

Entrevista a Sir Richard Branson Fundador de Virgin

“UNA AEROLÍNEA QUE VUELE A VELOCIDADES INCREÍBLES ES EL TIPO DE COSAS QUE NOS GUSTARÍA HACER EN AMÉRICA DEL SUR”

El fundador de Virgin Group y constructor de una de las marcas más diversificadas del mundo occidental es un ícono mundial de emprendedorismo, la innovación empresarial y la reinversión de las reglas de juego en los negocios.

Por Gonzalo Zegarra Mulanovich

(Publicación CEO Summit- Semana Económica-UPC)

¿De qué manera los gobiernos y los gerentes generales deberían promover la innovación, tanto en el interior de los países, en el primer caso, como de las empresas?

Los gobiernos deben darse cuenta de que los nuevos empleos surgirán de las pequeñas empresas que nazcan. En Gran Bretaña hemos logrado que el gobierno otorgue estipendios a los emprendedores con ideas innovadoras en lugar de dárselos a los estudiantes. Es una idea nueva que parece estar funcionando bien. Es algo que el Perú debería considerar.

En cuanto a las empresas, creo que el reto es que se mantenga al personal emprendedor dentro de las empresas (SE 1248,1255). Los llamamos ‘intraprendedores’ (intrapreneurs) en lugar de emprendedores (entrepreneurs). Así, tienes una organización llena de ‘intraprendedores’ trabajando para una empresa más grande; entonces ellos sienten que sus salarios y sus hipotecas están asegurados y puedan innovar. Eso requiere que sus jefes sepan escuchar y que permitan que cometan errores, además de las cosas buenas.

¿Cómo fomentar que la gente pierda el miedo a fallar, especialmente en culturas autoritarias?

El concepto mismo de la sociedad anónima, con su responsabilidad limitada, recién apareció aproximadamente en 1850. Antes, si alguien quebraba, iba a prisión, y eso asfixiaba la innovación y el emprendedorismo. Si alguien hace negocios con una empresa de responsabilidad limitada, sabe los riesgos que están tomando. Sabe que si otorga un crédito a esa empresa, está arriesgando su dinero. Y mientras la empresa sea honesta y esforzada no debería avergonzarse de fracasar, sino levantarse y tratar nuevamente. Un buen país no penalizará a esas personas. Es muy importante un ambiente que permita que la gente no tenga miedo al fracaso. De hecho, algunos de los mayores emprendedores de los EE.UU. tuvieron una o dos empresas que quebraron antes [de alcanzar el éxito].

Ahora bien, moralmente, si fracasas y luego alcanzas un gran éxito, como tu reputación es todo en la vida, deberías pagar a la gente que perdió con tu primera quiebra, aunque no sea legalmente obligatorio.

Entonces ¿no tener miedo al fracaso es una cualidad que hay que buscar en los procesos de selección de personal?

Sí. Obviamente, toda empresa debe cuidarse de no tener a un empleado que arriesga a la compañía. Pero definitivamente queremos gente dispuesta a tomar riesgos audaces. Y a veces

tendrán éxito, a veces fracasarán. Pero deberían ser elogiados por internarlo, alcancen o no el éxito.

¿Y cuál es el límite? ¿Cómo saber dónde parar, tanto empresarialmente como en los deportes de riesgo? ¿Es un instinto?

[Risas] En mi vida personal he tomado riesgos que tal vez en retrospectiva haya sido un poco imprudente. Pero sobreviví y mi vida se ha enriquecido. Ahora tengo que decir a mis hijos “no deberías cruzar este río”, “no deberías ir al espacio”. Por supuesto, ahora lo hacemos juntos, lo cual es divertido.

A nivel empresarial, protegerse de las debilidades del negocio es importante. Debes asegurarte que si cometes un error, ello no implique el colapso total. Yo estaría dispuesto a arriesgar – digamos- hasta el 25% de las utilidades de Virgin Group este año en un nuevo proyecto, y si no funciona, perdemos ese 25%; pero si funciona, esperaríamos que el grupo crezca eso o más.

¿Qué aconsejaría a los ejecutivos peruanos que están desesperados por encontrar talentos, en un ambiente en el que el personal calificado es escaso?

Creo que la gente no tiene que ser parte de la élite educada para alcanzar el éxito. Yo dejé el colegio a los 15. Creo que si puedes conseguir a alguien con la personalidad adecuada, esa persona puede ser entrenada por la empresa en 3 ó 4 meses. Entonces, si existe un escasez de personal calificado, puedes encontrar personas hambrientas [por trabajar] y ascenderlas más allá de lo que ellos esperarían. Creo que cuando ello sucede, ellos sobresaldrán porque estarán agradecidos de que les diste una oportunidad.

Al planear la expansión de Virgin, que ya está en América Latina, ¿Cuál es la principal preocupación?

Personalmente solo incursionarían en un nuevo negocio si es algo que puede mejorar la marca, si es algo en lo que vale invertir nuestro tiempo, si va a sacudir una industria y marcar una diferencia, si va pagar las cuentas y si es un negocio en que Virgin puede realmente aportar. Porque no hay razón para instalar una empresa en un sector donde se está haciendo un buen trabajo.

Esta mañana no he podido acceder a una red desde mi teléfono. No sé si el problema es mi teléfono, pero si me hace pensar que ¡deberíamos estar aquí con nuestra empresa de telefonía móvil!

¿Y lo harán?

[Risas]. Estamos entrando a la región, sí. Una vez estuve en el teléfono con una aerolínea que volaba una ruta desde Londres y no podía contactarlos, y terminamos compitiendo con esa aerolínea porque nunca contestaban el teléfono...

