

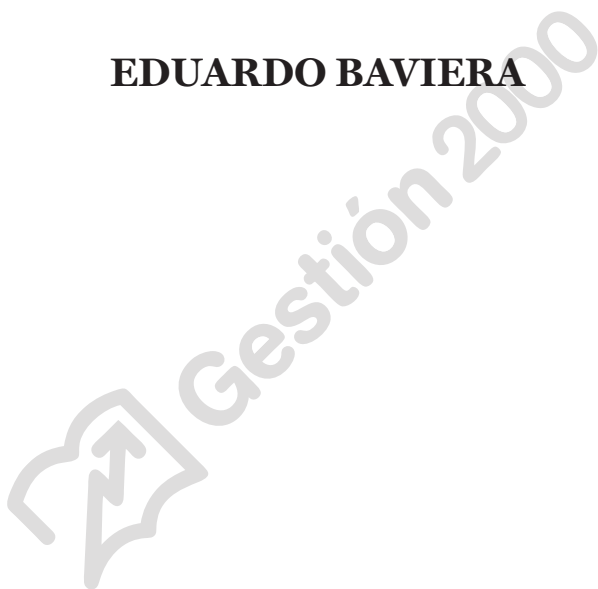
# Ideas que funcionan





# Ideas que funcionan

**EDUARDO BAVIERA**



© Eduardo Baviera, 2022

© de las imágenes: Karl F. Schöfmann / ImageBroker / ACI, Granger, NY / Album

Toda la recaudación de este libro va destinada a la Fundación Baviera Responsable y a la ONG Stop Ceguera.

© Centro de Libros PAPP, SLU., 2022

Gestión 2000 es un sello editorial de Centro de Libros PAPP, SLU.

Av. Diagonal, 662-664

08034 Barcelona

[www.planetadelibros.com](http://www.planetadelibros.com)

ISBN: 978-84-9875-528-2

Depósito legal: B. 3.361-2022

Primera edición: abril de 2022

Preimpresión: Realización Planeta

Impreso por Huertas Industrias Gráficas, S. A.

Impreso en España - *Printed in Spain*

El papel utilizado para la impresión de este libro está calificado como papel ecológico y procede de bosques gestionados de manera sostenible.

No se permite la reproducción total o parcial de este libro, ni su incorporación a un sistema informático, ni su transmisión en cualquier forma o por cualquier medio, sea éste electrónico, mecánico, por fotocopia, por grabación u otros métodos, sin el permiso previo y por escrito del editor. La infracción de los derechos mencionados puede ser constitutiva de delito contra la propiedad intelectual (Art. 270 y siguientes del Código Penal).

Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra. Puede contactar con CEDRO a través de la web [www.conlicencia.com](http://www.conlicencia.com) o por teléfono en el 91 702 19 70 / 93 272 04 47.

*En recuerdo de mi madre Marisa;  
una persona excepcional*





## Sumario

---

Introducción .....	9
1. Nuestra historia (1992-2022) .....	11
La suerte .....	11
El inicio: hace más de treinta años .....	12
La rápida expansión por España: 1997-2002 .....	14
La internacionalización fase I: fracasamos .....	16
La presbicia (vista cansada): 2004 .....	18
Salida a Bolsa: 2007 .....	19
La internacionalización fase II: 2008.....	21
La crisis económica inmobiliaria y financiera: 2008-2013 .....	28
La globalización: 2017.....	31
La crisis de la COVID-19: 2020.....	32
2. Liderar con valores.....	37
Principios corporativos .....	39
Actitudes personales .....	84
3. Nuestros retos en la actualidad: gestión de cambios ...	111
El propósito: mantener viva la llama .....	112
Los líderes: búsqueda, alineación y reemplazo .....	113

La digitalización .....	117
La sostenibilidad .....	118
La supervivencia.....	123
Conclusión .....	127
Agradecimientos .....	137
Anexo .....	139



## Introducción

---

Estimado lector, el famoso escritor Stefan Zweig comentaba que todo libro tiene su origen en algún sentimiento del autor: el entusiasmo, la gratitud, la vanidad, el afán de lucro, la cólera, el despecho o la vergüenza.

En mi caso, es el resultado de varios sentimientos encontrados, como dejar por escrito una historia vivida por muchas personas maravillosas; compartir nuestras «ideas» con cualquier persona a la que le pudieran ser de utilidad («compartir es vivir»); agradecer a todas las personas que forman Clínica Baviera su entrega, en muchos casos, increíble y admirable, y finalmente, cumplir una promesa que le hice a mi madre, una persona maravillosa. Todo ello me ha dado aliento y disciplina para conseguirlo.

En el primer capítulo encontrarás un breve resumen de nuestra historia, destacando los hitos más relevantes durante estos treinta años. No hay mejor maestro que la experiencia.

En el segundo capítulo expongo los valores de Clínica Baviera, esos que nos ayudan día a día en la toma de decisiones, fijan el rumbo y crean un espíritu de superación constante y noble. Se dividen en «principios corporativos» y «actitudes personales», y son la clave de nuestra existencia.

Y en el tercer y último capítulo expongo los retos presentes y futuros que tenemos que afrontar para poder continuar este maravilloso viaje.

Espero y deseo que disfrutes de su lectura.

 Gestión 2000

## Nuestra historia (1992-2022)

### La suerte

En la mañana del 2 de abril de 2004 viajaba de Madrid a Ciudad Real para visitar la clínica que tenemos en esa ciudad. En la vía del tren AVE alguien colocó una potente bomba. En apariencia, se trataba de los restos del explosivo empleado pocas semanas antes en los atentados contra los trenes y estaciones de Madrid, el 11-M.

Nuestro tren pasó por encima, pero la bomba, mal montada, no llegó a explotar y se evitó una nueva masacre. Cuando se supo lo ocurrido me alarmé, pero continuamos el viaje con normalidad. Ese día volví a nacer.

Esta pequeña historia real resume dos lecciones que aprendí ese día. En primer lugar, que en Clínica Baviera, suceda lo que suceda, nos suele sorprender siempre trabajando. Nos gusta nuestro trabajo y dedicamos a él una parte importante de nuestra vida. En segundo lugar, la capacidad que tiene la vida para renovarse y regenerarse es algo mágico.

Si aquel día la bomba hubiera estallado y yo hubiera muerto, todo hubiera seguido casi igual. Habría permanecido en la memoria de algunas personas y en anécdotas curiosas, nada más. Clínica Baviera hubiera seguido su camino de éxito. Pero eso no pasó y

tuve suerte. La misma suerte que tuve al nacer, la misma suerte de tener un hermano mayor oftalmólogo y la misma suerte que mi hermano tuvo de tener un hermano pequeño economista. Ambos tuvimos la suerte de confiar el uno en el otro desde el principio, siguiendo el ejemplo de mi padre, Roberto, y mi tío, Patricio.

Pero la suerte es una moneda de dos caras. Una de ellas es el azar, en el que apenas puedes influir, que unas veces juega a favor y otras en contra, y que a todo el mundo nos afecta en el día a día, sean oportunidades, enfermedades, accidentes...

La otra cara es la «suerte activa». La que provocas con tu visión, esfuerzo, ilusión, experiencia y preparación. Es decir, con tu actitud, y ésta, en cambio, sí que depende de ti al cien por cien.

La historia de Clínica Baviera tiene una combinación de ambas: azar y actitud. Del azar poco puedo decir, salvo que con el paso del tiempo su influencia pierde importancia, como así nos lo muestra la estadística. En este libro voy a hablar de la suerte activa, aquella que sí está en tus manos.

## **El inicio: hace más de treinta años**

Todo empezó en febrero de 1992, cuando constituimos la sociedad Clínica Baviera. En sus inicios, era una consulta de oftalmología en la ciudad de Valencia, donde mi hermano Julio, con treinta y siete años, ejercía su actividad privada por las tardes, mientras por las mañanas trabajaba en un hospital público. En ese momento, yo, con apenas veinticuatro años, trabajaba en la consultora Price Waterhouse en Madrid y durante los fines de semana hacía la contabilidad de la clínica. No os imagináis la ilusión que me hacía ver el crecimiento que conseguía mes tras mes, pero, sobre todo, agradecía la confianza que mi hermano tenía en mí, a pesar de mi edad.

Dos años después, en 1994, el prestigio de Julio se iba consolidando por su buen hacer y esfuerzo en el trato exquisito a sus pacientes, y tomamos algunas decisiones que iban a ser la clave de nuestro éxito. Julio dejó el hospital para centrar todos sus esfuerzos en la clínica y se incorporaron dos médicos más al equi-

po: Luis Raga y Fernando Llovet. Conocimos a Luis porque le vendía material médico a Julio y ambos tenían mucha sintonía personal. Fernando era un oftalmólogo muy trabajador y competente que colaboraba con Julio y se complementaban perfectamente. Así nos conocimos los cuatro y trabajamos en equipo desde el principio.

Julio era un experto cirujano de cataratas y uno de los oftalmólogos pioneros en el mundo de lo que él llamaba su pasión, la cirugía refractiva. La cirugía refractiva consigue remodelar la córnea para eliminar la miopía e hipermetropía y de esta forma suprimir la dependencia de gafas o lentillas. Era una tecnología asombrosa porque más de un tercio de la población dependía —y depende— de gafas o lentillas para la vida cotidiana.

Hasta 1994 las operaciones para corregir la miopía se hacían con bisturí, mediante unas incisiones que aplanaban la córnea. Los resultados eran buenos, pero la cirugía no era demasiado popular. Ese año, aparecieron los primeros láseres para la corrección de la miopía y, poco a poco, fue creciendo su popularidad. La actividad médica de Julio y Fernando iba creciendo con mucho éxito. Empezamos a soñar; no sabíamos exactamente en qué, pero lo que estaba claro es que teníamos muchas ganas de hacer algo importante.

Yo les comentaba que debíamos organizarnos como los abogados y economistas de mi empresa, Price Waterhouse: un equipo, unos medios, una marca y unos valores para poner orden a todo lo anterior.

Y así empezamos. Cada uno de nosotros tenía mucho trabajo y una gran carga de responsabilidades que nos impedía tener tiempo para pensar o reunirnos en horas normales de trabajo. Trabajábamos sábados y domingos, porque teníamos la ilusión de crear algo que fuera importante. Primero compramos un edificio singular en Valencia, que sería el buque insignia del proyecto. Más tarde empezamos a abrir clínicas por esa provincia y comenzamos a definir lo que sería uno de los pilares del modelo de negocio de Clínica Baviera. Dejamos de ser una clínica personalista y pasamos a ser una clínica integral de oftalmología. Nuestro objetivo era que cualquier médico que te atendiera pudiera dar un servicio de máxima calidad, de acuerdo con los estándar-

res definidos. Los pacientes lo aceptaban bien y los resultados médicos eran muy buenos.

## **La rápida expansión por España: 1997-2002**

Entre 1997 y 1998 dimos un paso de gigante y nos lanzamos a abrir una clínica en Madrid. Muchos pacientes de las provincias de Madrid y Ciudad Real venían a vernos a Valencia. No eran muchos, pero eso nos hizo pensar que había una demanda por atender en esas ciudades y, con más ilusión que otra cosa, nos lanzamos a la aventura. ¿Cómo íbamos a atender una clínica en Madrid si casi no podíamos con el crecimiento tan importante que estábamos teniendo en Valencia?

Decidimos que la clínica de Valencia se encargaría de dar soporte a la clínica de Madrid en todas las áreas. Y así mandamos a la gerente de Madrid, Marina Díaz-Leante, a que pasara unos meses en Valencia para conocer *in situ* la actividad. El director médico iba a ser Fernando, que trabajaría entre las dos clínicas. Muy pocas personas habrán realizado tantas veces el trayecto Valencia-Madrid en los últimos veinticinco años como él.

Inauguramos en febrero de 1998 y fue todo un éxito. Las referencias positivas (boca-oreja) no paraban de atraer a nuevos pacientes. En abril de ese año, tan sólo dos meses después de haber inaugurado en Madrid, decidimos avanzar todo lo que podíamos y abrir en otras ciudades lo antes posible. Sevilla, Zaragoza y Castellón fueron las siguientes.

En el año 2000 teníamos varios retos que asumir. Por un lado, en el campo científico, teníamos que seleccionar la tecnología y los protocolos médicos adecuados. Nos encontrábamos en la explosión de un avance científico que iba a cambiar la forma de vida de millones de personas, eliminando la dependencia definitiva de gafas o lentillas. Había varios caminos distintos que podíamos elegir, y sabíamos que el acierto o fallo en ese momento iba a determinar nuestro futuro. Concentramos todos nuestros esfuerzos en dos actividades. Por un lado, empezamos a viajar por todo el mundo viendo y compartiendo nuestro conocimiento

con los que considerábamos grupos pioneros en cirugía refractiva: Estados Unidos, Canadá, Brasil y Colombia. Y, por otro, evaluábamos constantemente nuestros propios resultados, buscando continuamente áreas de mejora.

Como en otros campos de la medicina, la correcta identificación de los casos clínicos y la acertada selección del tratamiento que hay que realizar supone un porcentaje muy importante del éxito o fracaso. Aunque popularmente se piensa que la cirugía refractiva consiste en aplicar el rayo láser sobre el ojo (córnea), siempre han existido tratamientos diferentes cuya elección depende de las particularidades específicas del paciente. Por un lado, están las técnicas que colocan el láser sobre la superficie ocular. Otras, por el contrario, aplican el rayo láser sobre una parte interior de la córnea, entre 100 y 150 micras por debajo de la superficie (1 micra es una milésima de milímetro). Para aplicar los rayos del láser en esta capa de la córnea, llamada estroma, se levanta durante unos minutos una finísima lámina de tejido corneal y se vuelve a colocar una vez aplicado el láser. Esta técnica, que empezó a utilizarse en 1994, se denomina LASIK, y es la más popular de los tratamientos refractivos. Otros procedimientos quirúrgicos consisten en introducir lentes ópticas en el interior del ojo para conseguir eliminar el problema refractivo. Estas lentes, que se denominan «lentes intraoculares», se utilizan, entre otros casos, para aquellos pacientes con un defecto refractivo alto, por encima de ocho o nueve dioptrías de miopía.

