

MISS VENEZUELA: ¿ALGO MÁS QUE BELLEZA?

Los directivos de la Organización Cisneros consideraban el Miss Venezuela el Super Bowl de la televisión venezolana, pero se enfrentaban al reto de conciliar varias exigencias: apoyarse en el capital de marca del concurso para lanzar un puente con la sociedad venezolana, conectarse con las nuevas generaciones de audiencia, fortalecer la visión internacional, invertir en la capacidad para producir reinas de belleza, innovar con el show y multiplicar las fuentes de negocios.

NUNZIA AULETTA Y MARÍA HELENA JAÉN

El 23 de agosto de 2009 en Nassau, Bahamas, se realizaba el 58º certamen del Miss Universo, con la participación de 83 reinas de belleza de todo el mundo. Osmel Sousa, presidente de la Organización Miss Venezuela, acababa de recibir una llamada de Adriana Cisneros, vicepresidente de la Junta Directiva y directora de Estrategias de la Organización Cisneros, para felicitarlo porque la representante venezolana había llegado entre las diez finalistas. El triunfo de la venezolana, el año anterior, alejaba el sueño de la corona universal, porque nunca en la historia

del certamen un país había triunfado dos años consecutivos. Pero lo increíble estaba sucediendo: Miss Venezuela, Stefania Fernández, pasaba a la historia como la sexta venezolana en ganar el título de Miss Universo y su compatriota, Dayana Mendoza, acababa de entregarle la corona.

La Organización Miss Venezuela y, con ella, Venevisión y la Organización Cisneros habían ganado seis títulos de Miss Universo y cinco de Miss Mundo. Miss Venezuela era una marca reconocida mundialmente. Los directivos de Venevisión y la Organización Cisneros consideraban el Miss Venezuela el *Super Bowl* de la televisión venezolana, pero sabían que debían profundizar en el uso de nuevos medios para incrementar sus audiencias, especialmente entre los jóvenes.

La Organización Miss Venezuela

El Miss Venezuela se creó en 1952 y en 1962 fue convertido en una gala televisada. En 1979 Venezuela ganó por primera vez el Miss Universo, con Maritza Sayalero, lo que aumentó la popularidad del concurso. En 1981, Gustavo Cisneros compró los derechos del Miss Venezuela y lo transformó de un simple concurso de belleza en la Organización Miss Venezuela. Lo dirigía Osmel Sousa, que se ganaría el título de «zar de la belleza» por su fama

de seleccionador estricto. El certamen, producido por Venevisión y dirigido por Joaquín Riviera, vicepresidente de Variedades, se convirtió en un *show* televisivo internacional. Ese mismo año, el doble triunfo con Irene Sáez, en el Miss Universo, y Pilín León, en el Miss Mundo, llevó al reconocimiento internacional de la belleza de la mujer venezolana, que se alimentaría con un record de más de setenta victorias en diversos certámenes.

La Organización Miss Venezuela era una estructura pequeña, en la que trabajaban Osmel Sousa y cuatro colaboradores. Cada año, a partir de abril, comenzaba el proceso de inscripción en el que participaban más de 2.000 jóvenes entre 17 y 27 años de edad. En 2010, algunas se registraban directamente en el sitio de internet (www.missvenezuela.com) y otras llegaban por referencias o presentadas por agencias de modelaje. Un grupo de 300 llegaba al *casting* y después de dos meses de trabajo, preparación y selecciones sucesivas, quedaban 28 candidatas, a las que se les imponía la banda del estado que representarían en el concurso.

Durante cuatro meses las jóvenes enfrentaban jornadas de más de doce horas, bajo una férrea disciplina en manos de nutricionistas, psicólogos, entrenadores de gimnasio, médicos estéticos, peluqueros,

Las *Experiencias* son versiones resumidas de los casos preparados por el IESA para la enseñanza de la gerencia. Los casos tienen la finalidad de estimular la discusión sobre experiencias reales. Los participantes en las discusiones son quienes plantean análisis, conclusiones o recomendaciones. Por lo tanto, un caso no ilustra el manejo efectivo o no de una situación administrativa ni debe considerarse fuente primaria de información. Tampoco tiene como finalidad respaldar posiciones de personas u organizaciones. El caso «Miss Venezuela: ¿algo más que belleza?» fue resumido del original por Henry Gómez Samper.

