

# «TUS CLIENTES TIENEN QUE PENSAR QUE SIEMPRE ESTÁN EN EL PARAÍSO»

Tres comercios de ropa abiertos en Maturín a principios de la década de los noventa se convirtieron, con el tiempo, en la piedra angular de lo que hoy se conoce como el Grupo Mantra, pionero en Venezuela en la cogestión de tiendas de concepto en alianza con reconocidas marcas internacionales. Su creador, Ottnayver Cadena, reivindica la importancia social de la figura del emprendedor y recomienda no dejarse abrumar por un entorno signado muchas veces por la incertidumbre y el pesimismo

**DE ACUERDO** con estudios del Monitor Global de Emprendimiento (GEM, por sus siglas en inglés) cada año más de tres millones de personas inician una empresa en Venezuela; de ellas, apenas 200.000 consiguen mantenerla operativa por más de tres años y medio. Una de estas 200.000 personas es Ottnayver Cadena, fundador del Grupo Mantra y actual vicepresidente de la Cámara Venezolana de Franquicias. Hijo de un docente universitario, desde niño tomó conciencia de la precariedad que condiciona la vida de un profesional dependiente de un salario. Su corta historia de vida puede resumirse como la lucha de un empresario obsesionado por innovar y prosperar en un sistema político reñido con la iniciativa privada.

Ottnayver Cadena conversó con Ramón Piñango, Virgilio Armas y Rafael Jiménez Moreno, de la redacción de *Debates IESA*, para repasar su amplia experiencia como hombre de emprendimiento, y también para dejar un testimonio positivo de las bondades de la constancia y el empeño.

## **¿Recuerda su primera experiencia como emprendedor? ¿Cómo le fue?**

Yo soy de Maturín. En 1992 me vine a Caracas para estudiar ingeniería mecánica en la Universidad Simón Bolívar, con una beca de la Fundación Gran Mariscal de Ayacucho, beca que, por cierto, empecé a recibir con un atraso de nueve meses. Un día me pagaron el retroactivo de todos esos meses juntos. Casi nueve sueldos mínimos, un dinerito para un muchacho. Entonces decidí iniciar unos negocios, que no fueron exitosos. Opté por vender *diskettes*, pero los márgenes de ganancia eran muy bajos.

A los meses hice un viaje con unos amigos para Aruba. Allí conocí a unos vendedores de ropa que querían importar mercancía venezolana. Me convertí en su proveedor. Hice tres viajes con unas maletas llenas de franelas hasta que, en el tercer viaje, en el aeropuerto de Aruba, se dieron cuenta de que era menor de edad y no tenía permiso para viajar solo. Las autoridades de inmigración me dijeron que debía venir acompañado de una persona con mayoría de edad. Y hasta ahí llegó mi segundo negocio.

Al cumplir dieciocho años compré una pequeña tienda, llamada «Trapitos», propiedad de la madre de uno de mis amigos. Tuve que pedir prestado porque no tenía el dinero completo. Convencí a mis padres de que pidieran un crédito al banco y pusieron la casa familiar como garantía. Después viajé a Estados Unidos para traer ropa para la tienda. Me concentré en vender ropa de marcas importantes y reconocidas como Levi's y Guess. Todo marchó bien hasta 1999, cuando llegó el gigante Inditex a Maturín con sus tiendas Zara, Bershka, Massimo Dutti y Pull and Bear. En Maturín, que en aquel entonces era una ciudad de 300.000 habitantes, el monstruo de Zara nos quebró a todos. Allí, por primera vez, sentí lo que era ser arrastrado por la competencia. Muchas de las personas que estaban en el negocio de la ropa y el calzado se salieron del negocio.

## **¿Abandonó el barco?**

No. De hecho, aposté por un negocio de mayor alcance: hice una alianza con el Casablanca Fashion Group, representante en Venezuela de las marcas Versace, Dolce & Gabbana, Armani y Roberto Cavalli.

La gente de Casablanca nos otorgó las franquicias fuera de Caracas. Yo no

sabía cómo funcionaba una franquicia, así que me esforcé para aprender todo lo que era necesario, porque me iniciaba desde cero. En simultáneo, monté otro grupo de tiendas en alianza con firmas deportivas como Puma, Adidas y Nike. Así nacieron las tiendas Mantra.