Además de los diferentes tipos de tratamientos quirúrgicos, la selección de la tecnología también es esencial en los resultados médicos. Desde los inicios, empezaron a aparecer diferentes tipos de láseres que modificaban la curvatura de la córnea de forma diferente. El departamento de I+D y formación médica de Clínica Baviera identificó, desde muy pronto, que fundamentalmente existen cuatro factores para conseguir resultados médicos excelentes:

- Diagnóstico correcto.
- Selección del tratamiento idóneo a realizar.
- Selección de la tecnología a utilizar.
- Habilidad quirúrgica.

Las diferentes variables a las que nos enfrentábamos hacían necesario tener un departamento de I+D y formación médica excelente, que pudiera cubrir los cuatro puntos anteriores. Este departamento iba a ser el que asumiera muchas decisiones clave, a partir de ese momento. A medida que teníamos más clínicas y el número de intervenciones quirúrgicas crecía, contábamos con mucha más capacidad de análisis. Pero también cada cambio resultaba más complejo de implantar. Potenciamos el departamento y los doctores Julio Baviera y Jaime Beltrán asumieron la responsabilidad de liderar el proyecto.

## La internacionalización fase I: fracasamos

El año 2001 fue intenso. Nuestro primer paso consistía en asentar el crecimiento tan importante que habíamos iniciado unos años atrás. En ese momento contábamos con veintidós clínicas en las principales capitales de provincia. Fue un año de crisis económica mundial (burbuja de las *puntocom* y los atentados del 11 de septiembre). En nuestro mundo nos enfrentábamos al primer año en el que el número agregado de intervenciones en España, de miopía, se ralentizaba de forma importante.

Pero, sin duda, 2001 lo recordaremos como el año en el que iniciamos la internacionalización de la compañía. ¿Qué nos incitó a abrir clínicas fuera de España si en nuestro país aún teníamos muchas oportunidades por explorar? Posiblemente algo mucho más emocional que racional: nuestro espíritu emprendedor. Durante esos años hacíamos viajes por diferentes partes del mundo, y nos llamaba la atención el nivel de desarrollo de la oftalmología española. Impulsados por la saga familiar Barraquer, desde inicios del siglo xx, comprobamos que, en muchos de los avances en el campo de la oftalmología mundial, en mayor o menor medida, participaban oftalmólogos españoles. Pensamos que, igual que habíamos conseguido replicar nuestra primera clínica en Valencia por las principales capitales españolas con resultados muy satisfactorios, también podríamos hacerlo fuera de nuestras fronteras.

Desde el primer momento vimos que en los países del norte de Europa teníamos una oportunidad. El hecho de pertenecer a la Unión Europea implicaba que muchas de las regulaciones legales fueran semejantes. Los oftalmólogos españoles fácilmente pueden homologar su título de especialistas en países como Italia, Reino Unido y Alemania y, por tanto, liderar un equipo médico. Asimismo, pensábamos que oftalmólogos alemanes, ingleses e italianos podrían trabajar durante un período de tiempo en España y así podíamos fácilmente compartir nuestro conocimiento científico entre países.

Después de diversos estudios de mercado decidimos que, al mismo tiempo que seguíamos abriendo nuevas clínicas en España, podíamos abrir dos clínicas en el extranjero, una en Milán y otra en Londres. Ambas serían, de alguna forma, cabeza de puente de más clínicas en Italia y Reino Unido.

Pusimos toda la carne en el asador. Igual que hacíamos en España, empezamos la aventura paso a paso. Búsqueda y selección del equipo médico adecuado, encontrar el edificio en el que ubicaríamos la clínica y un conocimiento perfecto de la normativa legal, de forma que ningún obstáculo previsible nos pudiera frenar. En este caso, teníamos tres factores nuevos a los que nos enfrentábamos: idioma, normativa legal y cultura. Con esfuerzo, ilusión y trabajo en equipo, fuimos poco a poco superando estas nuevas circunstancias. La apertura se retrasó, y comenzamos nuestra actividad médica entre 2002 y 2003. En esta ocasión, la fortuna no nos acompañó. Justo cuando iniciábamos nuestra actividad, tanto en Londres como en Milán, aparecieron numerosas noticias en los medios de comunicación en las que comentaban los efectos adversos que producían en la vista las nuevas técnicas de cirugía refractiva.

A pesar de que éramos plenamente conscientes de que estas noticias carecían de base científica, no pudimos hacer nada. Unas informaciones alimentaban a otras y durante varios meses, tanto en Italia como en Reino Unido, los medios de comunicación crearon un sentimiento en la población que hacía muy difícil difundir las bondades de la cirugía refractiva. Tuvimos pérdidas muy importantes a partir de ese momento.

Tanto es así que, como comentaremos más adelante, el proceso de internacionalización se retrasó unos años. Vendimos nuestra clínica de Londres y centramos nuestros esfuerzos en Milán. Era nuestro primer fracaso importante desde que comenzamos y, visto con la perspectiva de los años, una lección que necesitábamos aprender.

### **La presbicia (vista cansada): 2004**

El año 2004 lo recuerdo como el año en el que definimos el plan estratégico de desarrollo de la cirugía de la presbicia o, como popularmente se conoce: *vista cansada*. El ojo humano, en reposo, está adaptado para la visión lejana. Cuando necesitamos ver objetos de cerca, ya sea un libro, la pantalla del móvil o la carta de un restaurante, el ojo debe cambiar de foco realizando un esfuerzo al que llamamos acomodación. Semejante a lo que realiza el *zoom* de una cámara de fotos. Con el paso de los años, esta capacidad de acomodación se va perdiendo y empezamos a ver mal los objetos de cerca, apareciendo la incómoda presbicia o vista cansada, que se produce progresivamente a partir de los cuarenta y cinco o cincuenta años de edad y que es una de las principales anomalías visuales que se pueden sufrir a esta edad.

Se estima que en la actualidad sufren esta patología unos diecisiete millones de personas en nuestro país y, dentro de diez años, más de la mitad de la población española padecerá esta patología, debido principalmente a la mayor esperanza de vida y al progresivo envejecimiento de la población.

Hasta hace unos años las personas con vista cansada o presbicia debían recurrir a gafas para ver de cerca. Desde inicios de este siglo, la comunidad científica fue investigando soluciones para esta patología y se abrieron diversas líneas de trabajo con unas posibilidades muy interesantes.

La dirección médica de Clínica Baviera centró todos sus esfuerzos de investigación en dos tratamientos, en los que teníamos muy buenas expectativas. El paso de los años ha demostrado que nuevamente encontramos el camino adecuado. Una de las

soluciones es el tratamiento con láser, procedimiento que llamamos *visión combinada*. Con este método conseguimos potenciar un efecto que ya de forma natural realiza nuestra visión. Todos tenemos un ojo que se ocupa, en mayor medida, de ver de lejos (ojo dominante) y otro de ver de cerca (ojo lector). Mediante el tratamiento con láser conseguimos potenciar este efecto, sin alterar la sensación de visión total (lejos-cerca).

La segunda solución, más popular y definitiva, es el tratamiento con *lente multifocal*. Consiste en sustituir el cristalino por una lente intraocular multifocal. Es una operación muy similar a la de cataratas, dura apenas veinte minutos y la recuperación es prácticamente instantánea. La lente intraocular multifocal posibilita una visión en las tres distancias: cercana, lejana e intermedia. Y permite a los pacientes no depender de gafas para ver de cerca o lejos.

Conscientes de las virtudes de estos tratamientos, de la alta calidad de sus resultados médicos y de la magnífica satisfacción que nuestros pacientes manifestaban, pensamos que teníamos una gran oportunidad en nuestras manos, un gran producto en un mercado enorme y emergente. No podíamos pedir más.

El siguiente paso era ponernos a trabajar con un plan de desarrollo, que permitiera mejorar día tras día y de forma constante y, al mismo tiempo, potenciar ordenadamente nuestro crecimiento. Pusimos un objetivo a cinco años y unas etapas anuales. Como sucede en muchas ocasiones, el trabajo tiene su recompensa y actualmente somos líderes en Europa en este tratamiento.

## **Salida a Bolsa: 2007**

El 2007 fue el año que salimos a Bolsa. Llevábamos unos años pensándolo, pero nunca parecía ser un buen momento para dar el paso. Hasta ese momento, el accionariado se componía de socios fundadores, médicos, directivos e inversores privados. En total éramos más de cincuenta accionistas que, de una u otra forma, nos habíamos incorporado a la compañía en diferentes mo-

mentos. La cooperación y sintonía siempre habían sido excelentes, y el apoyo y la confianza en el equipo de dirección habían sido permanentes.

Cotizando en Bolsa conseguimos dar liquidez a las acciones. De esta manera cada accionista podía elegir individualmente su participación y cambiarla sin necesidad de compras-ventas privadas. También logramos aumentar la transparencia de la compañía y producir un efecto altavoz en la difusión de nuestros servicios. Pensamos que dábamos un valor añadido a nuestros accionistas, de forma directa, mediante la liquidez diaria y, de forma indirecta, al propiciar que la compañía tuviera una mayor exposición pública y, por tanto, ayuda para mejorar el crecimiento.

Durante 2006 exploramos las diferentes opciones y analizamos las ventajas e inconvenientes. Finalmente, después de un período de reflexión del consejo de administración y los principales accionistas, tomamos la decisión en noviembre de 2006. Una cosa teníamos clara en ese momento, la salida a Bolsa no tenía que cambiar ningún valor esencial de la compañía ni distraer esfuerzos importantes, tan necesarios para el desarrollo de nuestros proyectos y oportunidades.

En un proceso de salida a Bolsa hay dos momentos muy diferentes. El primero es cuando realizas la preparación para presentar toda la información y documentación a los organismos correspondientes (CNMV, Bolsas y Registro Mercantil) y la presentación de la compañía a analistas e inversores. El segundo momento es el día después del inicio de cotización. A partir de ahí, se puede decir que cada día, a las cinco y media de la tarde, el mercado establece el precio por acción, resultante de las posiciones de compra y venta. Cada día de forma automática se revisa la valoración de la compañía.

Cotizar en Bolsa implica estar sujeto a mayores normas de publicación de resultados y gobierno eficiente, supervisado de forma permanente por la CNMV. Es cierto que requiere un esfuerzo extra para el departamento financiero y legal, pero con base en mi experiencia merece la pena, te hace mejor.

Personalmente, pienso que para un directivo, siempre y cuando tenga claro que la cotización en Bolsa es la consecuencia de un

trabajo bien hecho y no el objetivo, es una satisfacción y una experiencia muy gratificante. Poder invitar públicamente al proyecto a miles de inversores en diferentes partes del mundo y totalmente distintos unos de otros es algo fascinante.

Completamos todo el proceso en un tiempo récord, menos de cuatro meses. El 3 de abril de 2007, a las doce de la mañana, empezamos a cotizar. Cumplimos el objetivo. La noche que teníamos que fijar el precio inicial de cotización recuerdo que tuvimos ciertas tensiones con el banco que se encargaba de la operación. Querían maximizar el precio de colocación y nosotros por el contrario queríamos fijar un precio razonable (más bajo) que permitiera un margen de ganancia a los inversores nuevos, aunque esto supusiera una menor ganancia para nosotros. Esta actitud peculiar, como veréis durante el libro, forma parte de nuestros valores.

Finalmente, el precio se situó en 18 euros por acción, lo que ha permitido una revalorización (a día de hoy, 4 de febrero de 2022, son 22 euros por acción) del 22 por ciento (más los dividendos anuales), frente a descenso del IBEX 35, del 42 por ciento en el mismo período.

Además de este trabajo, 2007 fue un año muy positivo. Abrimos diez clínicas y crecimos un 22 por ciento la facturación con respecto a 2006.

## **La internacionalización fase II: 2008**

El 2008 fue el año en el que aceleramos de forma muy importante la internacionalización. Decidimos situarnos en el mercado italiano y alemán, pero no fue fácil tener consenso sobre este reto dado que era un año de alta incertidumbre debido a la crisis económica y porque ya habíamos fracasado entre 2001 y 2003. Recuerdo las largas conversaciones con analistas financieros para explicar con convicción nuestro proyecto, y finalmente fuimos a por ello gracias a la puesta en práctica de nuestros «valores Baviera»: oportunidad, confianza, ambición, perseverancia y motivación. Cancelamos el dividendo anual para afrontar la situación con la mayor solidez.

En Alemania, la cirugía refractiva era mucho menos popular que en España. Nuestras estimaciones indicaban que el número de personas que se operan por habitante era menor de una tercera parte, pero para nosotros era una oportunidad muy importante. La población de Alemania es de 85 millones de personas, prácticamente el doble que en España y eso nos ilusionaba, porque el porcentaje de éxito era grande y nos gusta pensar en positivo.

Empezamos a analizar diferentes opciones. Podíamos abrir clínicas, como en España o Italia, hacer un plan de desarrollo y abrir dos o tres clínicas al año. Otra opción era comprar alguna clínica o grupo de clínicas de las ya existentes. Las integraciones siempre son complejas, pero también tienen ventajas. Después de explorar si existía alguna oportunidad por esta vía, localizamos una compañía que era interesante.

Es curioso porque mi primer contacto fue navegando por internet. Observé una compañía llamada CARE Vision, y que me llamó la atención por varios motivos, aunque uno destacaba sobre todos los demás: cada vez que miraba su página web tenían una clínica más.

«Caramba, esta gente se mueve rápido —pensé—, y eso no es fácil; tengo que conocerlos.»

La primera clínica estaba en Frankfurt, la segunda en Hamburgo y planeaban muchas más aperturas en las principales ciudades de Alemania. También vimos que tenían clínicas en Holanda e Israel. Nos costó localizar al dueño y director general, porque vivía entre Frankfurt y Tel-Aviv, pero al final lo conseguimos. Se llamaba Gur Munzer y era un emprendedor muy brillante.

Nuestra primera cita fue en octubre de 2007, en su clínica de Ámsterdam. Yo le comenté que quería conocerlo para compartir experiencias y ver si existían opciones de cooperación entre las dos compañías. Desde el primer momento tuvimos mucha sintonía personal, eso ayudó a avanzar en nuestras conversaciones. Le expliqué nuestro proyecto y por qué nos interesaba el mercado alemán. Él me comentó que la primera clínica la abrió en Israel y que, como el país era pequeño, pensó que era conveniente ver

oportunidades en otros países. En cierta medida teníamos inquietudes parecidas y eso hizo que nos entendiéramos desde un principio.