Nunzia Auletta y María Helena Jaén, profesoras del IESA.

maquilladores, maestros de oratoria y de pasarela. Pese a la exigencia y el trabajo duro, el ambiente en la Organización Miss Venezuela era de estímulo a la camaradería y de apoyo a las *misses*; pero a medida que las jóvenes eran presentadas a la prensa se abría paso la competencia.

La formación recibida en la escuela de *misses* había servido de trampolín a numerosas mujeres venezolanas que desarrollaron sus carreras como actrices, animadoras de televisión y mujeres de negocios. Una de las *misses* más recordadas fue Irene Sáez, que desarrolló su carrera política, como alcaldesa, candidata presidencial en 1998 y gobernadora de Nueva Esparta, uno de los estados de mayor atractivo turístico en Venezuela.

El desarrollo profesional de las *misses* respondía a una estrategia deliberada de crear una cantera de actrices, locutoras y periodistas para la pantalla de Venevisión y potenciar la imagen de la mujer venezolana. Aunque el certamen se realizaba una vez al año, sus fanáticos se mantenían conectados por el sitio oficial en internet (www.missvenezuela.com), la página de Facebook (www.facebook.com/MissVenezuelaOficial) que contaba con más de 130.000 fans, la cuenta de Twitter (@missvzla) con más de 30.000 seguidores y decenas de grupos y espacios espontáneos. Con respecto al impacto de internet, Adriana Cisneros comentó:

Publicamos en la página *web* videos de las *misses* cuando se preparaban, tomaban clases de oratoria o desfilaban en la pasarela. Yo siempre estoy buscando cuál es el negocio, y el negocio es ampliar la audiencia. La red es un espacio alternativo para los anunciantes a un costo mucho más asequible que el de los patrocinantes del *show* en Venevisión.

Para el concurso 2010, la red se convirtió en un espacio de interacción donde los usuarios pudieron escoger la corona que llevaría la nueva *miss*, y eligieron directamente a Liliana Flores como *missvenezuela.com*: «La *miss* que eliges tú», como rezaba el lema.

La Organización Cisneros

La Organización Cisneros fue fundada en Venezuela a principios de los años treinta del siglo XX, por Diego Cisneros. Su hijo, Gustavo Cisneros, asumió la presidencia del grupo en 1971. En 2010 era un grupo de más de treinta empresas, calificado por la revista *Forbes* como «un imperio diversificado», que había contribuido a lo largo de ochenta años a consolidar una fortuna familiar calculada en 4,2 millardos de dólares, la segunda de Latinoamérica y la primera de Venezuela. Su foco estratégico se centraba en la industria del entretenimiento: transmisión y producción de televisión, telecomunicaciones, belleza, deportes, educación y desarrollos turísticos, entre otros. Mediante sus empresas, la Organización Cisneros ofrecía marcas y servicios a más de 550 millones de consumidores de habla hispana y portuguesa en América y Europa, y vendía su programación televisiva y otros contenidos mediáticos en más de 150 países.

En 1989 se desarrolló Venevisión International, con sede en Miami, orientada a la producción y el mercadeo de una variedad de contenidos de entretenimiento

La Organización Cisneros decidió vincular el Miss Venezuela a su estrategia de responsabilidad social: en el *show* del Miss Venezuela se incluyó un video de seis minutos de las actividades de responsabilidad social de las *misses*.

dirigidos al mercado hispano de Estados Unidos y a las audiencias de Iberoamérica. Según Steven Bandel, presidente de la Organización Cisneros, hasta ese momento la visión del grupo era aprovechar «las oportunidades que con frecuencia se dan juntas», pero siempre con una clara visión de las posibles «estrategias de salida».

Los años noventa se caracterizaron en Venezuela por la inestabilidad social, política y financiera, lo que se tradujo en un nuevo impulso a la estrategia de internacionalización. El crecimiento más importante ocurrió en el negocio televisivo, con la adquisición de Chilevisión y la participación en Univision Communications Inc., la empresa líder en el mercado hispano en

Estados Unidos (1992), y el lanzamiento de Galaxy Latin America (1995), el primer servicio de televisión por satélite directo al hogar, que luego se conocería como DirecTV Latin America. Pese al crecimiento sostenido y complejo, las relaciones laborales y las líneas de supervisión y rendición de cuentas seguían basadas en la confianza y la responsabilidad. Según Antonieta Mendoza de López, vicepresidenta de Asuntos Corporativos: «Este es un grupo de empresas descentralizado, basado en unidades de negocios con foco en los diferentes países, en las que cada quien es responsable por su gestión». Steven Bandel explicó:

