción del circo dentro de la industria sea mucho más loada, siempre y cuando, claro está, el resultado final esté a la altura de las expectativas, si no el desprestigio podría ser mayúsculo.

En este punto, el circo se encontraría en una disyuntiva, pues cada opción podría representar un aspecto diferente del alma del circo: un juego indie podría parecerse más a las propuestas artísticas que hay en sus espectáculos, mientras que un juego AAA representaría mejor el ímpetu que tiene la compañía para usar el avance técnico a su favor, además que tendría a su disposición las herramientas suficientes como para crear una experiencia espectacular, no sólo desde el punto de vista narrativo, sino también por la imagen, posibilitando al circo mostrar escenas fantásticas llenas de magia y color.

Con una buena gestión, ambas opciones tienen el potencial de generar sinergias positivas, una fuente de ingresos rentable y una revitalización de cara a sus clientes actuales. Sin embargo, el circo se caracteriza por la búsqueda de la excelencia, el ilusionismo más realista y sorprendente, innovando siempre a través de la implementación de tecnología avanzada; y cuando estos elementos se aplican correctamente en un videojuego, las probabilidades de lograr notoriedad y prestigio en la industria son bastante altas. Sólo una de las dos alternativas proporciona las herramientas suficientes para generar esas experiencias memorables y tecnológicamente avanzadas, es por ello por lo que la mejor opción para Cirque du Soleil Entertainment Group es la de crear un estudio AAA.

7.1.3. Conformación del estudio de videojuegos

Ante todo, Cirque du Soleil debiera fundar su propia división de videojuegos, el cual debiera contar con un logo similar al original y un nombre adecuado al me-

dio, pero siempre manteniendo la alusión a la marca madre. Por ejemplo, el nombre podría ser algo similar a Cirque du Soleil Studio, Cirque du Soleil Games o Cirque du Soleil Interactive Arts.

Luego, como hace falta tener mentes experimentadas en la industria, la estrategia podría resumirse en dos: la adquisición de un estudio o la alianza con una gran productora. La primera alternativa implicaría una inversión demasiado grande para el circo por dos razones: la compra de un estudio lo suficientemente preparado sería demasiado caro y, ya que el circo lideraría todo el proceso de desarrollo, tendría que aguantar todos los costos asociados. Como se sabe que la situación financiera del circo está muy comprometida, se recomendaría mejor una alianza con una productora de videojuegos.

Compañía	IP conocidas	Ventajas	Desventajas
Sony Interactive Entertainment	God of War. The Last of US. Marvel's Spiderman. Little Big Planet.	Su catálogo de títulos cubre todos los rangos de edad. Sus juegos han ganado el título de Game of the Year en más de una ocasión Compañía actualmente muy prestigiosa y con títulos muy vendidos. Compañía reconocida por dar libertad creativa a sus estudios diseñadores. Gran variedad de estudios diseñadores.	Los juegos de Cirque du Soleil serían exclusivos de las plataformas de PlayStation, recortando el mercado potencial.
Activision Blizzard	Call of Duty World of Warcraft Overwatch Diablo	Su catálogo de títulos cubre todos los rangos de edad. Compañía actualmente muy prestigiosa y con títulos muy vendidos. Compañía no es exclusiva de ningún fabricante de consolas.	Experiencia muy centrada en juegos competitivos online, lo cual podría condicionar los juegos de Cirque du Soleil. La compañía está siendo investigada por acoso laboral y sexual. (Varela, 2021).
Ubisoft	Assassin's Creed Rayman Just Dance Far Cry	Su catálogo de títulos cubre todos los rangos de edad. Compañía con títulos muy vendidos. Compañía no es exclusiva de ningún fabricante de consolas. Gran cantidad de empleados. Juegos de estilos muy variados	Mala fama entre los jugadores por lanzar juegos con demasiados <i>bugs</i> . Sus juegos rara vez han sido reconocidos como obras de arte.

Tabla 7.1: Posibles compañías con las que Cirque du Soleil podría hacer una alianza.
Fuente: Elaboración propia.

Como se trata de un proyecto a largo plazo, lo más apropiado sería buscar una alianza estratégica que permita lanzar sucesivos títulos al mercado, para lo cual haría falta una empresa competitiva y prestigiosa capaz de desarrollar y distribuir juegos que se desataquen en el mercado. En la Tabla 7.1 se encuentran algunos

ejemplos que se podrían tener en consideración. Sería valorable que la experiencia de esta empresa abarque juegos diversos, para muchos segmentos de mercado, para así tener un rango más amplio de pericia cuando se desarrollen los futuros títulos. Además, la productora debiera permitir un margen de libertad creativa suficiente como para que Cirque du Soleil pueda introducir su propuesta artística satisfactoriamente.

Además de las mencionadas, hay más empresas que podrían evaluarse, como Take-Two Interactive o Microsoft, cada una con sus ventajas y desventajas, pero todo dependerá del tipo de juegos que se desee desarrollar y el nivel de injerencia creativa que el circo busque ejercer sobre su obra.

7.1.4. Mercado objetivo

Después de conformada la alianza, lo siguiente sería comenzar los preparativos para el primer gran título bajo la marca de Cirque du Soleil, lo cual podría ser considerado como el inicio de la etapa 3 del modelo Stage-Gate.

Probablemente, los mayores aportes que el circo podría hacer a un videojuego sean su mundo, los personajes y la historia, por lo que se debiese elegir un público objetivo que se sienta especialmente atraído por este tipo de elementos: exploración de mundo, contexto del juego y/o la narrativa.

Además, como uno de los objetivos específicos es la de generar sinergia, la idea es apuntar a un jugador que luego quiera explorar los espectáculos del circo. Ya que la mayoría de las presentaciones del circo siempre han tenido un enfoque familiar, podría buscarse a esos perfiles de jugador que estén compuestos en mayor proporción por padres o tutores legales.