DE Maturín a Caracas

### ¿Cómo fue la expansión geográfica de las tiendas Mantra?

En el año 2003, con la devaluación del bolívar, todos los productos de Casablanca se hicieron incomprables. Decidí transformar todos los locales en las tiendas Mantra, que en ese entonces, además de marcas deportivas reconocidas, empezaba a comercializar ropa de la marca Diesel.

Mantra fue creciendo en un duro contexto de negocios. La situación mejoró cuando la gente de Puma, que manejaba Ipanema, la marca brasileña de cholas, nos incentivó y apoyó para iniciar operaciones en Caracas.

La primera observación que le hice a la gente de Puma fue lo inconveniente

### «Echar a andar negocios no es un trabajo, es parte de mi vida. Me divierte, me emociona. Lo disfruto y me da dinero»

que me parecía comercializar las sandalias Ipanema en una tienda de concepto deportivo. Propuse, en cambio, venderlas en nuestra tienda *outlet*. Aquello fue un éxito, principalmente el modelo de las sandalias Ipanema con la figura de Barbie, porque nuestro socio había suscrito un contrato de exclusividad con Mattel. Las ventas fueron espectaculares, especialmente en una tienda que teníamos en un centro comercial.

Los resultados positivos nos llevaron a experimentar. Montamos un quiosco basado exclusivamente en el concepto y la estética Barbie. Nos fue muy bien. En el Centro Comercial Líder, mediante un convenio con una franquiciada, inauguramos nuestro primer quiosco en Caracas. Fuimos a la feria de franquicias del año 2010, en búsqueda de nuevos socios, tuvimos más de 300 solicitudes.

Todo cambió cuando se nos acercó Freddy Cohen, del Grupo Sambil. En una entrevista con su equipo, nos dijo que ellos tenían su formato de quioscos y los nuestros de Barbie eran muy grandes. Jamás pensamos en ese factor. Pero nos propuso que presentáramos un proyecto de tienda, y nos enfocamos en montar nuestra tienda piloto en Maturín, en un local alquilado de 150 metros, en el úl-

timo piso de un centro comercial, un piso casi abandonado, al cual la gente ni subía. Allí abrimos dos tiendas, una para niñas y otra para niños. Esta diferenciación por sexo era nuestra verdadera innovación. Las tiendas se llamaban Mantra, porque Mattel no permitía que su marca Barbie fuese empleada como el nombre de una tienda.

### ¿Cuál fue más exitosa, la tienda de niñas o la de niños?

Con las tiendas para niñas nos fue mejor. Tanto que la gente de Mattel se animó a suscribir una alianza con nosotros. Al Grupo Sambil también le gustó el concepto. Nos dieron un local en el Boleíta Center, un centro comercial que no nos gustaba mucho, pero desde que expropiaron al Sambil de La Candelaria se había reducido la construcción de centros comerciales. Nos dieron un local no muy bueno en el llamado «pasillo de la muerte». A pesar de ello, nos fue bastante bien y se superaron todas nuestras expectativas. Y cuando estábamos en pleno proceso de consolidación de la tienda para niños, surgió la oportunidad de

operar en el Sambil Paraguaná y después abrimos con ellos seis puntos de venta, incluidos dos quioscos.

### ¿Cuál es el modelo de franquicia del Grupo Mantra?

Nuestro modelo no es cien por cien el de la franquicia tradicional. Como socios nos reservamos una participación importante en cada una de las tiendas que abrimos. Fue una lección que nos quedó de una mala experiencia que tuvimos con un franquiciado de los quioscos, cuya deuda debimos saldar para no ver dañadas las relaciones con nuestro proveedor. A partir de allí, decidimos que para futuros acuerdos de franquicia debíamos manejar el 51 por ciento de las acciones. De este modo, tenemos centralizadas las compras y los pagos. Con este modelo de gestión hemos ganado confianza con proveedores y bancos, y logrado que nuestro crecimiento sea mayor.

En 2012 crecimos un 200 por ciento y abrimos el doble del número de tiendas que teníamos proyectado en nuestra planificación original. El año pasado no crecimos debido a la falta de locales comerciales, la carencia de dólares preferenciales para el pago a los proveedores y los efectos prácticos de la declaración

de la denominada «guerra económica». A nuestros proveedores los fiscalizaron muy duro y muchos de ellos dejaron de importar.