Vimos que era una compañía joven y razonablemente fácil de adaptar a nuestra forma de trabajar. Pensamos que si la comprábamos, íbamos a acelerar nuestros planes y, por tanto, nuestros objetivos serían más fáciles de alcanzar. De forma directa le comenté nuestras intenciones de integrar CARE Vision en Clínica Baviera. Juntos, nuestro proyecto en Alemania sería mucho más sólido. A Gur le gustó la idea. En cierta medida se encontraba un poco solo y muy lejos de su casa en Israel.

El siguiente paso sería diseñar la operación, CARE Vision tenía clínicas en Holanda, Alemania e Israel. Nosotros, *a priori*, queríamos sólo centrarnos en Alemania. Si nos vendía toda la compañía, teníamos que gestionar tres países en lugar de uno. Él, por su parte, no quería «partir» la compañía, pensaba que no era conveniente. Si queríamos seguir adelante, teníamos que ceder y entendernos. Finalmente, planteamos separar las clínicas que había en Israel de las clínicas de Europa, y estas últimas las compraría Clínica Baviera.

También pensamos que aprovechar al máximo el equipo de gestión sería muy conveniente. Habían demostrado su capacidad de crecimiento de forma muy eficaz. Esto último motivó especialmente a Gur, que pensó que era la operación idónea para él. Confiaba en nosotros y era muy importante en qué grupo iba a integrar a su «hijo». Una vez que logramos diseñar la operación, e incluso la forma en la que establecíamos la transición e integración en Clínica Baviera, sólo nos quedaba ponernos de acuerdo con el precio.

No resultaba fácil. Era una compañía que estaba empezando y aún no tenía resultados positivos. Por otro lado, tenía una posición muy estratégica e idónea para nosotros. La facturación del año anterior era aproximadamente de seis millones de euros, con tres clínicas en Holanda y cuatro clínicas en Alemania. Nos apoyamos en nuestros asesores para encontrar ese precio que satisficiera a ambas partes y finalmente llegamos a un acuerdo. El precio sería de doce millones de euros, más una parte variable

en función de la evolución de los tres siguientes años. De esta forma conseguimos adecuar el precio final a la evolución de la compañía.

El 17 de junio de 2008 firmamos la compra en Frankfurt y desde el primer día nos pusimos a trabajar. Los planes se basaban en ayudarnos entre todos para conseguir que el desarrollo conseguido en España se pudiera trasladar a Alemania lo antes posible, y que, a la vez, las buenas ideas que había en Alemania se trajeran a España. Ésta es para mí la magia de las integraciones.

Formamos un grupo de trabajo combinado entre España y Alemania para acelerar al máximo la incorporación de mejoras y planificar el plan de desarrollo para situarnos en las principales ciudades, pero a Gur, que era un emprendedor solitario, le costaba adaptarse a un ritmo de crecimiento colectivo, pausado y planificado. A pesar de que nuestra sintonía personal era magnífica, veíamos de forma diferente varias decisiones claves y, por ello, después de un período de un año, decidimos que era mejor que Gur abandonara el proyecto. Le costó al inicio, pero rápidamente lo entendió y aceptó.

A partir de aquí teníamos que afrontar una de las situaciones más complejas a la que las empresas se enfrentan: la búsqueda de los líderes idóneos para afrontar el futuro. Buscábamos a alguien que aunara el conocimiento del mercado alemán con la flexibilidad y capacidad de implantar las particularidades de nuestro modelo y, sobre todo, que pudiera rápidamente adquirir los valores Baviera que más adelante comentaré en detalle. Todo ello era esencial si queríamos seguir creciendo con la confianza y pasión con que lo habíamos hecho en España hasta el momento. Y no era nada sencillo.

Empezamos a ver diferentes candidatos y avanzamos bastante con uno de ellos, pero yo no estaba tranquilo, no acababa de verlo. Y aquí es donde entra la historia de superación personal más destacable que he vivido, la historia de Luis y Marta en Alemania, y la de José María en Italia.

Casualmente conocí a Luis Grávalos porque era el marido de Marta Diaz-Leante, nuestra gerente de la clínica de Pamplona desde su apertura en 2001, y que había tenido un desempeño

muy brillante. Luis era responsable comercial en Europa de una empresa americana del sector industrial y a medida que nuestra amistad crecía con el paso del tiempo, me contaba muchas buenas ideas de su empresa que yo aplicaba selectivamente en Clínica Baviera. A su vez, entre nuestras conversaciones y el día a día que veía de Marta, conoció cada vez más nuestro proyecto, retos y oportunidades. Le gustaba nuestra aventura y se notaba en el brillo de sus ojos cuando conversábamos.

Al mismo tiempo, el proceso de selección del director de Alemania seguía su curso y vimos a varios candidatos más. Sobre el papel tenían buenas capacidades, pero no me convencía ninguno. Un error en esta elección se paga muy caro; eso hacía que la decisión me quitara muchas horas de sueño. Un día, después de varias agotadoras entrevistas a candidatos, me fui a pasear por un parque en Frankfurt, y pensé en Luis como una persona óptima para la posición.

Su ilusión, sus capacidades y sobre todo sus valores encajaban perfectamente. Pero había muchos obstáculos: no era alemán, no hablaba alemán, no conocía el negocio y su familia (mujer y cinco hijos) vivían en Pamplona. Era una locura, pero la tenía dentro de la cabeza y no me la podía quitar. Aprovecho para apuntar que casi todos los movimientos que nos han llevado al éxito, en su inicio parecían «locuras».

Dejé pasar varios días para reposar la idea, llamé a Luis y nos vimos en Madrid. Pensaba que no iba a lanzarse porque muchas cosas eran difíciles de afrontar (cambio de sector, idioma y familia), pero merecía la pena intentarlo. Le conté mis pensamientos y la aventura que teníamos por delante y rápidamente me dijo que sí. ¡Magnífico! Ahora teníamos que hacer la hoja de ruta. Cuando brindamos para celebrar la nueva etapa le dije una cosa: «Ahora eres alemán, éste es tu país y así lo tienes que sentir». Y ya lo creo que lo hizo, desde el primer día, madrugaba mucho para acudir diariamente a sus clases de alemán. Aprender alemán a los cuarenta y tres años y con un día a día muy exigente es algo de extrema dificultad, pero lo consiguió.

Primero se fue él solo durante un año para probar, pero desde el inicio Marta y sus hijos empezaron a aprender alemán en

Pamplona. Se presentaron muchas dificultades en el camino, pero, sin duda, la elección de Luis fue la idónea: la confianza, pasión y ganas de triunfar hacía que superáramos cada obstáculo. Al año, tal y como estaba previsto, se desplazó su familia y Marta asumió la gerencia de la clínica de Frankfurt, con la que el flujo de ideas España-Alemania fue automático.

Cuando en mi vida diaria tengo dificultades y las fuerzas me flaquean, recuerdo esta bonita historia de Marta y Luis y rápidamente relativizo mi situación y me pongo en marcha. En estos treinta años ha habido muchas otras historias de superación increíbles en Clínica Baviera y para mí, sin duda, es uno de los mejores regalos que la vida me ha dado.

Dos años después, en el 2010, conseguimos una facturación de más de quince millones de euros, con crecimientos acumulados superiores al 30 por ciento, y habíamos logrado crear unos cimientos sólidos para alcanzar nuestros objetivos de los próximos años. Pero, de repente, aparecieron dificultades durante 2013 y 2014. De nuevo en programas de televisión aparecieron noticias negativas sobre la cirugía refractiva, y los cambios regulatorios hicieron que tuviéramos problemas que teníamos que afrontar y también cambios de personas clave que tuvimos que abordar. Y todos al mismo tiempo. Fue una locura, pero lo superamos.

En la actualidad, y con datos de 2021, tenemos veintiséis clínicas en las principales ciudades alemanas y somos líderes destacados en número de cirugías en el país. Alcanzamos una facturación de 42 millones y beneficios de 11 millones. Y, sobre todo, tenemos un sólido equipo para abordar el futuro con mucha esperanza. Hacer felices a cientos de miles de pacientes alemanes y ver carreras profesionales de éxito en nuestros propios compañeros compensa con creces el esfuerzo y sacrificio que muchos hicimos durante los inicios.

También en 2008 reactivamos los proyectos en Italia: abrimos la segunda clínica en Milán y planeamos abrir clínicas a medida para que las ya existentes se fueran consolidando. Siempre se dice que Italia es un país especialmente difícil para triunfar. Recuerdo que un famoso empresario italiano me dijo que «en

Italia o se fracasa estrepitosamente o se triunfa a lo grande». Yo pensé en lo segundo.

Las siguientes ciudades fueron Turín y Varese, próximas a Milán, para poder ayudarnos todo lo que pudiéramos con nuestra sede central italiana. Pero desde 2008 hasta 2015 los crecimientos eran muy pequeños y no conseguimos salir de pérdidas. Nuestra perseverancia fue el motor que hacía que nunca pensáramos en la retirada. A pesar de que no olvidara las palabras del famoso empresario italiano, algo teníamos que hacer y, para ello, teníamos que plantearnos qué debíamos cambiar.

José María Diaz-Leante era en esos momentos gerente de Sevilla, desde el año 2006, y desde su inicio llevó la clínica con crecimientos y resultados excelentes. También nos ayudó a salir de las dificultades que teníamos en las clínicas de Holanda y facilitó la venta de éstas a un grupo local. Allá donde iba hacía crecer la actividad basándose en la experiencia y la gran capacidad que tiene de motivar a las personas.

En 2015 le conté a José María la situación en Italia y le pedí que fuera y realizara un análisis de la situación para encontrar posibles soluciones. Rápidamente se lanzó a la aventura.

Después de realizar algunos cambios organizativos, la actividad no paró de crecer. No os podéis imaginar la ilusión que me hizo ver el cambio. Y el diagnóstico fue claro, teníamos que cambiar al director si queríamos cambiar la situación. Estuvimos pensando durante mucho tiempo la decisión buscando alternativas y le planteé a José María la posibilidad de irse a Italia a vivir. Él tenía una vida acomodada en Sevilla, pero no lo dudó ni un instante, cambió de vida y nuestras clínicas en Italia no pararon de crecer.

Recuerdo que, en enero de 2017, después de haber estado revisando las cuentas de 2016 durante una cena en Milán, me fui solo a pasear por la plaza del Duomo. Era una noche fría y húmeda y de la emoción contenida me puse a llorar de alegría durante un largo rato. El 2016 fue el primer año que conseguimos tener beneficios, tras haber hecho la reapertura hacía ocho años.

En los sucesivos años, abrimos en la zona este de Italia, en Venecia y Bolonia.

## **La crisis económica inmobiliaria y financiera: 2008-2013**

En 2009, al igual que prácticamente todas las compañías en el mundo, tuvimos que adaptarnos a la crisis inmobiliaria y financiera. Todo empezó, como sabemos, en 2008. O incluso antes. Pero fue en septiembre de 2008 cuando la declaración de quiebra del banco estadounidense, Lehman Brothers, puso encima de la mesa el proceso de recesión al que se enfrentaba la economía mundial.

La economía de mercado es el sistema económico que más progreso ha creado a lo largo de la historia; de eso no cabe duda. Y la «crisis» y el «crecimiento» forman parte de ella aunque con signo distinto. Algo parecido al acelerador y freno de un coche, o la alegría y la tristeza.

Durante casi más de cien años hemos comprobado que se avanza mucho más si combinamos períodos de aceleración (crecimiento) y frenazos (crisis) que si intentamos ir a una velocidad constante, como intentaban hacer las economías planificadas.

Pero, en mi opinión, hubo un factor que hizo especialmente dura la crisis en 2008: el enorme endeudamiento que adquirieron las empresas, familias y, finalmente, los Estados. Lo que provocó, de forma artificial, un crecimiento desbocado muy superior al deseable.

El endeudamiento es sano y necesario para el funcionamiento de la economía, pero siempre y cuando sea medido. Mucho de algo bueno puede llegar a ser malo. Y en este caso fue así. El excesivo endeudamiento provocó crecimientos artificiales tanto en los ingresos de las compañías como en la renta disponible de las familias.

Las empresas se centraron principalmente en el crecimiento («más y más») a toda costa, dejando en un segundo plano el crecimiento prudente basado en la innovación. Por su parte, las familias, alentadas por los tipos de interés bajos, por la facilidad del crédito y, por qué no decirlo también, por la moda (efecto contagio) que había en esos años, incrementaron sus deudas de una forma vertiginosa. El destino de los fondos fue destinado a activos inmobiliarios o a niveles de consumo superiores.

Recuerdo una anécdota en la que, hablando con un amigo de la infancia, me preguntó en confianza cuánta hipoteca me quedaba. Le dije que ya no tenía, que había pedido una hacía quince años, que había pagado ya. Se quedó sorprendido y me dijo que algo no estaba haciendo bien. Me aconsejó que vendiera mi casa actual, que me comprara una mucho más grande y me hipotecara, que así funcionaban las cosas en esa época. Me impactó ese razonamiento.

Cuando a finales de 2007 saltó la señal de alarma, y los agentes económicos se dieron cuenta de la magnitud del problema que iba a generar el excesivo endeudamiento, la explosión en cadena comenzó. Los bancos cerraron drásticamente el grifo del crédito para compensar los excesos. Las familias tuvieron que reducir sus niveles de consumo, dado que el «crédito fácil» se había terminado, y devolver los préstamos del pasado. Las empresas se enfrentaban a dos frentes complicados: sus ingresos se reducían como consecuencia de la disminución del consumo privado y de la inversión empresarial y, además, tenían serias dificultades de acceder a nuevos préstamos.

A lo largo de 2008 y 2009 se incrementó el paro en todo el mundo como consecuencia de los ajustes empresariales, y eso produjo que el círculo: menor crédito - menor consumo - menores ingresos empresariales - menor empleo se convirtiera en una espiral muy peligrosa. Todo este ciclo vicioso, como suele pasar, se magnificaba por el miedo, que hizo acto de presencia de forma inmediata. En algunos momentos el miedo se transformó en pánico y ante la delicada situación, los Estados intervinieron de forma coordinada. No hay nada mejor para unir a un grupo que tener un enemigo común.

En nuestro país, un efecto adicional provocó que la crisis fuera de mayor intensidad: un crecimiento basado esencialmente en una burbuja inmobiliaria.

Este fenómeno produjo un desplazamiento de conocimiento y mano de obra de otros sectores menos cíclicos a uno muy cíclico, el inmobiliario. ¿Cuál fue la consecuencia? Cuando el sector se paró casi en seco, el paro creció mucho.