Finalmente, si se desea diseñar un videojuego que esté gráfica y técnicamente a la vanguardia, se debiera preferir a aquellos que estén dispuestos a invertir en hardware, para así contar con las consolas y ordenadores más potentes.

Entonces, basado en las exigencias antes descritas, los perfiles a los cuales se debiera enfocar el juego son: Ultimate Gamer, All-Round Enthusiast, Community Gamer y Hardware Enthusiast (ver Tabla 7.2), ya que prácticamente todos ellos están igual o por encima de la media general del mercado. Por ejemplo, el 31% de los jugadores categorizados como Ultimate Gamer priorizan el elemento de

exploración de mundos cuando compran un videojuego, encontrándose por encima de la media general del mercado del 25%. Sumando todos los perfiles, se estaría tomando al 38% del mercado total de videojuegos, y si se asume que la proporción entre los perfiles se mantiene constante en el tiempo, se podría estar alcanzando un universo de 1.178 millones de consumidores para 2024, año en que probablemente sea el lanzamiento del primer videojuego de Cirque du Soleil.

Perfil	Preferencia por la exploración	Preferencia por narrativa	Preferencia por el contexto	Proporción de padres
Ultimate Gamer	31%	30%	Sin info.	67%
All-Round Enthusiast	28%	Sin info.	27%	64%
Community Gamer	Sin info.	28%	27%	67%
Hardware Enthusiast	32%	33%	33%	61%
Media general del mercado	25%	25%	28%	57%

Tabla 7.2: Perfiles de jugador de mayor interés para Cirque du Soleil.
Fuente: Elaboración propia basado en Newzoo (2021b).

7.1.5. Concepción del juego

Como se comentaba con anterioridad, dentro de la industria AAA existen ciertos parámetros que suelen cumplirse para lograr la relevancia y el éxito deseado. Algunos de ellos es la de contar con una aventura, es decir, recorrer un territorio, a lo largo del cual se deben plantear desafíos al jugador. Estos desafíos pueden ser planteados a través de un sistema de combate, puzles, o ambos, haciendo coincidir los niveles de mayor complejidad con los momentos de mayor tensión en el guion.

Para estar a la vanguardia de la industria, se recomendaría el uso de uno de los motores gráficos más modernos que hay en el mercado: Unreal Engine 5, desarrollado por Epic Games. Debido a la potencia de esta tecnología, el juego no podría ser lanzado en la Nintendo Switch, de lo contrario se tendría que ir en perjuicio de la potencia gráfica, es por ello por lo que lo más adecuado es que el juego principal estuviese pensado para las plataformas de PlayStation 5, Xbox Series X/S y PC. Podría evaluarse la posibilidad de que el juego principal sea compatible con la realidad virtual, sin embargo, como en la actualidad esta tecnología se vende a precios prohibitivos, tal vez no se recomendable que esta sea una característica prioritaria.

Ahora bien, como proyecto adjunto, podría evaluarse la posibilidad de crear un juego móvil F2P basado en el título original, podría ser una versión más simplificada, una experiencia con puzzles ambientado en el mismo mundo, o una expansión de un minijuego que esté incluido en el título original. El objetivo sería alcanzar perfiles como Bargain Buyer y Time Filler, que no sólo son los segmentos de mayor proporción —21% y 17% respectivamente—, sino que también tienen la mayor presencia femenina. Además, se podría aprovechar la tendencia creciente que tiene el mercado móvil y generar una rentabilidad adicional a través de un sistema de microtransacciones, el cual debiera estar cuidadosamente diseñado para que no sea interpretado como abusivo. Por último, si este juego móvil se populariza, podría incentivar la compra del título de consolas y dar a conocer la marca de Cirque du Soleil a un segmento amplio del mercado.

Finalmente, los juegos debiesen contar con la traducción en varios idiomas, deseable que sea a través de doblaje, para así alcanzar todos los sectores geográficos que sean posibles. Además, debiera evitar, en la medida de lo posible, tratar temas que pudieran ser considerados como polémicos en algunos países, sobre todo si tienen el potencial de ser censurados.

Contexto

Considerando que la mayoría de los espectáculos del circo consisten en un viaje a otra dimensión, o la exploración de un mundo nuevo, perfectamente se podría adaptar este concepto a un videojuego, transformándolo en uno de los principales atractivos de este título. Para ello, se debe tener el cuidado que este mundo inventado esté dotado del nivel de detalle suficiente como para ser verosímil, inmersivo y sentirse vivo. Es posible que un mundo abierto sea lo más recomendable, lleno de rincones que el jugador tenga que explorar y que, a su vez, se sientan diferente entre sí para no caer en la monotonía. Luego, algunos de estos escenarios deben ser usados como inspiración para ambientar un espectáculo de Cirque du Soleil.

También sería un detalle muy destacable que el personaje principal, el controlado por el jugador, tenga la destreza suficiente como para escalar, hacer saltos acrobáticos, entre otros. Si estas mecánicas se implementan adecuadamente, podrían ayudar a que la marca de Cirque du Soleil se sienta más presente.

Sistema de combate

Teniendo en cuenta lo que un jugador busca de un título AAA, y con el afán de entregar una experiencia que se sienta como un espectáculo visual, el juego debería contar con un sistema de combate y enemigos a los que enfrentarse, evitando, eso sí, mostrar sangre o violencia demasiado gráfica, de lo contrario la clasificación de edades exigiría que el juego sólo pueda ser jugado por adultos, cuando lo que se debiera buscar, como mucho, es una clasificación de PEGI 16 o ESRB T. Para lograr este objetivo, el combate podría basarse en artes marciales, algo similar a lo que Cirque du Soleil hizo anteriormente en sus espectáculos de Kà y Dralion. Sin embargo, para no traicionar otro de los elementos distintivos del circo, se debiese agregar un sistema de magia acompañado con mecánicas que se sientan frescas y novedosas cuando se comparen con otros juegos AAA.