Bonificamos en función de las cosas que la gente trata de hacer, no de cuánto ganó o cuánto perdió. Eso hace que los gerentes se sientan dueños del negocio... Nos movemos sobre una doble estrategia. Por una parte, tenemos claro nuestro negocio medular, que es la producción y la distribución de contenidos, en un ambiente tecnológico en el que todo parece converger hacia varias pantallas, PC, televisor o celular, y el

consumidor, el usuario, es el rey. Pero también debemos tener sentido de la oportunidad y escoger negocios donde tenemos la capacidad de crear valor y que luego podamos vender.

La Fundación Cisneros

La Fundación Cisneros era una institución privada, sin fines de lucro, fundada en 1968, por Patty Phelps de Cisneros y Gustavo Cisneros. Desde 2009 estuvo presidida por Adriana Cisneros, quien en 2010 asumió también la conducción de la Organización Cisneros, lo que reforzó el lineamiento de que la responsabilidad social empresarial formara parte central de la estrategia de negocios de la Organización.

VALORACIÓN DE PROYECTOS | MIGUEL NAJUL



Ediciones



0212-555.42.63 / 44.60
ediesa@iesa.edu.ve

La valoración es quizás la disciplina gerencial más exigente, porque pone a prueba los conocimientos necesarios para analizar un proyecto y su entorno. Esta es la base de *Valoración de proyectos*, un libro que expone, de manera sencilla y recurriendo a ejemplos prácticos, los lineamientos teóricos de la valoración de negocios. La obra incluye un CD con una amplia muestra de modelos matemáticos diseñados en hojas de cálculo, que propone pautas para proyectar cuentas y variables.

La Fundación Cisneros tenía como misión «mejorar la educación en América Latina y fomentar el conocimiento global acerca de las contribuciones de la región a la cultura mundial». Respondía al objetivo que se habían planteado Gustavo y Patty Cisneros para la región: «Fortalecer los valores con los cuales había identificado su función empresarial: la democracia, el libre comercio, la integración hemisférica,

zuela a su estrategia de responsabilidad social: en el *show* del Miss Venezuela se incluyó un video de seis minutos de las actividades de responsabilidad social de las *misses*.

La Venezuela de Hugo Chávez

Hugo Chávez fue elegido presidente de Venezuela en 1999 y en diciembre de 2010 continuaba en la Presidencia. Vene-

Venevisión: un canal de entretenimiento

A lo largo de cincuenta años de actividad, Venevisión se había diferenciado por su producción centrada en *shows* musicales con participación del público, como *Súper Sábado Sensacional*. Entre sus productos más diferenciadores se encontraban las telenovelas. Para 2010, las telenovelas seguían siendo el espacio *premium* y el producto de mayor penetración y audiencia para el canal y, a través de Venevisión International, las producciones de Venevisión se exportaban a más de cien países, dobladas en 24 idiomas desde el ruso hasta el portugués.

Un cambio radical en la forma de hacer televisión provino de la ley Resorte en 2004, que promovía el desarrollo de productores nacionales independientes; es decir, personas naturales o jurídicas, no relacionadas con la propiedad de un canal de televisión, que debían incluirse en un registro nacional. Los canales de señal abierta debían transmitir al menos un cincuenta por ciento de estas producciones. Según Miguel Dvorak, presidente ejecutivo de la Organización Cisneros: «Por lo restrictivo del contenido y de los horarios, la ley obligó a cambiar la forma de hacer programas, quitando en muchos casos el realismo que el público deseaba ver». La ley incrementó los gastos de producción, pues debía crearse una versión para el mercado venezolano, que cumpliera sus restricciones, y otra para la exportación.

Venevisión mantenía el liderazgo en audiencia en el mercado de televisión de señal abierta, con un índice de audiencia (*rating*) promedio de 5,5 por ciento y una cuota de pantalla (*share*) de 55 por ciento. El tradicional competidor de Venevisión, con una capacidad comparable en producción nacional, Radio Caracas Televisión, se había visto forzado en 2007 a mudarse al cable, cuando la Comisión Nacional de Telecomunicaciones (Conatel) decidió no renovar su concesión, y en 2010 a suspender del todo sus transmisiones en Venezuela.