Una vez más, un estado de euforia desmedido había provocado la pérdida del objetivo fundamental que tiene una sociedad

para su desarrollo económico: el crecimiento basado en la innovación tecnológica y con visión a largo plazo que considere también el impacto en el medio ambiente.

¿Cómo nos afectó a Clínica Baviera?

Del endeudamiento salvaje nos libramos, llamó a nuestra puerta, como relato en capítulos siguientes, pero nuestros valores nos hicieron ver que eso no era adecuado. Desde los inicios, utilizamos el endeudamiento para invertir en nuestras oportunidades, siendo conscientes de que hay que devolverlo y, sobre todo, de que hay que dejar un margen para el error. Pero a pesar de ello, la crisis nos iba a afectar como a casi todas las empresas del mundo. Nuestra medicina es privada, y eso implica que nuestros pacientes tienen que disponer de parte de sus ingresos para realizar cualquier tratamiento. Muchos de nuestros tratamientos tienen un componente discrecional y no son de primera necesidad.

Cuando se produce una catarata en tu ojo, pierdes visión, pero puedes seguir viviendo, no es una cirugía vital. Las operaciones de miopía o hipermetropía son uno de los mejores negocios que puedes hacer en tu vida. Al ahorro que obtienes por no comprarte más gafas o lentillas durante décadas, hay que sumar el placer, también durante décadas, que disfrutas cada mañana que te levantas y vives una vida sin necesidad de llevar obligatoriamente gafas. Pero si te encuentras en economía de guerra, puedes posponer la operación.

Consecuencia de lo anterior, por primera vez en Clínica Baviera, la facturación decreció, y en mayor medida nuestros beneficios. El valor de nuestra acción bajó de forma muy importante. Nos tuvimos que adaptar rápidamente al nuevo entorno, poner los pies en el suelo y apretarnos el cinturón, pero pudimos mantener el empleo, nuestro mayor tesoro. Nos pusimos manos a la obra: redujimos los salarios de la alta dirección, congelamos los de los niveles intermedios, nos concentramos más que nunca en la contención y reducción de los costes, y no distribuimos dividendos a nuestros accionistas.

Todos teníamos que apoyarnos, pero había alguien al que teníamos que cuidar más que nunca: nuestros clientes. En esos mo-

mentos teníamos que cuidar el mercado, que estaba muy castigado por motivos obvios.

Redujimos nuestras tarifas para mejorar la relación calidad-precio, pero seguimos invirtiendo muchos recursos en tecnología y formación. Siempre hemos creído que de la crisis sólo se sale mejorando tu competitividad, y eso requiere no sólo mejorar tus costes, sino también la calidad de tus servicios.

Con bastante rapidez conseguimos volver a la senda de crecimiento y estabilidad.

## **La globalización: 2017**

En 2016 conocimos el grupo privado de clínicas de oftalmología más grande de China, Aier Eye. Lo que más me sorprendió al principio fue su gran similitud con nosotros (con la diferencia del tamaño, que en China todo es más grande y más nuevo). También está liderado por dos personas, Cheng Bang y LiLi, que desde sus inicios sentían pasión por la oftalmología y conocían de forma excelente la importancia del trabajo en equipo para poder hacer algo grande. Empezamos a conocernos, algo que considero fundamental para confiar los unos en los otros, y me gustó la estabilidad e ilusión del equipo médico.

Me contaron su proyecto internacional: querían hacer un grupo que participara en clínicas de oftalmología de referencia en todo el mundo, que, manteniendo su independencia de gestión, permitiera compartir conocimiento científico y de gestión para aspirar a ser cada vez mejores. Después de varias visitas nos propusieron adquirir una participación mayoritaria en Clínica Baviera para que los fundadores mantuviéramos una posición en el accionariado relevante y siguiéramos liderando la gestión con los mismos principios y valores que teníamos. Al mismo tiempo, formaríamos una nueva sociedad para potenciar el intercambio de conocimientos prácticos y científicos. El sueño era bonito: poder participar en el mayor grupo de oftalmología del mundo compartiendo las mejores ideas y conocimientos de nuestro sector. Pero también teníamos nuestros miedos, tales como la incer-

tidumbre, la diferencia cultural, la brecha lingüística y la distancia. ¿Seríamos capaces de adaptarnos? ¿Sería bueno para nuestros empleados? ¿Sería bueno para el futuro de Clínica Baviera? Durante los siguientes meses reflexionamos. Y justo en ese momento se dio la circunstancia de que un grupo de accionistas quería vender su posición y esta operación se vio facilitada.

Nos enfrentábamos de nuevo a una decisión clave y finalmente decidimos avanzar. Pudo más la ilusión y la confianza en nosotros mismos que la comodidad de no hacer nada. Nuestro razonamiento era el siguiente: somos diferentes, pero hacemos lo mismo (oftalmología); nuestros países se encuentran muy lejos, pero justo por eso incorporaremos nuevas formas de pensar y creceremos; se producirán nuevas oportunidades profesionales y ayudaremos a vender sus acciones a aquellos accionistas que lo deseen. Pensé que a corto plazo sería un reto con dificultades inesperadas, pero a la larga sería bueno para Clínica Baviera porque formaríamos parte de un grupo grande, resistente y con visión a largo plazo. Pienso que un líder responsable, ante decisiones de esta trascendencia, debe tener una visión global y buscar ese camino que trate de aunar los intereses de todos. En este caso se cumplía todo.

A partir de aquí, tuvimos que hacer todos los procesos para realizar la operación. Clínica Baviera y Aier Eye son empresas cotizadas en Bolsa y teníamos que cumplir muchas autorizaciones y trámites necesarios. En seis meses habíamos completado toda la transacción finalizando el proyecto en agosto de 2017.

Cuatro años después podemos decir que todos los razonamientos positivos se han cumplido y el proyecto es hoy más sólido y tiene más futuro que antes. Es cierto que también ha requerido esfuerzo, pero ha valido la pena. Hemos conseguido estar presentes en tres continentes: Asia, Europa y América.

## **La crisis de la COVID-19: 2020**

Empezamos 2020 con mucha ilusión y esperanza. Habíamos realizado cambios relevantes en el equipo de gestión y esperábamos ver sus frutos. Pero como suele suceder en la vida, la adver-

sidad que nunca habíamos contemplado estaba a la vuelta de la esquina.

Volví de China a finales de enero y una vez aterricé en Madrid me informaron sobre la aparición de un brote de coronavirus en Wuhan (China), donde Aier Eye tiene su hospital oftalmológico más grande. Desde el principio, nuestros compañeros en China nos alertaron de la amenaza tan grande a la que nos enfrentábamos y que cualquier prevención y cautela era poca. Me costó unos días interiorizarlo, era la primera vez que escuchaba la palabra coronavirus. Por el contrario, en Europa las autoridades competentes nos tranquilizaban diciendo que las posibilidades de un contagio masivo eran pequeñas.

Por nuestra actividad médica consumimos regularmente mascarillas quirúrgicas y a finales de enero, sorprendentemente, desde China, nos empezaron a pedir que les enviáramos todas las mascarillas quirúrgicas que pudiéramos (guardándonos nosotros las que necesitáramos). Era extraño que el mayor fabricante del mundo de mascarillas quirúrgicas nos pidiera cantidades tan grandes, así que empezamos a ver que la cosa era seria.

Los días iban pasando y las noticias eran cada vez más ambiguas e inquietantes.

El 24 de febrero se desataron las alarmas en Italia, en particular en la región de Lombardía, donde tenemos tres de nuestras clínicas en Milán, Turín y Varese. Rápidamente se confinaron varias ciudades y se declararon más de ochocientos contagios. Empezamos a establecer medidas de protección aplicando la lógica y la prudencia. Cada noche revisábamos los protocolos de seguridad, pero cada día empeoraba la situación. Esta vez en sentido contrario, desde China empezamos a recibir mascarillas y material de protección.

En España y Alemania empezaban los primeros casos. Preventivamente distribuimos mascarillas a todos los empleados y familiares para su domicilio particular, a pesar de que las autoridades negaban su utilidad. Cada día establecíamos nuevos protocolos con la información que disponíamos, pero los contagios seguían creciendo. El contagio se podía controlar en cierta medida dentro de la clínica (equipo de protección, distancias de segu-

ridad, pantallas de metacrilato, ventilación...) pero ¿y los desplazamientos entre el domicilio particular y las clínicas? Empezamos a reducir el uso del transporte público.

Aun así, todo se fue complicando, las noticias eran ambiguas y la realidad hospitalaria en Italia era muy complicada. Las camas UCI no tenían capacidad suficiente y las muertes comenzaban a contabilizarse. Empezamos a pensar en cerrar voluntariamente todas las clínicas, excepto las urgencias, hasta que la situación fuera más clara y segura; pero el impacto económico de parar la actividad de noventa clínicas y 1.300 trabajadores era tremendo. Nuestros costes fijos son de siete millones de euros al mes y el cierre implicaba cero ingresos. Si teníamos que cerrar durante cuatro meses necesitábamos veintiocho millones de euros. ¿Y cómo sería la reapertura? ¿Qué volumen de actividad tendríamos? A pesar de tener una posición fuerte de tesorería no teníamos esa cifra disponible.

Pero ante el difícil dilema, de nuevo, nuestros valores iban a ser de gran ayuda. «Primero las personas y luego las cosas», así entendemos nosotros la responsabilidad y así actuamos.

El jueves 12 de marzo empezamos a decidir y organizar el cierre de todas las clínicas en España e Italia (Alemania lo haría unos días más tarde). Llamamos a todos nuestros pacientes y empezamos a hacer asistencia telefónica y atender sólo aquella actividad cuyo retraso implicara algún perjuicio para el paciente; el resto se programaba de nuevo unas semanas más tarde en función de los acontecimientos. El mismo viernes 13 de marzo nos dio tiempo a firmar varios préstamos que nos darían más margen para planificar los retos inciertos a los que nos tendríamos que enfrentar. Los bancos, en esta ocasión, sí que lo pusieron fácil. Al día siguiente el Gobierno de España decretó el estado de alarma, que establecía el inicio del confinamiento domiciliario. Se pasó de la tranquilidad al miedo. En el resto de los países de Europa sucedió de forma parecida.

Desde los primeros momentos priorizamos el cuidado de las personas, siempre dentro de nuestras posibilidades, y la adecuada comunicación diaria. Algunos de nosotros nos contagiamos de la COVID-19, y la incertidumbre era alta; nos ayudamos como

pudimos a medida que íbamos conociendo algo más sobre este inesperado virus. Pusimos a disposición de las autoridades sanitarias todo nuestro equipamiento médico de utilidad y desde China, por avión, recibimos de nuestros compañeros de Aier Eye un envío de 300.000 mascarillas y otros equipos de protección que fueron enviados directamente al Ministerio de Sanidad.

Una vez tuvimos la situación controlada y todo nuestro equipo se confinó en sus casas, dejamos una clínica abierta para casos urgentes y empezamos a planificar la siguiente fase: la reapertura. Pero el mundo se encontraba sumido en el caos y desconocíamos la fecha en la que esto sucedería.

Como la situación había cambiado radicalmente, reorganizamos los equipos para adaptarnos a las circunstancias. Hicimos varios grupos de trabajo que afrontarían los nuevos retos: seguridad y medidas de protección, comunicación, teleasistencia a pacientes, plan de recuperación financiera, ayuda a la sociedad (equipos de protección importados desde China), negociación con arrendadores y proveedores, digitalización exprés y formación online.

Recuerdo una llamada por la noche de mi hermano Julio preguntándome «si saldríamos de ésta»; y la verdad es que no sé si por la actividad frenética de esos días o por el calor y ánimos que entre todos nos dábamos, nunca temí que esta gran adversidad fuera a terminar con nosotros.

Conseguimos preparar todo para volver a abrir el 11 de mayo, la situación estaba mucho mejor y a por ello fuimos. A pesar de las dificultades todo salió muy bien y pudimos volver a la normalidad dentro de la nueva forma de vida a la que nos hemos tenido que adaptar.

Somos conscientes que en nuestra actividad el impacto ha sido limitado y por ello estamos agradecidos al destino. Además, como todo el mundo, hemos aprendido mucho y nos hemos unido aún más de lo que estábamos antes; el orgullo de pertenecer a Clínica Baviera es enorme. Pero este vendaval también nos ha dejado cicatrices indelebles con la pérdida de familiares y de personas tan importantes en nuestro equipo como lo era el doctor Vicente Sánchez.

Vicente trabajaba en el servicio de urgencias del hospital durante los días más complicados. Estuvo en primera línea desde el primer momento, hasta que el 10 de marzo empezó a notar los primeros síntomas. Tras unos días de hospitalización falleció el 7 de abril. Vicente era alegría, compañerismo y pasión por su trabajo y familia. Espero que descanses en paz, amigo.



## Liderar con valores

¡Si han pasado treinta años! Y cuando echamos la vista atrás tenemos la gran satisfacción de recordar muchos retos superados, cientos de miles de pacientes felices y, sobre todo, la historia de personas extraordinarias que han desarrollado una trayectoria brillante tanto en lo laboral como en lo personal junto a nosotros. Ni en nuestros mejores sueños hubiéramos esperado algo así.

En mi opinión, son varios los factores que han influido a que esto suceda, pero hay uno que destaca por encima de todos: el liderazgo responsable basado en nuestros valores. Sin ellos, no existiría Clínica Baviera.

Muchos líderes —y que para mí son excepcionales— han permitido crear esta cultura especial; algunos ya los he nombrado, otros los citaré más adelante y muchos otros, que no citaré explícitamente por no extenderme, han conseguido que se cree un estilo, una cultura, una forma de hacer las cosas que permite que la gente normal consigamos hacer cosas extraordinarias. Nuestros valores y personas son la clave que nos ha permitido progresar y adaptarnos al difícil reto de la supervivencia y transformación de una pequeña empresa familiar en lo que hoy es Clínica Baviera.

El liderazgo responsable y consciente implica muchos matices —algunos de los cuales comentaré en las próximas páginas—,

pero hay uno que merece la pena destacar. Cuando tomamos una decisión analizamos las implicaciones que puedan afectar a todos los ámbitos de este grupo: compañeros, pacientes y sociedad. Levantamos la vista para ver a largo plazo y por un bien común más allá de los propios intereses particulares. Cuando actúas así, expandes tu potencial de una forma increíble, superas límites y todo progresa mucho más armónicamente. He visto en muchas ocasiones a muchos compañeros actuar así y es algo mágico.