Personajes e historia

Finalmente, y no por eso menos importante, el juego debe contar con personajes llamativos y complejos, para que el jugador logre empatizar con ellos. Además, entre sí deben establecerse relaciones creíbles que permitan desarrollar una historia interesante, así se lograría atraer a aquellos jugadores que buscan en los videojuegos la exploración de mundos y una narrativa bien lograda.

7.1.6. Presupuesto

A diferencia de industrias similares como la cinematográfica, las empresas de videojuegos no suelen hacer público los presupuestos de sus productos, ni la rentabilidad obtenida por cada uno. Es por ello por lo que sólo se conoce una estimación a grandes rasgos de cuánto podría costar la producción de un videojuego AAA: US\$10.000 neto por persona por cada mes de desarrollo (Salas, 2019), el cual no sólo se refiere al salario del trabajador, sino que incluye gastos generales como alquiler de oficinas, costo de equipos, licencias, seguros. Claro está que esta cantidad podría variar perfectamente dependiendo del tamaño del estudio, la complejidad del proyecto, entre otros.

Considerando los valores más estandarizados para este tipo de empresas, es decir, un equipo de 200 personas y un plazo de desarrollo de un máximo de tres años, la inversión total para el futuro título de Cirque du Soleil se estimaría, por

lo menos, en US\$72 millones. Como este proyecto se realizaría por medio de una alianza con una productora AAA, cuyo patrimonio y solvencia aún son desconocidos, quedaría a negociación el método de financiación, así como también la proporción que aportaría cada empresa.

7.2. Producción

7.2.1. Consideraciones generales

Para garantizar que este videojuego tenga el sello del circo, las áreas artísticas debiesen ser codirigidas por personas provenientes de esta compañía, es decir, diseño de arte, diseño de personaje, música, diseño de escenarios, entre otros. Sin embargo, es menester que haya siempre una comunicación adecuada con la empresa aliada, para que así la visión artística del circo pueda ser traducida de forma exitosa al lenguaje ludonarrativo, puesto que no es lo mismo diseñar una escenografía para una tarima que para un videojuego, el cual debe cumplir condiciones muy variadas que, en principio, el personal del circo no debiese por qué conocer.

Sería importante tener el control del tiempo constantemente, manteniendo en vista los eventos en donde se mostrarán avances del videojuego y el momento de su lanzamiento oficial, para así evitar una práctica perniciosa que lamentablemente se ha generalizado en el industrial videojuego, el *crunch*. Cuando se mantienen jornadas laborales muy largas durante un intervalo de tiempo muy prolongado, alcanzando incluso las 100 horas semanales de trabajo a lo largo de varias semanas o meses seguidas, se puede considerar que se está recurriendo al *crunch* (López Rivas, 2020). Ahora bien, si este sobreesfuerzo viene dado por iniciativa propia de los mismos trabajadores, generando una presión social indirecta sobre otras personas de la plantilla, entonces se estaría hablando de una cultura del *crunch*. El circo debiese buscar la forma de mantenerse al margen de este tipo de prácticas, las cuales cada vez desprestigian más a la industria.

7.2.2. Estrategias de comunicación

Sin dejar de lado a los medios de comunicación más tradicionales, como la televisión o afiches publicitarios, que obviamente serían usados para dar a conocer el futuro proyecto del circo, los videojuegos cuentan con sus propios medios y

conferencias enfocados únicamente en ellos. Tal es el caso de eventos como State of Play, EA Play Live, Nintendo Direct o, el más popular e inclusivo de todos, el Electronic Entertainment Expo, más conocido como E3. Estos eventos se caracterizan por mostrar avances y anuncios relacionados con el mundo del *gaming*, tanto juegos como hardware, y como a ellos concurre la prensa especializada, cuentan con mucha relevancia mediática y son esperados por buena parte de los aficionados a esta industria.

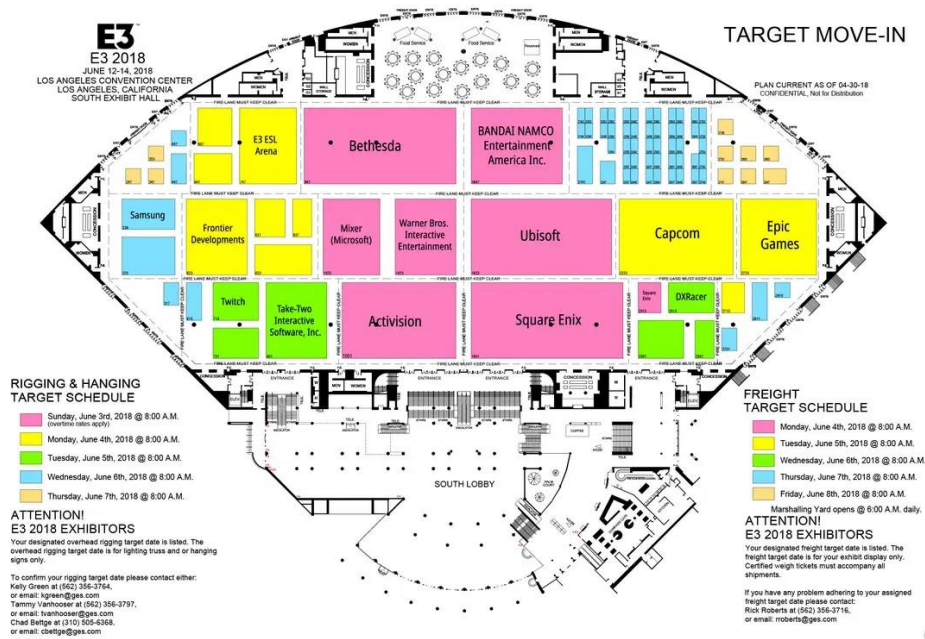


Figura 7.3: Plano con la distribución de los stands para el E3 2018.
Fuente: IGN España (2018).