La penetración de los servicios de televisión vía cable o satélite se ubicaba en 32 por ciento de los hogares, pero superaba el sesenta por ciento si se contabilizaban las conexiones no autorizadas por las operadoras, que proliferaban en los barrios populares. Sobre esta plataforma se ofrecían más de 150 canales nacionales e internacionales, con una programación muy segmentada en la que triunfaban los canales dirigidos al público infantil y juvenil (Disney y MTV), seguidos por los orientados al segmento de mujeres (Fox Life, Universal) o de hombres fanáticos del deporte (Meridiano y ESPN). La posibilidad de llegar a perfiles más específicos, lo que sacrificaba alcance, había llevado a los anunciantes a una redistribución de su inversión publicitaria: el cable había ascendido a un 25 por ciento

Aunque el *show* del Miss Venezuela resultaba el espacio más caro de la televisión venezolana y era transmitido en vivo en otros países de la región, si no se controlaban las exigencias de producción, el impacto sobre la rentabilidad podía ser negativo

el desarrollo económico con hondo sentido social y la aplicación de la tecnología como fuerza social transformativa».

Las principales iniciativas educativas y culturales de la Fundación eran: Colección Patricia Phelps de Cisneros, Piensa en arte/Think Art, Actualización de Maestros en Educación y Cl@se. Estas iniciativas eran ejecutadas en diversos países latinoamericanos mediante alianzas locales, y estaban enmarcadas en la visión de responsabilidad social empresarial de la Organización Cisneros, orientada a fomentar el desarrollo sostenible y crear capital social en la región.

La Colección Patricia Phelps de Cisneros, fundada en 1970, tenía como objetivo promover el arte latinoamericano y fomentar la excelencia en la educación artística en la región. Piensa en arte/Think Art apoyaba a maestros y educadores de Iberoamérica, en el desarrollo del pensamiento crítico y capacidades de solución de problemas, a partir del análisis de obras de arte. Actualización de Maestros en Educación, presente en quince países, era una plataforma de educación a distancia dirigida a maestros de educación básica, en un proceso de actualización y facilitación gratuita, acerca de contenidos curriculares básicos, tecnologías de información y solución de conflictos, entre otras áreas. Cl@se era un canal educativo; aprovechaba la red satelital de DirecTV y transmitía programas culturales, de lenguaje, matemáticas y ciencias para escuelas latinoamericanas y para el entrenamiento de maestros de la región.

Adriana Cisneros estaba convencida de la necesidad de consolidar lo que estaba en los orígenes de la relación entre la Organización Cisneros y la Fundación Cisneros, no solo porque reflejaba los valores de la familia y de la empresa, sino también porque en la práctica siempre habían trabajado de manera coordinada. El proceso de vincular la estrategia de responsabilidad social con el plan de negocios se reforzó en 2009. Además, la Organización Cisneros decidió vincular el Miss Vene-

zuela era percibida como un país polarizado, con una sociedad dividida en tres grandes segmentos: progobierno, prooposición y no alineados o independientes, a los que se llamaba coloquialmente «nini». Este último grupo incluía a personas de los estratos C, D y E de la población y estaba formado predominantemente por mujeres y jóvenes. Un informe de la empresa consultora ODH (2009) indicaba que, en diez años (entre 1999 y 2008), la pobreza extrema había descendido de 23 a 11,2 por ciento; y la pobreza general, de 54,7 a 37,4 por ciento.

Venezuela se había convertido, en 2010, en uno de los países con peor desempeño económico de Latinoamérica, con una inflación superior al 26 por ciento. Tras cinco años de crecimiento económico elevado, impulsado por altos precios del petróleo, la economía se había deteriorado a partir de 2009. La asociación de industriales más importante del país, Conindustria, reportaba que en 2010 el gobierno había expropiado o confiscado 234 empresas. Además, Venezuela estaba catalogada como uno de los países de mayor riesgo económico en la región.

Durante el gobierno de Hugo Chávez se aprobó un importante número de leyes que regulaban actividades económicas, incluidos los medios de comunicación. La Ley Orgánica de Telecomunicaciones (del año 2000), conocida como la ley de medios, y principalmente la Ley de Responsabilidad Social en Radio y Televisión (ley «Resorte» o ley de contenidos) de 2004, permitían al gobierno supervisar el contenido de los medios; además, un código penal revisado (2005) le autorizaba a encarcelar a cualquier ciudadano por «faltar el respeto» a sus representantes. En diciembre de 2010, la Asamblea Nacional aprobó una nueva Ley Orgánica de Telecomunicaciones que señalaba: «El contenido de las transmisiones o comunicaciones... podrán someterse a las limitaciones y restricciones que por razones de interés público establezca la Constitución y la ley».



de los 2.500 millones de dólares invertidos en 2010 en Venezuela.