El liderazgo responsable permite influir en personas hacia un objetivo noble y común, además de unir a personas diferentes y sacar lo mejor de cada uno. En ocasiones el poder o influencia que te permite una posición concreta se puede utilizar en beneficio propio sin atender a la responsabilidad que cada cual debe asumir; eso no es liderazgo, eso es manipulación y hemos tenido la suerte de que nos sucediera en muy pocas ocasiones y de tener la determinación de actuar para resolverlo cuando ha sucedido.

El líder se enfrenta en ocasiones ante situaciones complejas que requieren una reflexión pausada, como es el caso de decisiones estratégicas, y a otras situaciones que son más simples, pero requieren igualmente de acción constante, como son las decisiones tácticas. Cada cual debe saber ante qué escenario se enfrenta y abordarlo con sabiduría. La acción consciente es el puente entre la ilusión (tu sueño) y la realidad. El secreto es comenzar y luego continuar, pero nunca abandonar si la esperanza se mantiene. Muchas veces perdemos porque evitamos perder; es curioso. El liderazgo es más arte que una ciencia, cada cual saca su esencia para influir en los demás y en uno mismo (que es uno de los retos más difíciles). El artista o líder tiene que avanzar con el paso del tiempo y acorde con unos valores concretos que van a ser su guía.

El liderazgo requiere audacia (ver oportunidades), prudencia (analizar las consecuencias), ilusión (tener fe), conexión (ganarse la confianza), determinación (actuar de forma constante) y, sobre todo, integridad (honestidad y responsabilidad).

En Clínica Baviera los líderes no necesariamente tienen una posición relevante, no son conocidos por su cargo sino por su

nombre (Manuel, Yolanda, Mónica o Luis), y así impactan sobre los demás para ir construyendo y compartiendo los valores de este grupo.

Nuestros valores y el paso del tiempo nos han permitido crear una familia que nada tiene que ver con un apellido, sino con una forma de entender la vida y nuestro trabajo.

Los valores son de dos tipos: principios corporativos y actitudes personales.

Los principios corporativos son pautas que ayudan a tomar decisiones óptimas y están basadas en la sabiduría y la experiencia. Son nuestra brújula para avanzar hacia las metas. Las actitudes personales son características que nos gustan en las personas, porque nos hacen mejores y permiten la superación compartida, alegre y constante.

Ambos (principios y actitudes) no son mandamientos bíblicos, ni siquiera están escritos. Están asimilados por muchos de nosotros y nos sirven de referencia para que nos ayuden a disfrutar de nuestro trabajo y progresar.

A continuación, voy a comentar cuáles son, así como contar algunas anécdotas que nos sirvan de ejemplo de cada uno de ellos.

## **Principios corporativos**

### *Las oportunidades*

Caben en un trozo de servilleta, pero escríbelas y guárdalas.

Cualquier proyecto en la vida o la empresa debe estar basado en la selección y ejecución de buenas oportunidades. Las oportunidades son expectativas de un beneficio futuro. Si la expectativa no se cumple, corremos el riesgo de que el beneficio se transforme en coste. Por tanto, oportunidad y riesgo son realmente expectativas futuras con signos contrarios. Por eso se dice coloquialmente que «sin riesgo no hay beneficio». Y así es realmente.

El mundo se encuentra lleno de buenas oportunidades, pero no es nada fácil encontrarlas de forma inmediata. En parte dependen del azar o el destino. Se necesita esperar, estar atento y estar preparado. Pero lo que marca la diferencia es saber aprovechar tu buena oportunidad. Eso es lo realmente difícil.

Cristóbal Colón encontró su oportunidad. Pensaba que navegando hacia el oeste encontraría una ruta más próxima a la otra parte del mundo. Creía que la tierra era redonda (lo era, aunque mucho más grande de lo que imaginaba), y en eso basó su empresa. La oportunidad le reportaría a él y a sus inversores enormes beneficios. No obstante, toda oportunidad implica un riesgo y, en su caso, el riesgo era alto, ya que ponía en peligro su vida y la de quienes lo acompañaban. Le salió bien y descubrió una nueva tierra, América, mucho más grande, de nuevo, de lo que imaginaba.

Simplemente encontró una buena oportunidad, la ejecutó con eficacia y supo arriesgar. Le salió bien y consiguió el éxito. Sin duda, encontró la suerte porque claramente la buscó: consiguió unir la oportunidad con la preparación y el esfuerzo. No se conoce de forma exacta cuánto tiempo pasó desde que Colón pensó por primera vez en cruzar el Atlántico, hasta que finalmente vio tierra el 12 de octubre de 1492, pero, por la información de que disponemos, fueron varios años antes. Su oportunidad era más grande de lo que él podía imaginar, lo mismo que su recompensa.

Es recomendable que el horizonte temporal de las oportunidades sea el adecuado a cada situación concreta. El medio y largo plazo te permiten ser mucho más «soñador» que el corto plazo y, por tanto, tienes tiempo de visualizar que pueda pasar algo difícil de pensar en el corto plazo. Cualquier futuro es muy difícil de predecir, casi imposible, pero a medida que ese futuro es más lejano en el tiempo resulta aún más difícil de adivinar.

Algo así como en una partida de ajedrez. Es fácil pensar qué pasará si muevo una ficha, pero a medida que intentas adivinar las consecuencias a dos o tres movimientos vista, la dificultad se vuelve extremadamente mayor. En sentido contrario, el tiempo

te permite hacer creíble cualquier «oportunidad» por increíble que parezca. Casi cualquier cosa puede ocurrir si pensamos a largo plazo. Julio Verne soñó con el submarino varios años antes de que éste se inventase. A largo plazo, acertó en su premonición. En Clínica Baviera nos gusta ver a diez años dónde nos gustaría estar, aunque sean simples sueños. Luego lo acotamos a un plan de tres años y, finalmente, se concreta en el presupuesto anual. Esto nos permite tener tres referencias temporales: corto, medio y largo plazo.

Lo que sí es muy conveniente respecto a toda oportunidad es escribirla. Te permitirá revisarla, compartirla y tener perspectiva. Y, además, como dice la cita de inicio del presente capítulo: cabe en un trozo de servilleta.

Recuerdo que fue cenando una noche con Julio y Fernando cuando dibujamos y escribimos una gran «oportunidad» en una servilleta de papel. Era el año 1998 y ya teníamos dos clínicas en dos ciudades importantes: Valencia y Madrid. Habíamos demostrado que el modelo de clínica era replicable, pero habíamos tardado demasiado en abrir la segunda clínica, casi tres años. La ilusión y la visión nos hacían pensar que podríamos tener clínicas en las principales capitales españolas si conseguíamos rectificar pequeños errores de ejecución. Lo que estaba claro es que el cliente respondía favorablemente a nuestro modelo.

Esa noche dibujé en una servilleta de papel la oportunidad que teníamos si extrapolábamos los resultados obtenidos a las principales ciudades de España. Además, ya empezábamos a soñar también con hacerlo en algún país europeo. Al ver escrita (¡en una servilleta!) la oportunidad que teníamos frente a nosotros, nos impulsó a asumir un riesgo, a realizar un esfuerzo extra y a pensar a largo plazo. Al día siguiente, trasladé la información de la servilleta a una «hoja de cálculo» y detallé mejor la información clave del proyecto: personal, recursos económicos, ciudades, objetivo... Aún conservo ese documento («documento original») y me ayuda a no olvidar lo importante que es plasmar por escrito las ideas. Si no lo haces de forma inmediata, es muy posible que la rutina y obligaciones del día a día acaben por dejar en el olvido la idea y posible «oportunidad».

En la siguiente página muestro el «documento original» de aquella importante reunión que tuvimos en el verano de 1998. En el documento se muestra la facturación esperada (en millones de pesetas) año a año de 1999 a 2002. En la parte inferior muestro «la realidad» que hemos conseguido desde 1998 hasta 2021: facturación (en millones de euros), número de clínicas y número de empleados.

La «oportunidad», en este caso, tenía un horizonte temporal de cuatro años: 1999-2002. Pensé que era el período razonable para consolidar nuestro proyecto.

Separé las ciudades en cuatro zonas: Centro, Levante, Sur y Norte. Nuestro origen era Valencia (Levante) y por ello la facturación del primer año, 1999, es más de la mitad: 1.400 millones de pesetas sobre un total de 2.080 millones de pesetas en toda España. En los siguientes años, esta diferencia se reduce significativamente.

En 2002, la Comunidad Valenciana representaría tan sólo el 22 por ciento de la facturación total. Lógico y razonable. Siempre he pensado que en el medio plazo el número de habitantes es un factor determinante de la dimensión que puedes alcanzar. La zona centro (Madrid, Valladolid, Ciudad Real...) sería la que más volumen de actividad iba a representar. Así fue.

En la última fila, me atreví a poner Europa. Como se puede observar, todos los números son 0. Por un lado, pensamos que era una buena oportunidad (nuestro sueño), pero, por otro, la prudencia hizo que no basáramos nuestro éxito en ese pilar que tan ambicioso parecía en ese momento.

Como se observa en el «documento original», en 2002 esperábamos alcanzar una facturación de 6.170 millones de pesetas (37 millones de euros). Si lo comparamos con la «realidad» (gráfico inferior en página siguiente), esta cifra la alcanzamos entre 2003 y 2004 y no en 2002, como pensábamos. Se puede decir que tuvimos un «error de cálculo» de dos años. Pero es curioso, lo importante es lo que viene detrás de tu «oportunidad», porque nos quedamos cortos a largo plazo: en Clínica Baviera, entre 2004 y 2021 conseguimos casi quintuplicar el tamaño de la compañía (172 millones de euros en 2021). A largo plazo cualquier sueño es posible e incluso superable.

Documento Original - 1998

Julio 1998

PROYEC1.XLS

PROYECCIONES PRÓXIMOS 4 AÑOS					
Zona	1.999	2.000	2.001	2.002	
Centro (Madrid, C. Real, Toledo, Valladolid...)	480	840	1.440	3.170	51,38%
Levante (Valencia, Castellón Alicante)	1.400	1.400	1.400	1.400	22,69%
Sur (Andalucía)	200	400	600	900	14,59%
Norte (Banco + Janssen)	0	200	400	700	11,35%
Europa	0	0	0	0	
<b>Total</b>	<b>2.080</b>	<b>2.840</b>	<b>3.840</b>	<b>6.170</b>	<b>100,00%</b>

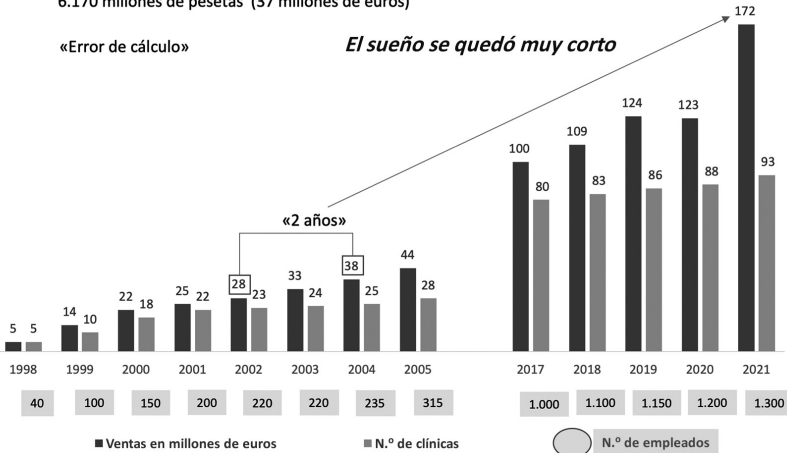
Proyecciones próximos 4 años (1998 - 2002)

La realidad

6.170 millones de pesetas (37 millones de euros)

«Error de cálculo»

*El sueño se quedó muy corto*



Evolución de 1998 a 2021 en ventas, número de clínicas y número de empleados.

Nosotros, a partir de esa noche del verano de 1998, además de gestionar nuestras obligaciones más inmediatas y cotidianas, nos lanzamos a una aventura mucho más ambiciosa: empezamos a poner los cimientos necesarios. Empezamos a identificar a qué personas podíamos promocionar e incluso mandar a otras ciudades. Empezamos a invertir en la formación de un equipo de gestión dimensionado para un proyecto mucho más grande del que en ese momento necesitábamos, siendo plenamente conscientes de que íbamos a penalizar resultados presentes por futuros.

Jaime González, nuestro director de calidad, se concentró en la definición concreta de cada función en la clínica, de los circuitos y movimientos de personas óptimos para conseguir maximizar la calidad y, en consecuencia, la satisfacción de nuestros clientes. Al mismo tiempo, y apoyándose en el trabajo realizado por Jaime, creamos nuestro propio departamento de informática liderado por Franz Tuset. No sin múltiples dificultades, conseguimos, en un breve período de tiempo, una aplicación informática de gestión de clínicas muy eficiente. Nos permitía, además de la ejecución de los procesos estándares de facturación, controlar en todo momento la situación de nuestros pacientes, así como los tiempos utilizados en cada fase del circuito.

De esta forma, rápidamente podíamos responder y, sobre todo, anticiparnos a crecimientos inesperados de la demanda. Trabajando en paralelo, nuestro departamento de I+D diseñó una ficha médica informatizada, específica para oftalmología, la cual nos permitía analizar diariamente nuestros resultados, mejorar constantemente y tener una rápida capacidad de reacción; algo que es fundamental en los inicios de cualquier técnica quirúrgica.

Estas iniciativas y muchas otras difícilmente las hubiéramos acometido con tanta decisión si no hubiese previsualizado explícitamente la oportunidad que teníamos a la vista.

Tenemos bien aprendida esta lección en Clínica Baviera, y cada vez que encontramos una nueva «oportunidad», la analizamos. Y, una vez validada y confirmada, la documentamos y empezamos a poner etapas que nos permitan realizar un seguimien-

to en el tiempo de forma concreta. La perspectiva del tiempo te muestra los avances logrados. Una vez fijadas las etapas temporales del proyecto y nuestras expectativas, elaboramos un «plan de acción» para conseguir nuestros objetivos.

### *Propuesta de valor*

Bueno, bonito y barato.