¿Están pensando en ingresar a la región a través de otras de sus empresas, como Virgin Money o sus aerolíneas?

Creo que si podemos desarrollar nuestra nave especial en una aerolínea que vuela alrededor del mundo a velocidades increíbles, ese el tipo de cosas innovadoras que nos gustaría hacer para América del Sur. Suena una locura, pero nuestros ingenieros y técnicos están convencidos que pueden hacerlo.

Virgin siempre, o casi siempre, ha sido el disruptor en los mercados que ha incursionado. ¿No teme volverse el jugador dominante?

Extrañamente, en la industria aeroespacial, probablemente durante 5 años seremos la única empresa que lleve a personas al espacio. Esa sería la primera vez en la que seríamos un monopolio. ¡Monopolizar el espacio no será malo! [ríe].

Siempre hemos disfrutado ser el David enfrentándose al Goliat. Es mucho más divertido. Y si alguna vez alcanzas a volverte un monopolio en la industria, debes darte cuenta de que la industria es exitosa, pronto habrá mucha competencia que vendrá a competir contigo. Igual tienes que ser el mejor.

¿América Latina se está volviendo más atractiva para los negocios?

Es un continente realmente emocionante, particularmente donde la política es estable y se permite que los negocios prosperen. Si los negocios prosperan, la sociedad prospera. Y es realmente lamentable una situación como la de Argentina, donde el gobierno es hostil a los negocios.

¿Cree que el Perú es uno de esos países que tiene un ambiente adecuado?

No conozco los detalles de la política peruana, pero al menos tienen estabilidad y parece que tienen un gobierno que entiende los beneficios que traen las empresas. Obviamente los gobiernos siempre tienen que balancear sus medidas entre aquellas de izquierda y derecha, pero lo importante es que parecen tener un gobierno estable. Ojala tengan un gobierno honesto, que obedezca la ley.

Recientemente ha fallecido Margaret Thatcher y algunas reacciones en su país han sido furiosas contra ella. ¿Qué opina de su legado, especialmente para los negocios?

Creo el 80% o 90% de la población del Reino Unido agradeció el hecho que hayamos tenido una lideresa fuerte, que supo lo que quería y decidió hacerlo. Yo no estaría aquí sentado si no fuera por Margaret Thatcher. Ella privatizó British Airways. Dijo que no debería haber una sola aerolínea en el Reino Unido, sino que debería haber competencia. Y ahora, en un país pequeño como Inglaterra, existen Ryan Air, Easy Jet, toda una serie de aerolíneas que vuelan para beneficio del consumidor.

Algunas de sus medidas sociales fueron duras y polarizantes. Se enfrentó a los [sindicatos] mineros durante una gran huelga. Si no lo hubiese hecho, Gran Bretaña sería un país más débil.

¿Y qué opina de la coyuntura mundial, particularmente en Europa?

Espero estar en lo correcto, pero no creo que el problema sea tan grande como parte de la prensa lo hace ver. La cantidad de deuda de Europa es mucho menor que la de EE.UU., y definitivamente hay señales que estamos saliendo de la recesión. Pero tenemos que trabajar duro: creo que empresas como Virgin deben usar sus recursos para emplear a más personas y expandirse hacia nuevas zonas y así ayudar a los gobiernos a salir de este periodo de estancamiento.

¿Cómo se siente haber aprovechado la crisis para comprar Northern Rock –hoy Virgin Money?

Creo que los bancos defraudaron al mundo. Y es perfecto que Virgin se lance y se enfrente a los bancos. Y funciona: el público ama que Virgin se enfrente a grandes bancos muy impopulares. Hoy una de cada 3 hipotecas en Gran Bretaña la está otorgando Virgin. Nos llegan millones de nuevos clientes.

Frecuentemente cuando el clima del negocio está en declive es un buen momento para incursionar en un mercado. Existen muchas oportunidades.

¿Cree que funcionarán los esfuerzos para arreglar la economía, particularmente en Europa, donde existe un Estado de bienestar?

Gran Bretaña ha tomado un camino muy diferente al resto de Europa y Estados Unidos. Nuestro gobierno ha tratado de reducir el porcentaje manejado por el gobierno, y creo que eso será bueno a largo plazo. Si podemos pasar de que las personas sean pagadas por el Estado a que sean pagadas por empresas privadas, eso será mejor para el país a largo plazo. Es un poco como la medicina que dio la señora Thatcher.

Pero existe una fuerte oposición a esas medidas en Europa Continental...

Es entendible. Es una situación muy dolorosa... Pero temo que cuando gastas en exceso, sea una familia o un país, debes tomar la medicina hasta que salgas de eso.

¿Cuál sería su principal recomendación al presidente Obama para que salga delante de esa difícil situación en Estados Unidos?

En términos económicos, creo que ha tomado las decisiones correctas. Normalmente yo no soy un partidario de la intervención estatal, pero Estados Unidos enfrentaba un colapso similar al crack de 1929, y Obama estuvo en lo correcto en salvar a la industria automotriz. Y creo que tiene el barco nuevamente a flote.

¿No cree que los estímulos económicos sean peligrosos?

Ciertamente son peligrosos. Es un tema de balance y tendremos que ver. En este momento, Japón está promoviendo la inflación de manera similar. Es más fácil enfrentar la inflación una vez que tienes crecimiento económico, que tratar de conseguir crecimiento económico cuando no tienes inflación. Creo que es un riesgo que vale la pena tomar.