HERIDAS DE GUERRA

### ¿Cómo afectó al Grupo Mantra la declaración de «guerra económica»?

En la actualidad, el gobierno no está dando dólares para la importación de productos terminados, porque les interesa estimular la producción nacional. Antes de la «guerra económica» nuestras tiendas dependían en un ochenta por ciento de la importación de productos terminados. En esta nueva realidad, aumentamos el número de nuestros proveedores nacionales. En estos meses hemos estado conversando con diseñadores venezolanos con escasa presencia en el mercado, para brindarles la oportunidad de entrar como proveedores en nuestra red de tiendas y al mismo tiempo potenciarlos como futuros empresarios.

### ¿No le parece una estrategia reactiva?

Sí y no, porque ya desde 2011 estaba dentro de nuestra estrategia incorporar proveedores nacionales. Ahora estamos concentrados en la planificación del período 2014-2018.

### ¿Tienen alguna iniciativa de responsabilidad social?

Desde hace dos años llevamos adelante un conjunto de iniciativas que pueden ser consideradas dentro de los parámetros tradicionales de la responsabilidad social. Sin embargo, nuestra principal preocupación no se limita a la transferencia pura y simple de dinero a sectores menos favorecidos. Deseamos agregar valor y que ese valor enriquezca la vida de la comunidad que forma nuestro entorno.

Comenzamos apoyando la planificación estratégica y el desarrollo organizacional de Doctor Yaso, una asociación sin fines de lucro formada por payasos de hospitales. Constituye la primera y única franquicia social, con 23 coordinaciones en Venezuela y tres en el exterior. Su labor comunitaria empezó luego de la emergencia hospitalaria causada por el deslave del Litoral Central. Su propósito es llevar alegría y contribuir a aliviar el sufrimiento de los niños reclusos en los centros hospitalarios.

Actualmente, hemos entendido que Grupo Mantra debe ser una empresa que deje huella en la sociedad. Por esa razón nos enfocamos en aportar valor a la juventud, discriminada del mercado labo-

ral por su falta de experiencia. Sabemos que la tasa de desempleo juvenil llega a triplicar la tasa de desempleo promedio en la mayoría de los países, y que eso se ha convertido en un grave problema mundial.

Somos una empresa joven que contrata y forma gente joven. Los formamos en gerencia y liderazgo por medio de nuestro programa de primer empleo «Mantra University» y le damos la oportunidad de demostrar sus talentos mediante retos que impliquen crecimiento personal y profesional. Adicionalmente, tenemos un programa para impulsar el espíritu emprendedor de los estudiantes universitarios, llamado «Reto Mantra», en el que los jóvenes, durante doce semanas, desarrollan las competencias necesarias para emprender negocios innovadores con impacto positivo en la sociedad. En ediciones anteriores lo habíamos hecho con estudiantes de la Universidad Central, la Metropolitana, la Simón Bolívar y la Católica Andrés Bello; actualmente, se está convirtiendo en una franquicia social para ser llevada a doce ciudades del país en una alianza estratégica sin igual con Profranquicias, Microsoft, AIESEC, Universidades, Gobiernos locales y gremios empresariales regionales.

### ¿Cómo los golpea la incertidumbre de la economía venezolana?

La actual situación económica venezolana se resume en un cambio en las relaciones de poder entre el proveedor y el cliente. La inflación y la escasez de divisas obligan a las empresas venezolanas a replantearse su modelo de gestión. En el Grupo Mantra decidimos entrar en el mercado con una marca propia. La actual parálisis del mercado venezolano se parece a la ocurrida durante el paro petrolero de 2002. De aquella época hemos extraído muchas lecciones que han resultado valiosas. La última devaluación y las distorsiones del mercado negro de divisas han acabado con el negocio de la representación de marcas como Puma, Nike y Adidas. Por ejemplo, un zapato Adidas que en diciembre de 2012 estaba en 950 bolívares ya supera los 7.500 bolívares.

### EL INSTINTO DE INNOVAR

### ¿Por qué sigue emprendiendo en Venezuela?

Porque me fascina la aventura de emprender cosas diferentes, de innovar. No me puedo quedar tranquilo. Después de que una empresa está establecida y puede andar de manera au-



tónoma empieza para mí la etapa del aburrimiento. Entonces necesito encontrar nuevas cosas que hacer. Echar a andar negocios no es un trabajo, es parte de mi vida. Me divierte, me emociona. Lo disfruto y me da dinero.