El juego de Cirque du Soleil debiese ser anunciado, a más tardar, un año antes de la fecha de lanzamiento esperada, haciendo uso de cualquiera de los eventos antes mencionados, dependiendo de las empresas con las que se esté colaborando, aunque lo más probable es que sea el E3, ya que este evento está integrado por una gran variedad de desarrolladoras (ver Figura 7.3). Por primera vez, se tendría que mostrar un tráiler cinematográfico que explique la premisa del juego, y dé a conocer información básica como fecha de lanzamiento y las plataformas en las que estará disponible, con la intención lógica de llamar la atención de los medios y generar expectativa en el consumidor —lo que en el mundo del entretenimiento se le denomina *hype*—, teniendo en cuenta que, aunque esté aliada con una compañía prestigiosa, el circo seguiría siendo una empresa totalmente ajena y desconocida para esta industria, y su nombre no puede

pasar desapercibido. Para ello, la presentación del juego podría estar integrado por música en vivo, o una pequeña representación artística que incluya acrobacias. Estas aristas de la presentación serían organizadas por el personal de Cirque du Soleil Events + Experiences.

Después de pasado unos meses, se debiera mostrar el *gameplay*, de tal forma que el cliente objetivo entienda cuáles serían las mecánicas de juego, apuntando hacia la espectacularidad. Este *gameplay* podría mostrarse de dos formas: como un tráiler preparado donde se muestren algunos momentos por donde el jugador podría pasar, o mostrando sólo un momento del juego, en donde se vea al presentador jugarlo en vivo. Como es de esperarse, es más impactante para los jugadores la segunda opción, por lo que se recomendaría que la ejecución de este evento sea prioritaria. Lógicamente, en este evento debiera incluir buena parte (no todas) de las mecánicas de juego, mostrando el tenor de la historia, la relación de los personajes, y el tipo de enemigos a los que se enfrentarían, manteniendo siempre el cuidado de no desvelar detalles que puedan ser un *spoiler* de la historia. De ser posible, sería muy positivo tener un *stand* en la E3 con un demo del juego, para que los asistentes puedan conocerlo de primera mano y así poner en práctica la etapa 4 del Stage-Gate.

Se recomienda una campaña de venta anticipada o reserva, que traiga consigo beneficios exclusivos para los clientes, como contenido adicional para el videojuego o descuentos para un espectáculo de Cirque du Soleil.

Finalmente, el estudio de videojuegos de Cirque du Soleil debiera tener diversas cuentas en redes sociales y hacer publicaciones periódicas sobre el juego, no sólo tráileres y *gameplays*, sino también fotos del equipo de producción o publicaciones que establezcan paralelismos con los espectáculos del circo, fortaleciendo la sinergia entre ambos negocios. Podrían subir publicaciones de trapezistas o payasos visitando el estudio de producción de videojuegos, o artistas disfrazados de los personajes del juego haciendo cabriolas en la calle. Es importante señalar que debiesen tener cuentas en varios países, traduciendo el contenido al idioma correspondiente y, de ser necesario, focalizar las publicaciones para generar mayor impacto dependiendo de cada cultura.

7.2.3. Lanzamiento

En este momento, donde comienza la etapa 5 del Stage-Gate, se debiera tener diseñado un espectáculo en vivo ambientado en el juego. Este espectáculo podría ser itinerante o de presentación única, aunque sería recomendable que éste sea emitido en vivo por YouTube o Twitch y dando la posibilidad de verlo en diferido, para que así los jugadores tengan acceso a él si sienten curiosidad después de jugar al juego, y conozcan el tipo de espectáculos que hace el circo; o bien, que los seguidores del circo más ajenos al mundo del *gaming*, puedan conocer el juego y evaluar si desean adquirirlo. De esta forma, podría generarse la sinergia entre la producción de videojuegos y la de espectáculos, aglutinando en un solo evento a la prensa especializada de ambos medios. Como el lanzamiento sólo podría hacerse en un único idioma, podría ser coordinado con medios digitales especializados para que hagan retransmisiones comentadas, como es común en cuentas como Eurogamer, Vandal o 3DJuegos, buscando la forma de alcanzar cuentas de la mayor cantidad de países posibles, para así llegar a seguidores de todas las culturas e idiomas.

Al margen de lo anterior, el juego debiese ser distribuido en formatos tanto físico como digital, los cuales probablemente dependan más de la compañía con la que esté aliada, ya que, si se elige a Sony, por ejemplo, el juego se distribuiría en digital únicamente a través de PlayStation Store, pero si se elige a Activision Blizzard, además de usarse el servicio integrado en las consolas (PlayStation Store y Microsoft Store), en PC se usaría Battle.net, el cual es exclusivo para esta compañía.

Finalmente, un juego AAA se lanza al mercado con un precio estandarizado de US\$70, indiferente si es un formato físico o digital, y si se trata de un juego bien vendido, después de un año su precio podría bajar alrededor de US\$10. Teniendo esto en cuenta, y descontando elementos como los impuestos o costos de distribución, podría considerarse un ingreso medio unitario de US\$25 aproximadamente, para lo cual haría falta la venta de 2,88 millones de unidades para recuperar la inversión inicial en el plazo de un año. Para contextualizar mejor estas magnitudes, se podría comentar que juegos desarrollados por empresas afiliadas a Sony Interactive Entertainment, una de las productoras recomendadas para que Cirque du Soleil hiciera su alianza, han superado esa meta en un

intervalo de tiempo mucho más corto. Por ejemplo, Marvel's Spider-Man Miles Morales vendió 6,5 millones de unidades en tan sólo mes y medio, superando a otros juegos de Sony como Ghost of Tsushima, que había necesitado ocho meses para vender la misma cantidad, o The Last of Us Part II, que en tres días ya había vendido más de 4 millones de unidades (Escribano, 2021). Por último, tener en cuenta que, si se sigue la estrategia de la venta anticipada, se podrían generar ingresos incluso varios meses antes del lanzamiento del videojuego.