Para adaptarse a las nuevas tendencias en el uso de medios, y a la creciente penetración de internet (35 por ciento sobre el total de la población y más del 60 por ciento entre los jóvenes), Venevisión desarrolló su presencia en la red (www.venevision.com): creó un espacio en el que los usuarios podían encontrar desde los detalles de la programación del canal, videos y noticiero en *streaming*, hasta juegos, descargas y participación en las decisiones de programación. Este esfuerzo acompañaba a una evolución de la oferta comercial para los anunciantes, con nuevos formatos publicitarios que combinaban la presencia en internet con proyección en las redes sociales.

Venevisión contaba con tecnología para transmisión y recepción vía satélite y con equipos que le permitían alcanzar una cobertura del 96 por ciento de la población venezolana. Su concesión para transmitir por señal abierta en Venezuela se vencería en 2012, por lo que era de suma importancia mantener el máximo apego a los requisitos del marco legal vigente en Venezuela.

El show del año

Para Joaquín Riviera, el *show* Miss Venezuela «es el evento más grande que tenemos, al que le dedicamos más horas y creatividad. El costo del *show* había crecido año tras año

(ascendía a 5,4 millones de dólares), lo que se justificaba con la visión de Gustavo Cisneros de producir “el mejor programa de belleza del mundo”. El espectáculo requería cinco meses de preparación y más de 1.200 personas; entre ellas, las *misses*, tres animadores, una decena de artistas invitados, 150 bailarines, 350 técnicos y personal de seguridad, y 180 estilistas, maquilladores y peluqueros. Por segundo año consecutivo, a lo largo del *show*, se transmitía una serie de micros, en los que las *misses* participaban en las iniciativas de responsabilidad social de Venevisión y la Organización Cisneros, que reforzaban la imagen de la mujer venezolana bella, triunfadora y al mismo tiempo solidaria.

Pocas empresas se dividían la exclusividad del patrocinio del evento (entre ellas, L'Bel, Colgate y Kellogg's), y negociaban un contrato anual que pasaba de unos 410.000 dólares en preventa a unos 820.000 en negociación regular. A esto se sumaba la venta del espacio publicitario durante el *show*, en el que alrededor de treinta empresas anunciantes invertían hasta 50.000 dólares por un comercial de veinte segundos, en un espacio que había alcanzado resultados de quince por ciento de *rating* y setenta de *share* entre los canales de señal abierta.

Miguel Dvorak destacó la búsqueda de equilibrio entre «satisfacer la visión creativa de personalidades como Joaquín Riviera

y Osmel Sousa, pero dentro de unos límites tolerables para el negocio, en términos de rendimiento y metas presupuestarias». Aunque el *show* del Miss Venezuela resultaba el espacio más caro de la televisión venezolana y era transmitido en vivo en otros países de la región, si no se controlaban las exigencias de producción, el impacto sobre la rentabilidad podía ser negativo. Por su parte, Manuel Fráiz, vicepresidente ejecutivo de Venevisión, al reflexionar sobre el papel del Miss Venezuela en la estrategia de negocios de Venevisión, planteó: «Se trata de un espectáculo musical exportable, pero podríamos llevarlo a otro nivel, como un evento regional, donde estén no solo las venezolanas sino que estén todas las representantes de una cantidad de países. La experiencia de Osmel en el *show* de Univisión en Estados Unidos, *Nuestra Belleza Latina*, muestra que tenemos oportunidad».

El 23 de diciembre de 2010

Era el miércoles 23 de diciembre, pocos días después de la aprobación de la nueva Ley Orgánica de Telecomunicaciones y la ley Resorte por la Asamblea Nacional. El día anterior, Adriana había tenido la sesión de planificación estratégica con su comité ejecutivo. Fue una reunión de trabajo intensa, en la que se habían puesto en evidencia posiciones divergentes en cuanto al potencial del Miss Venezuela para Venevisión y la Organización Cisneros.