Fue mi papá quien me metió en la cabeza la obsesión por emprender. Mi papá es un académico. Con su sueldo de profesor universitario llevaba el sustento a la casa. Mi familia sufría cuando había un paro de actividades en la universidad. Una vez mi papá no cobró su sueldo durante seis meses. Muchas veces lo escuché reflexionar sobre la vida holgada que llevaban sus amigos empresarios. Entonces me decía: «¡Mira, hijo mío, cómo están surgiendo mis amigos empresarios! ¡Cuando seas grande tienes que ser un empresario!».

Cuando entré en la universidad mi verdadera prioridad no era tener un título. Mi foco era ser un empresario. Pero lamentablemente, en 1992, cuando empecé en la universidad, no había materias relacionadas con el área de emprendimiento. Me tocó ser un autodidacta. Me cambié a la Universidad Metropolitana para estudiar administración de empresas. Allí encontré profesores que repetían el contenido de los libros especializados. Solo unos pocos tenían experiencia en el mundo empre-

sarial, como gerentes, capitanes de empresa o consultores. Luego me vinculé con el IESA y su programa de emprendimiento. Cuando entré al IESA sentí que había llegado al sitio donde estaba ese profesionalismo que tanto buscaba. También sentí que podía aprovechar los conocimientos de un grupo de profesores que sabían combinar su manejo de teorías extranjeras con las vivencias profesionales adquiridas en el mundo empresarial venezolano.

### Como emprendedor, ¿cuál fue el momento más difícil?

Cuando Zara entró al mercado venezolano. Cuando Inditex llegó a Maturín prácticamente me quebró. Otro momento trágico fue el paro petrolero, y no tanto el paro petrolero en sí, sino por la devaluación del bolívar que luego hubo. Yo tenía una gran deuda en dólares y euros, y con la devaluación el monto de mi deuda en bolívares se triplicó.

En cuanto a las dificultades que nos han hecho fuertes puedo mencionar la búsqueda de una cultura corporativa específica del Grupo Mantra. Al inicio apliqué todas las estrategias de recursos humanos en boga. Ninguna funcionaba. No terminaba de crear una cultura propia para mis colaboradores. Sentía el miedo de equivocarme

y alentar en la empresa la presencia de un grupo de mercenarios, cuya permanencia estuviese atada a la puntualidad en el pago de los salarios y el monto de los beneficios socioeconómicos.

Cuando estás inmerso en cualquier proceso creativo necesitas gente clave, en la que puedas confiar. Pero yo no confiaba en nadie. Comencé a buscar estrategias de mercadeo en lecturas políticas, sociológicas y religiosas. Estudié los procesos de adoctrinamiento y cooptación de los partidos políticos y las confesiones religiosas. Me interesaba entender cómo se identificaba plenamente una persona con una causa, sin reparar de manera obsesiva en el dinero y los beneficios socioeconómicos.

### «Mi aprendizaje como emprendedor se distribuye en cuatro grandes áreas: la gestión de gente, el proceso operativo, la estrategia de financiamiento y el capital social»

Quería reproducir en mis trabajadores el sentimiento de pertenencia que une a los integrantes de un clan. Sin saberlo, comencé a despegarme del ámbito diario de las operaciones y a centrarme en aspectos de largo plazo, como el proceso mental del pensamiento estratégico y la identificación de nuevas oportunidades de negocio.

#### ¿Cómo es la cultura corporativa del Grupo Mantra?

Se resume en cinco valores, resultado de un trabajo muy ambicioso que hicimos con Oscar Blanco, profesor de la Universidad Metropolitana, ya fallecido. Oscar Blanco fue para mí un maestro y un verdadero experto en el área de cultura corporativa. Además de sus conocimientos académicos, había acumulado una gran experiencia laboral en el Banco Interamericano de Desarrollo y en Coca Cola. Era un fanático de la cultura japonesa. Recuerdo que me regaló un libro que influyó mucho en mí: *La teoría Z*, de William Ouchi. Lo leí completo y comenzamos a trabajar juntos, para perfilar una cultura basada en las nociones de ética y honor. Metimos elementos de la teoría de la calidad total, aunque nunca terminamos la certificación ISO 9000. Nos preocupamos por comunicarle a todo el personal la necesidad de creer en ellos mismos, en sus potenciales creativos y operativos. Esto permitió que nuestro personal entendiera que el Grupo Mantra era más que una empresa: era una fraternidad y una escuela de capacitación profesional. Un lugar para crecer e innovar.