7.3. Posproducción

7.3.1. Estrategia de posproducción

Después de lanzado el juego, se deben crear parches de actualización para resolver errores o *bugs* que anteriormente se pasaron por alto, o para agregar detalles o nuevas zonas a explorar.

Si el juego logra el éxito comercial esperado, se procedería al diseño de un DLC que expanda la historia, dando detalles sobre un personaje secundario o explorando zonas desconocidas. Lo importante es que no haga falta este DLC para entender la historia del juego original, ni tampoco cambie el final o la resolución del conflicto, ni arregle fallos de guion, ya que este tipo de prácticas son muy despreciadas por los jugadores. Un buen DLC debe entregar una nueva experiencia, expandir el mundo y enriquecer los personajes, sin cambiar ningún hito importante del juego. En cuanto a las microtransacciones, éstas estarán avocadas únicamente en el juego para móviles.

Por otro lado, se podría contactar con medios digitales o youtubers para que suban contenido periódicamente del juego, ya sea *gameplays*, análisis de la historia, videos con datos curiosos, entre otros.

Finalmente, podría aplicarse un sistema de recompensas que permita descuentos entre los espectáculos y el juego. Por ejemplo, al lograr cierto objetivo en el juego, se podría entregar al consumidor un código de descuento que pueda usar en cualquier espectáculo del circo, o también, se podrían entregar códigos de descargas para DLC como regalo a la asistencia de un espectáculo.

8. CONCLUSIONES

Sin duda alguna, la pandemia de COVID-19 golpeó duramente al mercado en general, sin embargo, hubo algunas industrias que, por su naturaleza, pudieron sobrellevar esta crisis con mayor facilidad. Tal es el caso de la industria de videojuegos que, como se trata de una actividad que se desarrolla de forma hogareña y normalmente en solitario, las fuentes de ingresos de los estudios de videojuegos difícilmente pudieron verse interrumpidas, de hecho, los mayores problemas que tuvo esta industria se debieron al efecto dominó proveniente de otros mercados, como el de los semiconductores.

Es por ello por lo que, si Cirque du Soleil se hubiese planteado con anterioridad la creación de un estudio de videojuegos, tal vez no habría llegado al punto de declararse en banca rota. Y no sólo eso, pues también habría contado con una fuente de ingresos fuerte, con el potencial de generar sinergias con sus espectáculos desde el momento en que se anunciara su primer videojuego.

Pero no es demasiado tarde, la marca de Cirque du Soleil sigue viva, ostentando la notoriedad y prestigio que la distinguen, por lo que aún es posible iniciar un proyecto ambicioso como este que, dadas sus características, demandaría mucha más atención y dedicación que sus anteriores proyectos, ya que el estudio no se transformaría sólo en una fuente de ingreso marginal, sino que debiera ser uno de los pilares del negocio, así el circo podría alcanzar un nuevo nivel en el mercado del entretenimiento.

No obstante, como esta compañía carece de experiencia en este medio, la elección de la productora con la que se haría la alianza es de vital importancia, ya que son muchas que cosechan éxitos de ventas, pero no cualquiera es capaz de lanzar al mercado un producto que sea reconocido como una obra de arte. No se trata sólo de que el juego se venda bien, sino que también permee en memoria del jugador y pueda relacionarlo exitosamente con las artes escénicas que domina Cirque du Soleil y revalorizar la marca. Hay que cuidarse de los estudios que, en un afán de lograr un éxito comercial, se inmiscuyen demasiado en el trabajo de los desarrolladores en detrimento de la propuesta artística. Al final, cuando un juego es hecho con corazón, se nota.

9. BIBLIOGRAFÍA

- Aaker, D. y Joachimsthaler, E. (2020). The brand relationship spectrum: The key to the architecture challenge. *California Management Review*.
- Antevenio. (17 de Diciembre de 2020). *8 tendencias gaming en 2021 que te sorprenderán*. Recuperado el 19 de Julio de 2021, de <https://www.antevenio.com/blog/2020/12/tendencias-gaming-en-2021/>
- Banda, D. (26 de noviembre de 2020). *El regreso del Circo del Sol: sus acreedores lo compran y lo salvan de la desaparición definitiva*. Tu Otro Diario. <https://www.tuotrodiario.com/noticias/20201126204722/circo-del-sol-posible-regreso-2021>
- Berlin, A. (10 de julio de 2017). *LPC: Cirque du Soleil shells out US\$66m for Blue Man Productions*. Recuperado el 29 de abril de 2021, de Reuters. <https://www.reuters.com/article/blueman-cirquedusoleil-idUSL1N1K10KQ>
- Box Office Mojo. (s.f.). *Cirque du Soleil: Worlds Away*. Recuperado el 29 de marzo de 2021, de <https://www.boxofficemojo.com/release/rl3947595265/>
- Cabrera, R. (11 de agosto de 2017). *La Psicología del Color en el Marketing y cómo influye en tu marca*. Recuperado el 16 de abril de 2021, de Robertcabreramk. <https://robertcabreramkt.com/psicologia-del-color-marketing/>
- Chan Kim, W. y Mauborgne, R. (2005). *La Estrategia del Océano Azul, Cómo desarrollar un nuevo mercado donde la competencia no tiene ninguna importancia*. Bogotá, Colombia: Editorial Norma S.A.
- Cirque du Soleil. (s.f.-a). *Club Med Creative: Todo incluido para las familias*. Recuperado el 30 de marzo de 2021, de <https://www.cirquedusoleil.com/es/club-med-creative>
- Cirque du Soleil. (s.f.-b). *Historia [Fotografía]*. <https://www.cirquedusoleil.com/es/sobre-nosotros/historia>.