Ilustración: Oswaldo Dumont

No sería fácil alinear las expectativas de Steven con las de Osmel y Joaquín, y con los intereses del negocio televisivo representados por Manuel y Miguel. Mientras Antonieta insistía en que debía reforzarse la estrategia de responsabilidad social, apoyada en el capital de marca del Miss Venezuela para lanzar un puente con la sociedad venezolana, Steven había dejado muy claro que era necesario conectarse con las nuevas generaciones de audiencia y fortalecer la visión internacional; había que recordar que el ochenta por ciento de los negocios de la Organización Cisneros estaba fuera de Venezuela. Osmel se inclinaba por seguir invirtiendo en la capacidad de la Organización Miss Venezuela para producir

reinas de belleza que ganaran certámenes internacionales y Joaquín consideraba que lo más importante era seguir sorprendiendo con el *show*, el producto de mayor valor para Venevisión. A Manuel le motivaba reforzar los resultados de audiencia y planificar la mejor programación para el canal, mientras que Miguel planteaba el reto de aprovechar el excelente desempeño del Miss Venezuela para multiplicar las fuentes de negocios y la rentabilidad de una inversión que cada año se hacía más exigente.

Adriana, al evaluar las direcciones estratégicas que se planteaban, se daba cuenta de que cualquier decisión iba a tener impacto en diferentes ámbitos y que alinear al equipo directivo no sería tarea

fácil. Esa misma tarde, sentada en un avión hacia Nueva York, reflexionaba:

Miss Venezuela no es solo un concurso de belleza, sino también uno de los productos bandera de Venevisión, el canal fundado por mi abuelo y que representa el cordón umbilical de mi familia con nuestro país. Como producto y como marca tiene un potencial que no hemos desarrollado plenamente en nuestras operaciones internacionales, pero una decisión equivocada puede alejarnos del público venezolano, de las nuevas generaciones de audiencia en las que descansa el futuro del negocio. ¿Qué hago? ■

¿Qué opinan los expertos?

FELIPE NAVIA

Director adjunto, Gerencia de Aprendizaje, Ernst & Young Colombia

Para dar respuesta a la pregunta que se hace Adriana Cisneros (¿qué hago con el Miss Venezuela?), hay que ver la situación desde diferentes ángulos. Miss Venezuela tiene un lazo muy fuerte con la cultura y la identidad nacional de ese país. Lleva muchos años al aire y, además, la familia tiene un vínculo emocional muy marcado con este producto. La Organización Cisneros tiene en ese momento casi un ochenta por ciento de sus negocios fuera del país y ella lo ve como uno de los últimos nexos de la familia y la organización con Venezuela.

Es evidente que el evento ha cumplido un ciclo: de producto «estrella» ha pasado a producto «perro», como se denomina a los productos en decadencia según la matriz BCG. Sin embargo, es un programa mítico que, además de entretenimiento, cumple una función social importante que da esperanza a un país en crisis. Tradicionalmente ha sido un faro para muchas mujeres de Venezuela y no debería dejar de serlo. Aun así, el programa necesita reinventarse.

Las mujeres han ganado un terreno importante en la sociedad latinoamericana, de tradición machista, donde cada vez la idea estereotipada de una belleza idealizada pierde popularidad. Además, las nuevas generaciones prestan menos atención a este tipo de formatos de programa que se alejan diametralmente de la realidad; ellas buscan, en los medios, acercarse más y más a la realidad de su entorno. Esto se evidencia en los *realities* y programas donde el espectador puede participar activamente en las decisiones sobre los participantes y definir el resultado o veredicto final. Llevar el programa a estas nuevas generaciones, mediante una estrategia ro-

busta en redes sociales, es definitivamente una necesidad para llegar a este nuevo público potencial del programa, quienes serán la audiencia del mañana.

Una de las preocupaciones de la Organización Cisneros es la inversión y los altos costos de producción de Miss Venezuela. Si la idea es mantener el programa y no desligarse del país, hay que empezar a verlo como una inversión en la comunidad, como un producto que seguramente no es muy

Se puede ver la oportunidad de crecimiento e ingresos en la venta del conocimiento de lo que Osmel Sousa sabe hacer tan bien: convertir mujeres en reinas

lucrativo pero cumple una gran función social: dar a Venezuela un espacio de esparcimiento lleno de optimismo y esperanza, que tanto necesitan los venezolanos. En Colombia, el fenómeno es similar: anualmente, por un par de meses el país se olvida de sus problemas y conflictos para enfocarse en el certamen de belleza. Para muchos es un respiro de aire fresco en la caótica vida nacional.