#### ¿Cuál es su mayor aprendizaje como emprendedor?

En mi caso, no hay una respuesta corta para esa pregunta. Pienso que mi aprendizaje como emprendedor se distribuye en cuatro grandes áreas: la gestión de gente, el proceso operativo, la estrategia de financiamiento y el capital social.

En cuanto a la gestión de gente debe procurarse una buena selección de las personas que van a trabajar en la organización. Una sola persona mala que metas te echa a perder todo lo que has logrado.

En relación con el aspecto operativo resulta de suma importancia documentar los procedimientos clave del negocio. Me

pasó mucho que cuando la gente se iba de la empresa no me dejaba nada por escrito y las actividades medulares debían iniciarse desde cero. Pero todo esto cambió con la documentación de los procesos. Hoy el Grupo Mantra no depende de la presencia de ninguna persona, sino de la continuidad de los sistemas.

En lo que respecta a las estrategias de financiamiento aprendí lo vital de saberse apalancar con el dinero de la banca y de los proveedores. El emprendedor promedio se angustia por la escasez de recursos económicos y siempre se queja de la falta de financiamiento. Pero lo cierto es que la banca tiene una gaveta especial de créditos para la pequeña y mediana empresa. Además, el plazo de pago de las facturas brinda un margen de maniobra para trabajar sin necesidad de apelar a los recursos propios. El sistema bancario y la dinámica del circuito comercial te brindan muchas herramientas. Es cosa de dejar el miedo y la cautela excesiva.

Finalmente ayuda mucho construir una red de aliados y socios estratégicos. Esto requiere entender los intereses de tus clientes, llevarles soluciones novedosas, no aburrirlos, ofrecerles opciones. Tus clientes tienen que pensar que siempre están en el paraíso, que siempre están en Disneylandia, sin importar que allá afuera haya un desastre. La disposición anímica puede determinar los resultados operativos y financieros.

#### En la bibliografía gerencial suele señalarse como la prueba más exigente de todo emprendimiento

#### la capacidad de la empresa para sobreponerse a la ausencia del líder fundador. ¿Puede arreglárselas el Grupo Mantra sin la presencia al frente del timón de Ottneyver Cadena?

El Grupo Mantra está en medio de un proceso de internacionalización. Voy a estar mucho tiempo en otros países, más que acá en Venezuela. Siento que mi equipo directivo sí puede con este reto. Ya estuve retirado de la operación diaria durante mi año sabático. Durante ese tiempo me mantuve en comunicación con mi grupo de gerentes. Ellos me podían consultar, pero yo estaba suficientemente lejos para no meterme en forma directa en la gestión diaria. Aquello fue un gran aprendizaje para mí, porque aprendí a no meterme en las parcelas de autonomía de mis gerentes. Dejé que ellos solucionaran los problemas o se equivocaran. Perdí dinero. Gané dinero. También gané la seguridad de que puedo estar fuera del país y el Grupo Mantra se mantendrá firme.

#### Acaba de hacer una referencia explícita al equipo gerencial del Grupo Mantra. Como líder, como emprendedor, como amante de la planificación estratégica, ¿qué desafío personal siente con este grupo de profesionales?

Creo que a mi equipo gerencial le hace falta subir otro nivel. Mis gerentes pueden mantener la empresa, pero no tanto hacerla crecer. Creo que todavía les falta perfeccionar esta capacidad medular. De allí que le asigne mucha importancia a los programas de formación. Recientemente inscribí a mis gerentes en el programa *Emprende*, en el IESA. Estoy trabajando con ellos para comunicarles mis experiencias sobre estrategias de crecimiento y expansión empresarial.

Si hoy me retirase de la dirección siento que el Grupo Mantra quedaría estable. Ellos son buenos gerentes, pero todavía les falta la mirada y el temperamento de los emprendedores.

#### ¿Cuál es la mayor fortaleza de un emprendedor?

La perseverancia. Los golpes que llamas mientras estás emprendiendo son muchos y te pueden llevar a desistir. Por tal razón, es muy importante ser perseverante. Sin perseverancia no hay emprendimiento exitoso. También, por supuesto, es importante desarrollar una visión estratégica de largo plazo, un propósito y un sueño por el cual luchar todos los días. 