- Club Med. (s.f.). *Exclusive: Cirque du Soleil at Club Med Punta Cana*. Recuperado el 30 de marzo de 2021, de <https://www.clubmed.ca/l/creactive-cirque-du-soleil>
- EFE. (30 de junio de 2020). *El Cirque du Soleil se declara en quiebra y presenta un plan de reestructuración*. La Vanguardia. <https://www.lavanguardia.com/cultura/20200630/482032867891/cirque-du-soleil-declara-quiebra-coronavirus.html>
- El Blog de Vaya Cruceros. (3 de diciembre de 2015). *MSC Cruceros se alía con Cirque du Soleil*. Recuperado el 30 de marzo de 2021, de <https://blog.vayacruceros.com/msc-cruceros-se-alia-con-cirque-du-soleil.htm/>
- El Blog de Vaya Cruceros. (27 de mayo de 2017). *Espectáculos del Cirque du Soleil en el MSC Meraviglia*. Recuperado el 30 de marzo de 2021, de <https://blog.vayacruceros.com/descubre-los-nuevos-espectaculos-del-cirque-du-soleil-en-el-msc-meraviglia.htm/>
- El Blog de Vaya Cruceros. (07 de mayor de 2019). *Cirque du Soleil at Sea presenta sus nuevos espectáculos*. Recuperado el 30 de marzo de 2021, de <https://blog.vayacruceros.com/nuevos-espectaculos-cirque-du-soleil-at-sea.htm/>
- Elizalde, I. (1 de junio de 2011). *Desigual se viste de la magia del Circo del Sol, Distribuidores y comercio minorista*. Recuperado el 29 de marzo de 2021, de Expansión.com. <https://www.expansion.com/2011/06/01/empresas/distribucion/1306960531.html>
- Escribano, J. (16 de Abril de 2021). *Marvel's Spider-Man Miles Morales adelanta en ventas a The Last of Us 2 y Ghost of Tsushima en menos tiempo*. Hobbyconsolas. <https://www.hobbyconsolas.com/noticias/marvels-spider-man-miles-morales-adelanta-ventas-last-us-2-ghost-tsushima-menos-tiempo-849163>

- Fragasso-Marquis, V. (17 de agosto de 2020). *Cirque du Soleil: la Caisse a versé 75 millions US à Guy Laliberté en février*. Recuperado el 20 de abril de 2021, de La Presse Canadienne.
<https://www.lapresse.ca/affaires/entreprises/2020-08-17/cirque-du-soleil-la-caisse-a-verse-75-millions-us-a-guy-laliberte-en-fevrier.php>
- García, J. (17 de octubre de 2019). *Cirque du Soleil at Sea presentará COSMOS y EXENTRICKS en el Grandiosa*. Recuperado el 30 de marzo de 2021, de CruceroAdicto.com. <https://cruceoadicto.com/cirque-du-soleil-at-sea-cosmos-y-exentricks-en-msc-grandiosa.html>
- García, M. (28 de Noviembre de 2017). *El Cirque Du Soleil renueva su imagen para convertirse en un grupo multimarca [Imagen]*. Brandemia.
<https://brandemia.org/el-cirque-du-soleil-renueva-su-imagen-para-convertirse-en-un-grupo-multimarca>
- Guerras Martín, L. Á. y Navas López, J. E. (2015). *La Dirección Estratégica de la Empresa, Teoría y Aplicaciones* (Quinta ed.). Cizur Menor, Navarra, España: Aranzadi.
- Guyot, O. (30 de diciembre de 2011). *Desigual y el Circo del Sol firman un acuerdo por 5 años*. Recuperado el 29 de marzo de 2021, de FashionNetwork.com. <https://es.fashionnetwork.com/news/desigual-y-el-circo-del-sol-firman-un-acuerdo-por-5-anos,222385.html>
- IGN España. (13 de Febrero de 2018). *Los planos del E3 2018 [Imagen]*.
<https://es.ign.com/e3/129444/gallery/los-planos-del-e3-2018?p=1>
- IMDb. (s.f.-a). *Big Top Academy (TV Series 2018–)*. Recuperado el 01 de abril de 2021, de <https://www.imdb.com/title/tt8019704/>
- IMDb. (s.f.-b). *Luna Petunia (TV Series 2016–)*. Recuperado el 01 de abril de 2021, de <https://www.imdb.com/title/tt4588068/>
- IMDb. (s.f.-c). *Luna Petunia: Return to Amazia (TV Series 2018–)*. Recuperado el 01 de abril de 2021, de <https://www.imdb.com/title/tt7924854/>

- Jorgenson, T. (21 de diciembre de 2012). *Capsule reviews for Dec. 21*. Recuperado el 21 de abril de 2021, de Cinemalogue. <http://cinemalogue.com/2012/12/21/capsule-reviews-for-dec-21/>
- Kapferer, J. N. (2008). *The New Strategic Brand Management: Creating and sustaining brand equity long term* (Cuarta ed.). Londres, Reino Unido: Kogan Page.
- Keller, K. L. (2008). *Branding: Administración Estratégica de Marca* (Tercera ed.). México: Pearson Educación.
- Kelly, B. (21 de Junio de 2018). *Cirque du Soleil's Bazaar will be its first show to play India*. Montreal Gazette. <https://montrealgazette.com/news/local-news/cirque-du-soleils-bazaar-will-be-its-first-show-to-play-india/>
- La Vanguardia. (20 de agosto de 2013). *Desigual se inspira en el universo creativo del Cirque du Soleil*. Recuperado el 29 de marzo de 2021, de <https://www.lavanguardia.com/se-lleva/20110602/54164594428/desigual-se-inspira-en-el-universo-creativo-del-cirque-du-soleil.html>
- Lampert, A. (20 de abril de 2015). *Cirque du Soleil sells majority stake to U.S., Chinese investors*. Recuperado el 20 de abril de 2021, de Reuters. <https://www.reuters.com/article/us-cirquedusoleil-m-a-tpg-idUSKBN0NB1AX20150420>
- López Rivas, D. (29 de Octubre de 2020). *El 'crunch', las largas jornadas que amenazan la salud mental de los trabajadores en los videojuegos*. Verne, El País. https://verne.elpais.com/verne/2020/10/28/articulo/1603879761_128728.html#:~:text=El%20crunch%20time%20o%20crunch,otras%20fases%20de%20la%20producci%C3%B3n%E2%80%94
- Lugo, J. (04 de Junio de 2021). *Los entornos más épicos y hermosos de God of War [Imagen]*. Red Bull. <https://www.redbull.com/es-es/god-of-war-mejores-paisajes-fotografia-virtual>
- MDC - The Event Planner's Magazine. (04 de enero de 2018). *VIDANTA + CIRQUE DU SOLEIL*. Recuperado el 02 de abril de 2021, de

https://www.mdcmagazine.com/articulos/meeting-news/proyecto-turistico/vidanta-cirque-du-soleil?fbclid=IwAR1aTPQbFPWxyCM_RQA3jYbxxxgQuDXVZnumETHCbwU_5f_OVO7coKqeQbw