Una vez identificada la oportunidad, que generalmente consiste en la visualización de los deseos de consumo de los clientes (en nuestro caso, pacientes), el siguiente paso es la «propuesta de valor». Es decir, conseguir satisfacer adecuadamente esos deseos.

¿Cómo lograrlo? Es la pregunta del millón.

Pues bien, para mí, la pregunta del millón tiene la siguiente respuesta: cuestionate si lo que ofreces a tus clientes, además de ser oportuno (es decir, que es lo que demanda), es: bueno, bonito y barato. Si es así, tendremos muchas opciones de conseguir nuestro objetivo principal: conectar con los clientes. Y la propuesta de valor será claramente ganadora.

Como hemos visto en el capítulo anterior, Colón alcanzó su oportunidad, pero no fue el único marinero que pensó en encontrar una ruta marítima para llegar a Oriente. Colón también tenía competidores, pero lo que marcó la diferencia fue la «propuesta de valor» que hizo él. La suya era la mejor; en cierta medida era «buena, bonita y barata».

Era «buena» porque abrir una nueva ruta a Oriente, a través del océano, sin atravesar Europa oriental y gran parte de Asia (en esa época muy dominada por el imperio turco), permitiría a las monarquías europeas beneficiarse de un comercio muy deseado en aquel momento.

El proyecto era «bonito» porque, a pesar de ser una gran aventura no exenta de riesgos, Colón llevaba muchos años trabajando sobre la materia y eso ofrecía razonables garantías de éxito. Es cierto, no lo consiguió al primer intento. El rey de Portugal, de

hecho, no compró el «proyecto», pero sí lo hicieron, finalmente, los Reyes Católicos, como todos sabemos.

Y también era «barato», porque el precio que exigía Colón a cambio del apoyo financiero y político (redactado en las Capitulaciones de Santa Fe) era muy razonable en comparación a los beneficios que aportaría a su cliente, el reino de Castilla.

En Clínica Baviera nos planteamos constantemente si nuestra oferta de servicios médicos cumple adecuadamente el difícil examen del triángulo mágico: bueno, bonito y barato.

### **Bueno (calidad médica y asistencial)**

Ponemos todos los esfuerzos en hacerlo lo mejor posible, a todos los niveles. Estamos constantemente analizando nuestros resultados médicos para mejorar cualquier aspecto. Cualquier mejora, por pequeña que sea, lo consideramos un gran avance. Medimos constantemente la calidad percibida por nuestros clientes e intentamos corregir todo aquello que la puede incrementar. Nos comparamos permanentemente con la calidad que ofrecen nuestros competidores e intentamos superarlos con todas nuestras fuerzas.

### **Bonito (comunicación con nuestros clientes)**

Nos esforzamos en cuidar la imagen al máximo y en cada detalle. Tanto la imagen de las clínicas, nuestra propia imagen y cualquier elemento que conecta con nuestro público. El consumidor es muy exigente y necesita confianza plena. No basta con hacerlo bien, hay que tener una imagen que comunique claramente nuestras cualidades.

Desde el principio nos ocupamos de tener unas clínicas modernas, con instalaciones que rompieran con el estereotipo de las consultas de médicos antiguas o poco cuidadas. Nuestros tratamientos médicos son de vanguardia y así tiene que ser también nuestra imagen.

### **Barato (costes óptimos y precios razonables)**

La gestión de costes es fundamental en cualquier negocio. Es posible que cuando el mercado está creciendo rápidamente no sea

crítico, pero cuando el mercado se hace maduro gana mucha importancia.

La gestión de costes no consiste simplemente en presionar a los proveedores para que te rebajen los precios. Es algo bastante más sofisticado. Requiere de un análisis metódico y profundo para la adecuada toma de decisiones. Requiere de habilidades negociadoras, de procesos de prueba previos a inversiones relevantes, de conciencia global por la búsqueda del ahorro. Personalmente, suelo pensar que la búsqueda constante del ahorro puede ser un reto de lo más apasionante, todo es cuestión de actitud.

Si conseguimos unos «costes óptimos» (lo más bajos que podamos) tendremos la capacidad de establecer unos «precios razonables» a nuestros servicios y podremos fijar el precio que el mercado nos exija en relación a nuestros objetivos. Buscamos el precio perfecto: aquel que nos permita conseguir la posición deseada en el mercado.

Si queremos tener una cuota de mercado alta, tendremos que ofrecer una calidad alta y un precio competitivo; es decir, una relación calidad-precio muy atractiva.

Si conseguimos unos «costes óptimos», podremos aplicar unos «precios razonables», y nuestros clientes potenciales nos premiarán con su fidelidad. Al tener más clientes, nuestros costes fijos decrecerán y nuestra posición y solidez en el mercado, mejorará.

Aplicando precios razonables y teniendo costes óptimos, es muy posible que consigamos beneficios estables. A partir de aquí, el tiempo, la gestión y la estrategia nos conducirán al éxito.

### *La brújula del éxito*

El cliente es el jefe, el mercado el objetivo y el resultado lo que importa.

Cualquier organización que se precie debería tener muy presente que nadie es más importante que el cliente. Él es la razón de ser de la existencia de la compañía. El resto, empleados, accionistas

y proveedores, somos prescindibles. El cliente, en cambio, es algo imprescindible; así funciona el mercado.

¿Cómo satisfacer adecuadamente al cliente cuando lo forman millones de personas? La segunda pregunta del millón.

Nosotros siempre nos hemos guiado con nuestra «brújula del éxito»: el cliente es el jefe, el mercado el objetivo y el resultado lo que importa. La suma de todos los clientes conforma el mercado, y captar una parte del mercado es un objetivo esencial de cualquier compañía. No hay gloria más grande en el mundo, para un gestor, que conseguir hacerse un hueco en el mercado. Es como el general que gana la batalla o el deportista que gana el partido.

Si se consigue captar una parte óptima del mercado, el resultado nos permitirá seguir todo el tiempo que nuestros clientes nos permitan seguir funcionando. Por eso, «cliente-mercado-resultado» son los puntos clave de la brújula del éxito.

## **El cliente**

Los clientes, como los jefes, son normalmente exigentes, inteligentes, imprevisibles, insaciables y, en cierta medida, caprichosos. Pero tienen que ser nuestra referencia en todo momento.

Normalmente, quieren lo mejor al mejor precio posible. Siempre intentan optimizar la relación calidad-precio.

Suelen elegir bien y buscan mucha información para no equivocarse. Suelen confiar en otros clientes porque han pasado por su dilema: la decisión de compra.

Confían en ti y, si los defraudas, desaparecen rápidamente. Si, por el contrario, cumples sus expectativas, seguirán contigo durante mucho tiempo, porque son inteligentes.

Son imprevisibles porque sus deseos de compra son dinámicos. Con el tiempo cambian.

Son insaciables porque siempre quieren más y, normalmente, lo consiguen. El tiempo y el desarrollo propician que los clientes consigan mejores bienes a menores precios. Son caprichosos porque, en muchas ocasiones, un pequeño detalle determina su decisión de compra. Contaré algún ejemplo:

Hace quince años me compré mi primer coche automático, me pareció algo fantástico el no tener que embragar manualmente para cambiar de marcha. Pues bien, nunca hubiera pensado que, quince años más tarde, aún iban a existir muchos más coches con cambio de marchas manual que coches con cambios de marcha automáticos.

Me equivoqué, aprendí que conocer los deseos futuros de los clientes es una cuestión muy compleja.

Recuerdo que también se equivocaron, a primeros de los años noventa, todos los analistas que intentaban predecir la penetración de la telefonía móvil en el mundo. Todos se quedaron cortos en sus estimaciones. Nadie pensaba que hasta los adolescentes iban a tener un teléfono móvil. Muy pocos adivinaron que en pocos años existirían más teléfonos móviles que teléfonos fijos.

Nadie puede predecir, de forma precisa, los deseos de compra de los consumidores en el futuro, porque los clientes tampoco lo saben.

¿No te ha ocurrido pensar que nunca te comprarías una cosa y con el paso del tiempo cambias completamente de opinión?

Recuerdo que mi padre, hace ya bastantes años, me comentó que no tendría nunca un teléfono móvil, él pensaba que no lo necesitaba. Con el paso del tiempo, el teléfono móvil acompañaba a mi padre a cualquier lugar.

¿Por qué?

Porque predecir el futuro de forma exacta es imposible.

Lo que sí podemos saber es lo que hoy quiere el cliente e intentar anticiparnos a lo que pueda desear en un futuro. Pero siempre que pensemos en ese futuro con mucha prudencia.

## **El mercado**

¿Cómo funciona el mercado dentro de una empresa? Hay tres puntos clave: mercado, mercado real y cuota de mercado. Definamos los términos claves que necesitamos conocer.

El mercado es la suma de todos los clientes potenciales agrupados con ciertos criterios. El mercado real de una compañía es la suma de sus clientes potenciales. Aquellos que pueden com-

prar sus productos. La cuota de mercado es la parte del mercado que una compañía tiene en relación con la totalidad de éste. Los clientes reales en relación con los clientes totales.

Identificar a tus clientes potenciales, agruparlos y establecer objetivos de conversión a clientes reales será la meta para captar cada vez más clientes.

### **El resultado**

Si el objetivo se consigue, el resultado es óptimo y el ciclo vital de la compañía funciona, clientes-ventas-clientes será la primera etapa crítica de un proyecto empresarial.

Si el resultado no se consigue, algo no ha funcionado:

- El objetivo no se fijó adecuadamente.
- La propuesta de valor no era acertada.
- Los medios no eran los idóneos.
- El desempeño no se ha realizado adecuadamente.
- Se subestimó el entorno competitivo...

Por eso, el resultado es importante, dado que nos indicará el camino a seguir en la siguiente etapa.

Si sucesivamente no se consigue el resultado, el proyecto empresarial no tendrá futuro. Si, por el contrario, los resultados se van logrando, es una buena señal y puede ser el comienzo de un proyecto de éxito.

En Clínica Baviera siempre hemos intentado utilizar la «brújula del éxito» para encontrar el camino. Lo primero es «enamorar-se» del cliente (en nuestro caso, paciente) e intentar tratarlo de la forma más exquisita posible. Conocer sus deseos, preferencias presentes y tendencias futuras.

Conocer el grado de satisfacción de nuestros clientes ha sido un indicador que siempre hemos tenido presente. Pensamos que la venta referida es fundamental para el éxito del proyecto. Sólo hacemos aquello que somos capaces de ofrecer de forma óptima.

Visualizamos mercados agrupando clientes, y fijamos objetivos exigentes, atractivos y posibles. Dividimos los objetivos en etapas y potenciamos o corregimos nuestras acciones, en función de los resultados obtenidos.

Otro factor a tener en cuenta es que el cliente está en constante cambio por diferentes motivos. Cambia la moda, cambia la tecnología, cambian las costumbres, cambia la confianza y, por tanto, no sólo tienes que conocer a tu cliente, sino que tienes que conocerlo en todo momento a través de los cambios.

He visto en muchas ocasiones cómo un mercado concreto ha explotado en un momento dado, sin una causa puramente racional que lo justifique. Así es el cliente, convulsivo y caprichoso, pero es que así son también los jefes.

Recuerdo que cuando mi hermano Julio empezó con las operaciones de miopía, en los años ochenta, los resultados médicos eran ya muy buenos y le comentaba a mi padre que el mercado iba a explotar muy rápido, porque con sólo una operación que dura unos minutos podías eliminar la dependencia de tus gafas de por vida. Pues no fue así. Pasaron muchos años hasta que el mercado explotó. Muchos factores inciden en la mente de los clientes y, por ello, es casi imposible determinar su comportamiento en un modelo racional o matemático.

Lo que sí se puede es intentar estar preparado para cuando llegue el momento. Los americanos lo llaman *time to market* [momento de mercado]. Como muchos gestores, soy un gran admirador del éxito del modelo de negocio de Inditex.

Una de las claves está en saber qué es lo que quiere el cliente en cada momento, y dárselo. Claro que para poder hacer esto cuentan con una perfecta maquinaria, casi imposible de copiar. Las tiendas reportan rápidamente a las fábricas los consumos y éstas, de forma inmediata, se ponen manos a la obra y llevan las prendas a las tiendas en un tiempo récord.

Tenemos que intentar visualizar sensatamente el futuro con el fin de estar preparados para cualquier oportunidad. Estar en el momento preciso y en el lugar adecuado suele ser uno de los motivos importantes del éxito. Un ojo tiene que centrarse en qué quieren nuestros clientes hoy, el otro en qué pueden desear en un futuro.

En definitiva, la secuencia es la siguiente: hacerle caso al cliente (el jefe), buscar la captura del mercado (el objetivo) y ver qué ocurre (el resultado). A partir de ahí viene el resto: ventas, crecimiento, beneficios...

Si hemos tenido éxito, hay que ir a por la siguiente batalla: más mercado o nuevos mercados que descubrir.

Si no hemos tenido éxito, rápidamente hay que pensar, asumirlo y analizar el porqué; si pensamos que se puede solucionar, pues adelante.

Si lo vemos muy difícil o el riesgo u oportunidad no merecen la pena, conviene retirarse y, sobre todo, aprender la lección. En la mayoría de las ocasiones, lo peor que hay detrás de un error no es el coste o la pérdida sufrida. Es no analizar adecuadamente los motivos y cambiar lo que haya que cambiar.

La vida es larga y si se vive correctamente, la mayor parte de los fallos tienen una segunda oportunidad. No conozco ningún emprendedor de éxito que no haya tenido fracasos o fallos a lo largo de su vida. Sólo los que no hacen nada, nunca fallan.

### *El riesgo y el premio*

Conocer tu tolerancia al riesgo te ayudará a tomar decisiones clave.

Siempre me ha llamado la atención el hecho de que para unas personas somos una compañía conservadora y, en cambio, para otros, somos una compañía que arriesga. ¿Qué somos realmente? ¿Conservadores o arriesgados?

Después de varios años creo que he encontrado la respuesta. Nuestro nivel de riesgo, como el de todas las compañías, e incluso personas, es puramente subjetivo y depende del nivel de tolerancia de cada uno.