El conocimiento con el que cuenta la Organización Miss Venezuela puede hacer el producto lucrativo nuevamente. Gracias a la plataforma de medios con la que cuenta la Organización Cisneros (canales por cable y presencia en el mercado latino de Estados Unidos, Chile y España), el enfoque debería ser definitivamente otro: el conocimiento y la reputación internacional del Miss Venezuela, con sus innumerables triunfos de mujeres hermosas. Pero, más que belleza, lo que vende el Miss Venezuela es la idea de la mujer integral. Con esto en mente, se puede pensar no solo en diversificar el producto y buscar nuevos caminos, mediante la implementación de nuevos concursos de belleza (en Estados Unidos, Latinoamérica e incluso Iberoamérica, para darle cabida a

España, que es un mercado donde también tienen presencia e intereses de aumento en participación), sino en ver la oportunidad de crecimiento e ingresos en la venta del conocimiento de lo que Osmel Sousa sabe hacer tan bien: convertir mujeres en reinas.

Esto abre un «océano azul» de oportunidades para vender a países interesados la idea de alcanzar el sueño de portar la corona de Miss Universo, además de tener participaciones destacadas en certámenes

de belleza internacionales e incluso mejorar sus certámenes de belleza locales y nacionales. Es un negocio nuevo para la Organización Cisneros en el que estarían vendiendo conocimiento. No hay un país que participe anualmente en el concurso de Miss Universo que no quisiera tener, así sea tan solo por un año, el éxito de Venezuela. De nuevo, no solo es Miss Universo: existe un número enorme de concursos de belleza, desde los concursos locales y nacionales hasta una multitud de internacionales. Es una oportunidad de oro para explorar y reinventar un producto que ha hecho historia.

JAIME RUIZ GUTIÉRREZ

Profesor de la Universidad de los Andes (Bogotá)

Una primera impresión que deja la lectura de este caso es la abundancia de temas y perspectivas que intenta articular a partir de un evento que, en un contexto ajeno al venezolano, podría parecer banal e incluso sexista. Los reinados de belleza han sido objeto de debate y controversia, por la valo-

ración que proporcionan de lo femenino, más en términos de imagen que de aspectos más trascendentes y profundos de la vida de las mujeres.

El caso se centra en un producto clave de naturaleza cultural, en la perspectiva de un poderoso grupo empresarial, y ofrece diferentes temáticas de gestión administrativa, contexto político e importancia de los medios de comunicación. Desde la perspectiva de las denominadas industrias culturales, el caso ilustra de qué manera un evento nacido a mediados del siglo XX ha experimentado una importante evolución de la mano de un medio de comunicación en crecimiento como es la televisión. Miss Venezuela, el foco del caso, permite entender su crecimiento e importancia nacional atada a dos ejes: la Organización Cisneros y la televisión como medio de comunicación y fuente de posicionamiento del grupo empresarial. El caso describe el nacimiento y la evolución de este grupo empresarial de carácter familiar, y realza su notable crecimiento, a partir de sus diversas estrategias empresariales, su proceso de internacionalización, las incertidumbres políticas vividas en Venezuela y su convergencia en la industria del entretenimiento, mediante su consolidación en el sector televisivo gracias a su larga experiencia desde la adquisición de Venevisión en 1961.

La Organización Cisneros corría un gran riesgo al apostar estratégicamente a un evento como Miss Venezuela, en el contexto vivido por Venezuela durante la presidencia de Chávez y que, justamente en 2010, evidenciaba numerosas inconsistencias en los resultados del proceso político iniciado en 1999, los cuales estaban creando una polarización creciente de la ciudadanía y un peligroso fraccionamiento social tripartito. Sin duda, el presidente Chávez se consagraba como un gran comunicador y la ley Resorte de 2004 le garantizaba un pleno dominio de los medios de comunicación y un cambio radical en el cual los propietarios de los canales de comunicación perdían autonomía en las transmisiones de su programación, así como se erosionaban las fuentes de financiación tradicionales. La migración a los nuevos medios digitales y su posibilidad

de explotación comercial se convirtieron en estrategias ineludibles para Venevisión. Su licencia de transmisión caducaba a finales de 2012 lo cual, dado el contexto en que se desenvolvía, creaba una notable incertidumbre.