Mercado, P. (30 de Abril de 2020). *Las Etapas para Desarrollar un Videojuego*. Recuperado el 29 de Julio de 2021, de IndustriaAnimacion.com. <https://www.industriaanimacion.com/2019/09/las-etapas-para-desarrollar-un-videojuego/>

Newzoo. (2021a). *Global Games Market Report*.

Newzoo. (2021b). *Newzoo's Gamer Segmentation. An overview of the nine unique personas*.

Rehbein, C. (s.f.). "Cuphead" en Switch: la increíble experiencia de jugarlo en la híbrida [Imagen]. Publimetro. <https://www.publimetro.cl/cl/estilo-vida/2019/06/08/cuphead-2.html>

Rosky, N. (06 de Febrero de 2019). *Cirque du Soleil Announces Acquisition of The Works Entertainment- Owners of THE ILLUSIONISTS and More*. BroadwayWorld. <https://www.broadwayworld.com/article/Cirque-du-Soleil-Announces-Acquisition-of-The-Works-Entertainment--Owners-of-THE-ILLUSIONISTS-and-More-20190206>

Ross, D. (2 de febrero de 2013). *A Cirque to irk*. Recuperado el 21 de abril de 2021, de The Spectator. <https://www.spectator.co.uk/article/a-cirque-to-irk>

Rotten Tomatoes. (s.f.). *Cirque du Soleil: Worlds Away (2012)*. Recuperado el 29 de marzo de 2021, de https://www.rottentomatoes.com/m/cirque_du_soleil_worlds_away_3d

Salas, Á. (22 de Enero de 2019). *¿Cuánto cuesta desarrollar un videojuego?* Recuperado el 03 de Agosto de 2021, de Universidad en Línea UMOV. <http://universidadenlinea.umov.mx/2018/11/07/cuanto-cuesta-desarrollar-videojuego/>

- Seib, A. (15 de Marzo de 2011). *Cirque du Soleil revisits 'Quidam' [Fotografía]*. The Mercury News. <https://www.mercurynews.com/2011/03/15/cirque-du-soleil-revisits-quidam/>
- Serrano, M. (30 de junio de 2020). *El Circo del Sol, en quiebra*. Forbes España. <https://forbes.es/empresas/70807/el-circo-del-sol-en-quiebra/>
- Stage Gate International. (08 de Junio de 2019). *¿Qué es la Metodología Stage-Gate?* Recuperado el 27 de Julio de 2021, de <https://www.stage-gate.la/metodologia-stage-gate/>
- Television Academy. (s.f.). *Outstanding Special Class Programs Nominees / Winners 1989*. <https://www.emmys.com/awards/nominees-winners/1989/outstanding-special-class-programs>
- Varela, R. (23 de Julio de 2021). *Activision Blizzard es demandada por acoso generalizado a las mujeres en el trabajo*. Recuperado el 14 de Agosto de 2021, de Vandal. <https://vandal.elespanol.com/noticia/1350746341/activision-blizzard-es-demandada-por-acoso-generalizado-a-las-mujeres-en-el-trabajo/>
- Viator. (s.f.). *Kurios by Cirque du Soleil: Under The Big Top en Brisbane [Imagen]*. Recuperado el 12 de Septiembre de 2021, de <https://www.viator.com/es-PE/tours/Brisbane/Kurios-by-Cirque-du-Soleil-Under-The-Big-Top-in-Brisbane/d363-76557P2>
- Vidanta. (s.f.). *The Parks - Nuevo Vallarta - Vidanta*. Recuperado el 02 de abril de 2021, de <https://www.vidanta.com/web/nuevo-vallarta/the-parks>
- Vlessing, E. (03 de junio de 2015). *Netflix Acquires 'Cirque du Soleil — Luna Petunia' Kids Series*. Recuperado el 01 de abril de 2021, de The Hollywood Reporter. <https://www.hollywoodreporter.com/news/netflix-acquires-cirque-du-soleil-799749>
- VStar Entertainment. (s.f.). *About Us*. Recuperado el 30 de Agosto de 2021, de <https://www.vstarentertainment.com/>
- Wyatt, N. (17 de enero de 2013). *Cirque du Soleil announces 400 layoffs*. Recuperado el 29 de abril de 2021, de The Star.

https://www.thestar.com/entertainment/stage/2013/01/16/cirque_du_soleil_announces_400_layoffs.html

Young, J. (15 de junio de 2019). *BREAKING: Cirque du Soleil Theme Park in Mexico CANCELLED - Park Redesigned*. Theme Park University.
<https://themeparkuniversity.com/theme-parks-101/breaking-cirque-du-soleil-theme-park-in-mexico-cancelled-park-redesigned/>

Zion Market Research. (02 de Enero de 2019). *At 27.2% CAGR, Cloud Gaming Market Will Reach USD 6,944 Million By 2026, Globally: Zion Market Research*. Recuperado el 20 de Julio de 2021, de GlobeNewswire.
<https://www.globenewswire.com/news-release/2019/01/22/1703107/0/en/At-27-2-CAGR-Cloud-Gaming-Market-Will-Reach-USD-6-944-Million-By-2026-Globally-Zion-Market-Research.html>