Como he comentado en el primer capítulo, toda compañía debe establecer un proceso, preferiblemente organizado, que busque buenas oportunidades porque, en definitiva, es lo que le aportará las ventajas competitivas necesarias para conseguir el

éxito. También hemos comentado que toda oportunidad incorpora un riesgo. Unos riesgos son conocidos cuando tienes que tomar la decisión, y muchos otros no los conoces, pero existen. Si finalmente se produce el «riesgo» supondrá un coste, ya sea económico, de tiempo o humano. Por ello, considero siempre recomendable que, cuando evaluemos cualquier oportunidad, midamos el riesgo que implica, tanto en la probabilidad de producirse como del impacto o coste que supondría para nuestra compañía. Este análisis inverso de valoración (oportunidad/riesgos) nos permitirá racionalizar de forma simple la toma de decisiones y, lógicamente, tenderemos a seleccionar aquellas oportunidades que más beneficio aporten, con el menor riesgo posible.

Normalmente el riesgo nos acompañará durante un tiempo. Y por ello es importante conocer nuestra tolerancia al riesgo, para poder controlarlo y gestionarlo de forma eficiente y evitar acciones convulsivas que tan negativas son para cualquier proyecto. Es un ejercicio muy semejante al que establece un inversor financiero, al elegir su estrategia de inversión definiendo previamente su nivel de riesgo asumido.

Por norma general, cuanto más cercanas al negocio principal son las oportunidades, menor riesgo implican. Y cuanto más cerca de tus mercados basas la oportunidad, menor riesgo incorpora. Por ello, se dice que la diversificación (entrar en nuevos negocios) o la internacionalización (entrar en nuevos mercados) siempre son oportunidades arriesgadas. Si basamos nuestra oportunidad en nuevos negocios y en nuevos mercados al mismo tiempo, el riesgo se multiplica.

Considero que es importante definir el nivel de riesgo que cada compañía quiere asumir en su aventura futura y, a su vez, transmitirlo y compartirlo con todos los accionistas y empleados. Esto te permitirá entender adecuadamente las decisiones clave de la compañía y, por tanto, generar la confianza tan necesaria para el buen funcionamiento de los proyectos. El perfil de riesgo debe ser establecido por los accionistas representados en el consejo de administración, quienes en mayor medida serán los afectados o beneficiados por el resultado final.

En Clínica Baviera siempre hemos querido asumir lo que podemos considerar un «riesgo razonable» y eso está incorporado claramente en los valores de la compañía. Riesgo razonable es aquel que te permite esperar lo mejor y estar preparado para lo peor. Dicho de otra forma, no nos gusta jugarlo todo a una carta.

Con ello, no quiero criticar a cualquier otra compañía cuyo nivel de riesgo sea muy diferente (superior o inferior). Lo importante es ser consciente y consecuente.

Este criterio nos ha permitido no caer en la trampa del endeudamiento enloquecido, que en los últimos años ha existido en todo el mundo y que provoca que la intensidad de la crisis sea más profunda.

Recuerdo que en el año 2006 tuve una reunión con un alto ejecutivo de un prestigioso banco de inversión. Me comentó que la solidez de nuestra compañía ofrecía la posibilidad de asumir un endeudamiento muy importante. Me dio unas cifras, para mí, elevadísimas. Le comenté si se había planteado que si asumíamos ese endeudamiento y aparecían dificultades, tendríamos serios problemas para devolver la deuda. Él me respondió que era consciente de ello, pero que hoy en día el concepto de endeudamiento había cambiado y, en cierta medida, las deudas no se devuelven, si no que se traspasan.

También le pregunté al ejecutivo cuál sería el destino de los fondos obtenidos con el megacrédito. Me dijo que eso, en cierta medida, era lo de menos, que incluso podía destinarlo a retribuir a los accionistas. Le comenté que eso era como repartirse los beneficios antes de haberlos obtenido y que no era algo muy recomendable. Él me contestó: «¿Por qué no? ¿Por qué privarse hoy de algo futuro?». Yo le respondí que los beneficios debían disfrutarse cuando se hubieran obtenido y no antes, que eso era peligroso. Sería algo así como regalarle a tu hijo la bicicleta antes de haber conseguido aprobar el curso. A partir de ahí, comenzamos una interesante conversación, más teórica, sobre finanzas. Yo insistía en que el endeudamiento es un mecanismo de la economía de mercado muy útil y beneficioso, dado que permite a los empresarios acometer proyectos ambiciosos y que sin él sería imposible.

También permite a los prestamistas participar del proyecto, pero con menos riesgo. No le gustaba lo que le contaba, me dijo que eso era «economía antigua» y que las reglas del juego habían cambiado. El exceso de liquidez iba a permitir de forma indefinida mantener tasas de endeudamiento, que hasta el momento eran impensables.

Cada uno seguimos con nuestros argumentos y no conseguimos cambiar de opinión. Sólo con el paso de los años me di cuenta de la magnitud del problema y excesos cometidos. En ese momento no tenía ni la menor idea de qué eran las hipotecas *subprime*, pero algo me decía que se estaban cometiendo excesos. Años más tarde se ha demostrado que la historia se repetía y habíamos caído en la misma trampa que en crisis anteriores: «el exceso».

Pues bien, el criterio de «riesgo razonable» nos ayudó a no caer en la trampa y sucumbir, en cierta medida, a una moda que tantos problemas está ocasionando en la actualidad. Por otro lado, la solidez, la prudencia y la visión nos permitió ser valientes y perseverantes en las oportunidades de internacionalización que iniciamos en su momento.

En el ámbito médico siempre hemos sido mucho más conservadores. Incluso tenemos un lema: «Nunca seremos los primeros en aplicar las últimas técnicas quirúrgicas». La medicina es una disciplina muy especial. Los pacientes necesitan y demandan técnicas bien verificadas y que entrañen una mejora real del tratamiento, ya sea en términos de eficacia o en términos de comodidad.

Sólo incorporamos técnicas quirúrgicas nuevas, o dispositivos nuevos, cuando están suficientemente probados por la comunidad científica. Esto nos permite cumplir de la forma más óptima con nuestros pacientes dado que minimizamos los riesgos. Eso nos ha permitido que nuestro departamento de I+D y dirección médica haya acertado en sus criterios año tras año, motivo por el cual estamos muy orgullosos.

*El competidor: respétalo y aprende de él*

Si hay algo que explica claramente por qué la economía libre de mercado es tan eficiente en el desarrollo económico y la prosperidad es por el estímulo que implica la «libre competencia». El tiempo lo ha demostrado. Sin ella, los sistemas de asignación de recursos y de recompensas son inviables o, al menos, muy ineficaces.

Conscientes de ello, los países más desarrollados no sólo establecen sistemas jurídicos que permiten la libre competencia, sino que han implantado instituciones que defienden y protegen esta actividad para evitar prácticas de monopolio, oligopolio u otras semejantes. Son los tribunales de competencia.

En el deporte también podemos comprobar cómo un buen rival produce un estímulo y esfuerzo positivo en el deportista, que es clave para su progreso. En una entrevista al tenista Roger Federer, comentó que Rafa Nadal le había privado de muchos títulos, pero le había permitido mejorar como tenista de una forma increíble. Es verdad que la recompensa estimula, pero lo hace mucho más la exigencia que implica la lucha contra tu competidor, sea en el ámbito que sea. Sentir en el cogote el aliento de un competidor bravo es una de las cosas más estimulantes.

En la educación ocurre lo mismo, y es algo que pude aprender hará algunos años. Recuerdo que cuando estaba estudiando la carrera de Económicas en la Universidad de Valencia los únicos estímulos eran aprender y sacar buenas notas. Nos calificaban de 0 a 10. El 5 era aprobado y a partir del 7 se consideraba una buena nota. Pero la escala era fija. Quiero decir que el sistema no comparaba la nota con el resto de compañeros, por tanto, la competencia era relativa. Podías sacar un 5 y estar muy satisfecho porque el examen o la asignatura eran muy difíciles, y sacar un 7 y no tener mucho mérito. La nota no reflejaba realmente tu desempeño.

Cuando años más tarde cursé un máster en el Instituto de Empresa de Madrid me explicaron el sistema de puntuación basado en la «Campana de Gauss». Es un sistema que tuvo su origen en las universidades americanas y que se basaba en que tu nota tenía un factor corrector, que se obtenía mediante la

comparación con el resto de compañeros. De tal forma que un 7 podía ser muy mala nota y un 4 muy buena, dependiendo del ranking en el que te situabas en relación con el resto de compañeros. Años más tarde, fui profesor de esa misma escuela de negocios, y recuerdo que el director del curso me comentaba que tenía que suspender al 10 por ciento de la clase, incluso aunque todos los alumnos hicieran muy bien el examen. Ésas eran las reglas. ¡Caramba, otra vez la competencia sacaba lo mejor de uno mismo!

También en el ámbito personal funciona. Si pensamos un poco, todos tenemos experiencias parecidas. Yo soy padre de cuatro hijos y también en esta área creo que el efecto competitivo aporta un estímulo muy interesante. Los hermanos se quieren, pero sin darse cuenta compiten por el afecto de los padres, por elegir la película que vamos a ver, por sacar mejores notas...

Por otro lado, no cabe duda de que la competencia, en cualquier ámbito, puede hacer difícil tu éxito, tu comodidad o incluso tu estabilidad. Una competencia feroz, desleal o extrema también puede desmotivar, ya que puedes llegar a pensar que «para qué esforzarme si el resultado está claro antes de empezar el partido».

La clave para extraer lo mejor de la competencia, y atenuar lo peor, es el conocimiento y la actitud. Primero hay que ser consciente de que convivimos con la competencia casi de forma permanente. Que si un competidor desaparece, vendrá otro, y que éste debe convertirse en uno de tus estímulos para la mejora permanente. Asimilarlo es el primer paso. La competencia siempre es positiva porque, aunque produce un reparto del mercado en términos absolutos, genera un crecimiento del mercado que compensa claramente el reparto de la tarta. Seguro que Apple no habría llegado tan lejos si no hubiera competido con Microsoft, o el Banco Santander con el BBVA. Es decir, si no tienes rival, no hay partido y no puedes ganar.

A la competencia hay que conocerla perfectamente, desde todos los ángulos. Conviene revisar periódicamente la propuesta de valor que ofrece a sus clientes, la calidad y fortaleza del equipo de gestión, su estrategia, sus finanzas, su cuota de mercado y, lo

que es más importante, la variación de su posición, que de alguna forma es la puntuación que le asigna el mercado por su desempeño.

También hay que respetarla y, en cierta medida, admirarla. Nunca despreciarla. No cabe duda de que, hoy en día, los mercados son muy competitivos y el simple hecho de su existencia quiere decir algo.

Nosotros diferenciamos entre competencia directa y competencia indirecta. Directa es la que intenta captar «al cliente» ofreciendo el mismo o semejante servicio en un mercado similar al que nosotros estamos actuando. Mientras que la competencia indirecta es cuando se intenta con otro producto cubrir la necesidad del «cliente», o cubrir la necesidad de clientes en los mercados en los que no estamos presentes.

Como ejemplo de competencia indirecta a Clínica Baviera, tenemos la venta de gafas en ópticas. Cubren la misma necesidad —eliminar la miopía—, pero con un producto diferente. Otro ejemplo de competencia indirecta serían clínicas de oftalmología que ofrecen servicios como los nuestros, pero en los países en los que no tenemos presencia. Lo mejor es tener identificados el mayor número de competidores posibles. Observarlos va a ser de gran ayuda y, en ocasiones, aunque parezca mentira, tu gran aliado.

No hay mejor profesor que alguien que se ha enfrentado a tus mismos problemas y oportunidades. Uno de los aspectos clave, que en numerosas ocasiones determinan los gurús de estrategia como clave para el éxito, son las ventajas competitivas. Dado que éstas permiten impulsar el crecimiento y consolidar la posición de una empresa, las ventajas competitivas son las cualidades favorables que tiene una empresa en relación con sus competidores. Cuantas más, mejor. Y cuanto más difíciles de copiar, mejor. Si consideras que tu empresa tiene muchas ventajas competitivas, no te confíes, no sabes lo rápido que se diluyen. La clave está en buscar constantemente nuevas ventajas competitivas y fortalecer, si se puede, las ya existentes.

Éste es uno de los motivos por los cuales es fundamental conocer a tus competidores. Si no, ¿cómo vas a identificar las ven-

tajas competitivas? Una vez conozcas a tus competidores principales, la cuestión es describir y adivinar el motivo de sus ventajas competitivas. Después, debemos cuestionarnos si somos capaces de reducirlas y, luego, actuar en consecuencia. En sentido contrario, no debemos olvidar nuestras ventajas competitivas para potenciarlas e intentar mantenerlas todo el tiempo posible.

Otra de las acciones muy recomendables es observar a tus competidores indirectos y, sobre todo, a los mejores competidores en otros países. Aunque el mercado es distinto, la globalización y los medios de comunicación están propiciando que los hábitos de consumo sean cada vez más parecidos en países diferentes. El mundo está lleno de oportunidades para aprender, y la clave está en mantener los ojos muy abiertos.

Recuerdo que nosotros nos impusimos a nosotros mismos muy pronto la sana costumbre de viajar por todo el mundo para ver lo que hacían en otros lugares. En 1997, la dirección médica de Clínica Baviera fue a Brasil y Colombia, donde la cirugía refractiva se encontraba muy avanzada. Una parte de la prestigiosa familia Barraquer ha desarrollado su carrera profesional en Colombia y tuvimos el privilegio de compartir conocimientos. También realizamos varios viajes a Estados Unidos y Canadá, donde aprendimos alguna idea de marketing y organización.

Estados Unidos, como hemos escuchado en muchas ocasiones, es un país de contrastes y muestra de ello es que, a pesar de ser un sitio lleno de emprendedores y un lugar en el que se han desarrollado los máximos avances científicos en las últimas décadas, también es un país en el que las trabas burocráticas le impiden ser el país pionero que todos creemos. Cuando la cirugía de la miopía con láser, en 1994, emerge en muchos países, la FDA estadounidense estableció un rígido calendario que obligaba a los oftalmólogos a realizar la técnica LASIK sólo de forma experimental y bajo unas estrictas condiciones. Esto provocó, en aquellos años, que algunos oftalmólogos importantes se desplazasen a Canadá a ejercer libremente las intervenciones quirúrgicas y generó un fenómeno curioso en el que se producía un éxodo de pacientes del norte de Estados Unidos a Canadá. Especial-

mente a Toronto. De hecho, la primera compañía de oftalmología que salió a Bolsa fue TLC, basada en Toronto.