El caso plantea numerosas tensiones. Por un lado proporciona numerosos elementos cuantitativos y cualitativos para mostrar la legitimidad de Miss Venezuela (una actividad aparentemente frívola y superficial), no solo por su carácter simbólico de imagen de país o su dimensión económica, sino también por su contribución a la valoración de la mujer mediante la profesionalización de la función de «reina» que

La necesidad de lograr nuevas audiencias en la población más joven, para garantizar su sostenibilidad, era un elemento clave para su perdurabilidad. El carácter estratégico de Miss Venezuela para mantener la imagen del país como «tierra de reinas» era otro elemento para su definición.

Esta diversidad de perspectivas alteraba el sueño de Adriana Cisneros. Sin embargo, al día siguiente, Adriana se dio cuenta de que en realidad los objetivos que inicialmente consideraba contradictorios, finalmente, no lo eran tanto. Vislumbraba que el problema no era escoger entre diferentes objetivos, sino más bien establecer prioridades para su atención y

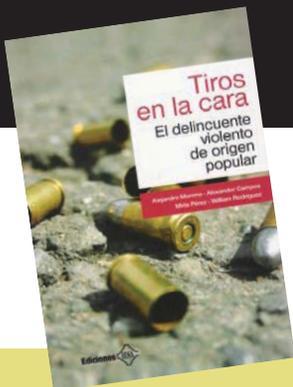
Adriana Cisneros vislumbraba que el problema no era escoger entre diferentes objetivos, sino más bien establecer prioridades para su atención y articularlos para poder alcanzarlos en el tiempo

implica trabajo, esfuerzo, conocimiento, dedicación y superación. Por otro lado, este evento es una cantera de mujeres que en el futuro abarcan otros terrenos profesionales. Sin embargo, esto ocurre en una sociedad que, con el gobierno de Chávez, ha experimentado un vuelco en el posicionamiento de los diferentes grupos sociales, con el surgimiento de nuevas clases dirigentes para las cuales quizá Miss Venezuela sea un producto asociado con la Venezuela anterior al período revolucionario.

Estas tensiones se manifiestan en el proceso de planificación y ejecución del *show* de diciembre de 2010, correspondiente al punto culminante de la elección de Miss Venezuela, que constituía el evento televisivo de mayor envergadura de la Organización Cisneros. La diversidad de perspectivas constituía un desafío para la toma de decisiones. Por un lado, su importancia económica constituía un argumento contundente; sin embargo, su dimensión como producto clave en la estrategia de responsabilidad social y legitimidad ante el pueblo venezolano era fundamental para consolidar su contribución simbólica a la identidad nacional. De otra parte, la dimensión internacional que había adquirido la Organización Cisneros constituía otra prioridad que se debía manifestar en la definición del *show* del año.

articularlos para poder alcanzarlos en el tiempo. El problema consistía más bien en desarrollar un método, unos criterios, que facilitaran este ordenamiento de una manera armónica y objetiva.

Con esta nueva perspectiva recordó un método para el ordenamiento de grupos de interés que había aprendido en su época de estudiante en la universidad, y que consistía en analizar los siguientes tres criterios en los intereses manifestados por estos grupos: legitimidad, importancia y urgencia. Para la Organización Cisneros, los objetivos manifestados por Steven, Miguel, Manuel, Antonieta, Osmel y Joaquín en aquella agitada reunión de planeación estratégica podrían estudiarse con estos tres criterios y de esta forma establecer prioridades. Así, para Adriana no era incompatible aprovechar la conexión con la sociedad venezolana mediante la marca Miss Venezuela con reforzar la audiencia y planificar mejor la programación del canal, o con seguir sorprendiendo con el *show* y lograr mantener a Miss Venezuela como el producto estrella de Venevisión. Estos objetivos no son incompatibles con aprovechar el posicionamiento internacional y multiplicar las fuentes de negocios e inversión para el grupo, gracias a este producto cultural y de entretenimiento.



TIROS EN LA CARA: EL DELINCUENTE VIOLENTO DE ORIGEN POPULAR

ALEJANDRO MORENO, ALEXANDER CAMPOS, MIRLA PÉREZ Y WILLIAM RODRÍGUEZ



0212-555.42.63 / 44.60
ediesas@iesa.edu.ve

El delincuente venezolano ha cambiado y las causas sociales que generan la violencia se han profundizado. *Tiros en la cara*, una obra del Centro de Investigaciones Populares, analiza con métodos novedosos (como entrevistas a los propios delincuentes) esta tragedia nacional y ahonda en el sistema de significados de la familia popular venezolana.