10. ANEXOS

10.1. Anexo I: Lista de los espectáculos de Cirque du Soleil

Nombre	Estreno	Formato	Lugar Original	Retiro
<i>Le Grand Tour du Cirque du Soleil</i>	16/11/1984	Tour	Grand Chapiteau	1985
<i>La Magie Continue</i>	01/05/1986	Tour	Grand Chapiteau	1986
<i>Le Cirque Réinventé</i>	07/05/1987	Tour	Grand Chapiteau	1990
<i>Nouvelle Expérience</i>	08/05/1990	Tour	Grand Chapiteau	1993
<i>Saltimbanco</i>	23/04/1992	Tour	Grand Chapiteau	2012
<i>Fascination</i>	22/05/1992	Tour	Arena	1992
<i>Mystère</i>	25/12/1993	Residente	Treasure Island (Las Vegas, EEUU)	Activo
<i>Alegría</i>	21/04/1994	Tour	Grand Chapiteau	2013
<i>Quidam</i>	23/04/1996	Tour	Grand Chapiteau	2016
<i>O</i>	15/10/1998	Residente	Bellagio (Las Vegas, EEUU)	Activo
<i>La Nouba</i>	23/12/1998	Residente	Disney Springs, Disney World (Florida, EEUU)	2017
<i>Dralion</i>	22/04/1999	Tour	Grand Chapiteau	2015
<i>Varekai</i>	24/04/2002	Tour	Grand Chapiteau	2017
<i>Zumanity</i>	14/08/2003	Residente	(Las Vegas, EEUU)	2020
<i>Kà</i>	26/11/2004	Residente	MGM Grand (Las Vegas, EEUU)	Activo
<i>Corteo</i>	21/04/2005	Tour	Grand Chapiteau	Activo
<i>Delirium</i>	26/01/2006	Tour	Arena	2008

<i>The Beatles Love</i>	02/06/2006	Residente	The Mirage (Las Vegas, EEUU)	Activo
<i>Koozå</i>	19/04/2007	Tour	Grand Chapiteau	Activo
<i>Wintuk</i>	01/11/2007	Residente	Madison Square Garden (Nueva York, EEUU)	2011
<i>Zaia</i>	26/07/2008	Residente	The Venetian Macao (Macao, China)	2012
<i>Zed</i>	15/08/2008	Residente	Tokyo Disney Resort (Tokio, Japón)	2011
<i>Criss Angel Believe</i>	26/09/2008	Residente	Luxor (Las Vegas, EEUU)	2016
<i>Ovo</i>	23/04/2009	Tour	Grand Chapiteau	Activo
<i>Banana Shpeel</i>	19/11/2009	Tour	Teatro	2010
<i>Viva Elvis</i>	16/12/2009	Residente	Aria Resort and Casino (Las Vegas, EEUU)	2012
<i>Totem</i>	22/04/2010	Tour	Grand Chapiteau	Activo
<i>Zarkana</i>	09/06/2011	Residente	Aria Resort and Casino (Las Vegas, EEUU)	2016
<i>Iris</i>	21/07/2011	Residente	Dolby Theatre (Los Angeles, EEUU)	2013
<i>Michael Jackson: The Immortal World Tour</i>	02/10/2011	Tour	Arena	2014
<i>Amaluna</i>	19/04/2012	Tour	Grand Chapiteau	2020
<i>Michael Jackson: One</i>	23/05/2013	Residente	Mandalay Bay Resort and Casino (Las Vegas, EEUU)	Activo
<i>Kurios: Cabinet of Curiosities</i>	24/04/2014	Tour	Grand Chapiteau	Activo
<i>Joyå</i>	08/11/2014	Residente	Riviera Maya, México	Activo
<i>Toruk — The First Flight</i>	12/11/2015	Tour	Arena	2019
<i>Paramour</i>	16/04/2016	Residente	Hamburgo, Alemania	2020

Luzia	21/04/2016	Tour	Grand Chapiteau	Activo
Séptimo Día — No Descansaré	09/03/2017	Tour	Arena	2018
Volta	20/04/2017	Tour	Grand Chapiteau	Activo
Crystal	05/10/2017	Tour	Arena	Activo
Bazaar	14/11/2018	Tour	Grand Chapiteau	Activo
Alegría: In a New Light	18/04/2019	Tour	Grand Chapiteau	Activo
X (The Land of Fantasy)	03/08/2019	Residente	Hangzhou, China	Activo
Axel	04/10/2019	Tour	Arena	Activo
Messi 10	10/10/2019	Tour	Arena	Activo
R.U.N	24/10/2019	Residente	Luxor (Las Vegas, EEUU)	2020
'Twas The Night Before...	29/11/2019	Residente (temporada)	Madison Square Garden (Nueva York, EEUU)	Activo

Fuente: Elaboración propia.

10.2. Anexo II: Detalle de la Puerta 1 del cribado de ideas

Criterio	Ponderación	Juguetes	Moda	Alta Costura	Videojuegos	Streaming	Café	VR	Bares	Parque
Propuesta artística	15%	5	4	4	5	5	3	5	3	5
Disminución del riesgo comercial	15%	4	4	3	4	5	2	3	2	1
Beneficios al cliente actual	5%	1	4	3	3	3	4	1	4	4
Ventaja competitiva	15%	4	3	2	5	5	3	4	3	3
Tamaño del mercado	15%	3	4	1	4	5	4	2	4	3
Crecimiento del mercado	15%	1	3	2	5	5	2	2	2	4
Recursos requeridos	10%	2	3	5	3	4	3	4	3	3
Complejidad técnica	10%	3	3	2	2	2	4	5	4	2
Total		✘ 3,10	⚠ 3,50	✘ 2,65	✔ 4,10	✔ 4,50	✘ 3,00	⚠ 3,35	✘ 3,00	✘ 3,10

Fuente: Elaboración propia.