Durante el año 1999 tuve una entrevista en Toronto con su director general, Elias Van Vakas, y su director médico, el doctor Jeffrey Machat. Fue muy interesante. Intercambiamos puntos de vista y debatimos aspectos y asuntos que difícilmente hubiera encontrado en España. Recuerdo que ellos defendían una estrategia de crecimiento a través de adquisiciones de clínicas de prestigio, mientras que yo era defensor de un crecimiento orgánico mediante aperturas, contratación y formación de personal. Los dos caminos tenían ventajas e inconvenientes, la clave era, como en muchas ocasiones, la buena ejecución de las ideas. En cualquier caso, saqué muy buenas conclusiones y experiencias de estos viajes.

Un año más tarde, en el 2000, Julio y yo fuimos a un congreso de oftalmología en Boston. Mientras Julio estaba en diferentes sesiones médicas para contrastar las últimas técnicas quirúrgicas, yo asistí a una sesión de gestión económica que se impartía en las mismas instalaciones. Un consultor, experto en gestión económica, exponía sus opiniones sobre la previsible evolución de la cirugía refractiva en el planeta y de cómo influiría la gestión comercial y de marketing en el sector médico que tradicionalmente era ajeno a este mundo. Después de ofrecer una charla interesante dio tres reglas para tener muchos pacientes. Todos nos quedamos expectantes. La primera era *price*, es decir, un buen precio. La segunda era *price*, caramba, otra vez el precio, y la tercera también fue *price*. De pronto la sala enmudeció, claramente captó la atención de los casi doscientos asistentes que había en el auditorio.

Muchas personas no daban crédito. ¿Cómo en un procedimiento médico, basado en una tecnología tan sofisticada como es la tecnología láser, podía ser tan determinante el precio? Todos nos quedamos pensativos. Sus argumentos eran los siguientes: si la cirugía láser era un producto tan bueno, si la técnica quirúrgica se basaba en la aplicación del láser sobre la córnea y los costes variables eran relativamente pequeños, el mercado atraería a nuevos competidores y, a medida que se equilibrase la

demanda con la oferta, el precio tendería a bajar hasta acercarse al coste variable. Bien explicado, como lo hacen los americanos en este tipo de materias, había aplicado la teoría general de funcionamiento de los mercados a nuestro sector.

En esa época, una intervención de láser para corregir la miopía de ambos ojos podía costar alrededor de 5.000 dólares. En la actualidad, el coste medio es de 3.000 dólares. En veinte años ha descendido el precio un 40 por ciento más el efecto inflación. Es decir, como no podía ser de otra manera, los servicios médicos como cualquier otro servicio profesional (abogados, arquitectos, ingenieros...) tienen un comportamiento racional cuando se deja que el mercado regule las reglas del juego.

Ahora bien, si profundizamos un poco más, podemos comprobar que la diferente gestión produce resultados muy diversos dentro del mismo sector. En Estados Unidos, al igual que en Europa, hay clínicas que tienen la capacidad de cobrar por sus intervenciones quirúrgicas hasta un 40 por ciento más que la media del mercado y, lo que es más importante aún, hay clínicas que concentran un volumen muy por encima de la media. La diferencia de este resultado tan dispar es la gestión en sentido global, que realmente supone la suma de pequeños, y no tan pequeños, detalles que definen tu posición competitiva. Y, por tanto, a la larga, tu éxito o fracaso.

Ya en nuestro país, una de las tareas que habitualmente realizan nuestros gerentes de clínicas es el estudio constante de nuestra competencia. Realizamos entrevistas, concertamos citas, obtenemos cualquier información de interés que se publique en internet y, rápidamente, la compartimos con el resto del equipo. Esto nos permite, por un lado, sacar ideas que compartimos y, si procede, las estudiamos en profundidad para implantarlas en su caso. Por otro lado, nos permite autoevaluarnos de forma que contextualizamos nuestro desempeño y, por tanto, su valoración es mucho más real. Finalmente, esto nos estimula para el constante desarrollo. Hay que tener en cuenta que el paso de los años puede provocar en las personas una relajación natural, y la competencia te ayuda a volver a tu nivel de tensión óptimo.

## *El equipo*

La conexión es la clave.

En muchas ocasiones escuchamos la importancia que tienen las personas en el valor de una compañía o en su posición competitiva. Es algo que yo también creo firmemente. Si lo pensamos un poco, veremos que lo que diferencia unas empresas de otras son, fundamentalmente, las personas. La marca, las instalaciones, la tecnología y los recursos financieros realmente los hacen las personas que están detrás.

Cuando miro un mapa del mundo me pregunto por qué Israel es un país tan desarrollado y, en cambio, sus vecinos, Jordania, Egipto o Siria, tienen un nivel de desarrollo económico muy inferior. Lo mismo ocurre si comparamos Australia con Indonesia. Australia tiene una renta per cápita de 55.060 dólares mientras que Indonesia, tan sólo a unos kilómetros al norte, tiene una renta per cápita de 4.135 dólares, diez veces inferior. ¿Por qué Japón tiene una renta per cápita de 40.246 dólares y Filipinas, a unos kilómetros al sur, tan sólo de 3.485 dólares? Al fin y al cabo son países vecinos, con una posición geográfica muy parecida, con similares recursos naturales. ¿A qué es debida esa diferencia tan grande? ¿O por qué hace cuatro mil años la civilización más desarrollada era la egipcia?

Pienso que el factor fundamental es la valía (capacidad, actitud y valores) de las personas y su capacidad para tener los líderes adecuados. No encuentro otra explicación. Las personas y sus líderes determinan los sistemas políticos, institucionales y económicos de un país. El resultado de todo ello, con el paso de los años, es el desarrollo económico y social. Y unos se apoyan en otros, de tal manera que los valores incitan y estimulan la educación y viceversa. Al final, un país con personas bien formadas y con ideas claras elegirá unos buenos líderes y éstos, a su vez, sacarán lo mejor de ellas. Simple de decir, pero complejo de hacer.

En el mundo de la empresa ocurre lo mismo. Los buenos empleados son los que marcan la diferencia en casi todos los secto-

res económicos. Las personas son las que definen la estrategia, marcan los objetivos y hacen las cosas.

Pero tan importante como la valía de las personas es la conexión que se consiga establecer entre ellas. Hoy en día tenemos la suerte de disponer de medios de comunicación increíbles, que tan sólo hace unos años eran impensables.

El teléfono móvil ha mejorado la eficacia de muchos trabajos. Me contaba un amigo, que es comercial, que antes del móvil, debía tener perfectamente localizadas las cabinas de teléfono de la zona para poder enviar a la fábrica los pedidos que recogía de sus clientes.

El email permite comunicarse con cualquier persona o grupo de personas sin tener que interrumpir su trabajo. La información queda por escrito y, además, posibilita mandar documentos complejos como contratos, planos o fotografías de forma instantánea y gratuita.

La videoconferencia proporciona la posibilidad de mantener reuniones virtuales en las que casi te olvidas de que tu interlocutor está a miles de kilómetros de distancia. Imagínate la dificultad que sería gestionar una empresa hace treinta años, cuando no existía nada de esto. O dirigir un imperio como el español en el siglo XVI, en el que no se ponía el sol, cuando ni siquiera había correo postal.

Los avances científicos te permiten comunicarte, pero no tienen nada que ver con la conexión.

La conexión requiere una actitud muy especial y óptima que se consigue cuando el equipo piensa de verdad en el objetivo común de la empresa. Cuando cada uno sabe que el éxito de los demás es el objetivo. Cuando las ideas no son de nadie en particular, sino que son el resultado de compartir los puntos de vista de muchas personas. La conexión es saber que si tú fallas, tienes una red de seguridad con algún compañero que te pueda cubrir. Cuando se consigue, ni siquiera tienes que comunicarte tan habitualmente, porque hay confianza. Esta conexión puede encontrarse en otros ámbitos de la vida donde también ocurre lo mismo.

Pensemos en los deportes de equipo y lo importante que es estar adecuadamente conectados. ¿Cómo, si no, logró ganar Es-

pañía el mundial de fútbol? Podemos decir que una buena conexión se consigue cuando en el ambiente se respira «espíritu de equipo». Las personas, aunque a veces no lo creamos, somos fácilmente sustituibles; el equipo es más difícil (porque son más), pero lo que es muy difícil es conseguir el espíritu de equipo necesario para funcionar como un engranaje. Esto es algo casi mágico, que para conseguirlo requiere años de trabajo porque requiere confianza.

Si conseguimos buena conexión entre los integrantes del equipo, puedes lograr que personas aparentemente normales consigan cosas extraordinarias.

Conexión es cooperación, ayuda, comparación positiva, compatibilidad y espíritu colectivo. Esta conexión logra que el valor del equipo conectado sea muy superior al valor agregado de todos los miembros por separado. Cuando se consigue, se pueden producir milagros y lograr cosas que jamás hubiéramos pensado. Por ello, en momentos clave, el valor que aportan los líderes —que en definitiva intentan conectar a las personas— marca claramente la diferencia.

En Clínica Baviera intentamos tener muchos líderes que guíen, motiven y dirijan a las personas. Líderes son los gerentes de nuestras clínicas y líderes son los directores médicos. También pueden ser líderes los médicos, enfermeras y gestores que de forma espontánea y natural desarrollan esa cualidad. No hace falta tener ningún cargo para liderar adecuadamente un equipo. Es más, si necesitas de tu cargo o título para que te sigan, es que algo no funciona y pronto tendrás problemas. Sólo eres un líder cuando en alguna faceta de tu trabajo tienes seguidores, sean pocos o muchos. Y si encima avanzas en la dirección correcta, entonces eres un buen líder.

Quiero hacer una mención especial en este capítulo a Fernando Rodríguez, nuestro responsable de obras y mantenimiento. Fernando lleva en la compañía más de veinte años. Empezó con nosotros realizando instalaciones eléctricas en las clínicas situadas en la zona de Valencia. Pronto vimos en él unas cualidades profesionales extraordinarias. Los problemas para Fernando eran retos que enseguida se convertían en anécdotas. Poco a poco iba-

mos dándole más responsabilidad y mayor autonomía y, con el paso de los años, se ha convertido en el responsable del equipo de obra, construcción y mantenimiento general. Es un trabajo complejo y difícil. Tienen que transformar edificios en clínicas, con una calidad máxima en un tiempo récord. Cada país o comunidad autónoma tiene una regulación particular y las clínicas tienen quirófanos que requieren unas especificaciones técnicas complejas.

La apertura de una clínica supone una programación muy detallada y muchas personas dependen de la fecha de apertura. Es todo un lujo ver a Fernando liderando a su equipo de albañiles, electricistas, instaladores, arquitectos, ingenieros... Pero no sólo se encarga de eso, sino que lidera equipos en distintas ciudades a la vez, y con problemas completamente diferentes en cada ciudad. Pues bien, ¿qué hace que Fernando sea un líder, para mí, extraordinario? En primer lugar, está muy cerca de su gente porque, aunque no pueda estar con ellos mucho tiempo, el tiempo que está es de altísima calidad: resuelve problemas, ayuda, motiva, complementa, exige y, siempre que puede, con sentido del humor para intentar hacer del trabajo algo especial. Ejerce su autoridad, con sabiduría, respeto y actitud.

Otro claro ejemplo que tenemos en Clínica Baviera de trabajo en equipo es la actitud que con el paso de los años hemos conseguido en nuestro cuadro médico, y que se ha convertido en una de las ventajas competitivas más importantes de nuestra empresa. Lo primero que hacemos cuando se incorpora un médico es ofrecerle un curso de formación en el que le enseñamos todos nuestros conocimientos técnicos, tanto teóricos como prácticos. Compartimos con él la filosofía de trabajo y convive con nosotros como si fuera uno más desde el primer día. Normalmente este plan de formación dura unos meses y es impartido en Valencia. Durante este período, el médico tiene el sobrenombre cariñoso de *rookie*, como los novatos en la NBA, y al final de su formación hasta le hacemos una cena de despedida. Este proceso de formación, que ya lo han realizado más de cien médicos, nos permite tener un nivel de conexión increíble.

Los médicos de las más de noventa clínicas están conectados informáticamente, de forma que cualquier duda o petición de consejo que uno de ellos demande es contestada de manera inmediata por otro compañero. Cuando algún médico causa baja temporal por cualquier motivo es sustituido por otro inmediatamente para que los pacientes en curso no sufran ningún inconveniente. Para potenciar toda esta energía positiva tan valiosa realizamos reuniones anuales en las que se comparten todos los avances científicos más relevantes y se comentan los casos clínicos más interesantes. Este mismo formato también lo hemos aplicado en Alemania e Italia y funciona perfectamente. Los médicos, una vez llevan en la compañía unos meses, manifiestan una sorpresa muy curiosa ante la actitud tan cordial y abierta que muestran sus compañeros. El mundo de la medicina y grandes hospitales habitualmente se rige por normas de funcionamiento mucho más rígidas y en las que las categorías, en cierta forma, ponen freno al crecimiento profesional.

Quien describió perfectamente este valor corporativo en una reunión anual fue Sofía Querol que, por aquel entonces, era directora de Recursos Humanos. Sofía llevaba tres años con nosotros y expuso muy brillantemente la curiosa similitud que existe entre nuestra forma de trabajar en equipo y la formación «tortuga» utilizada por las legiones romanas durante sus batallas.

Nos explicó que en la formación «tortuga», los contrincantes veían a las legiones romanas completamente organizadas y cohesionadas, lo que les permitía avanzar defendiéndose de los ataques enemigos. Con este sistema conseguían la máxima unión y disciplina en un momento clave: la batalla. Pues bien, nosotros actuamos de forma parecida; siempre vamos juntos, parecemos iguales, aunque no lo somos, vamos en la misma dirección, aunque podamos tener opiniones diversas, y nos ayudamos los unos a los otros. Tan curiosa y creativa fue la exposición que la hemos ido utilizando en presentaciones de bienvenida, para explicar a las nuevas incorporaciones nuestra forma de trabajo.



Formación «en tortuga» utilizada en las legiones romanas.

### *Simplicidad y procesos*

Lo simple es mejor, y si funciona, establece el proceso.

Todos hemos oído alguna vez que el camino más corto entre dos puntos es la línea recta. Esta idea, pero aplicada a la gestión empresarial, es de lo que va a tratar este capítulo.

Las personas, en ocasiones, tendemos a complicar las cosas. Esto limita mucho nuestra capacidad de comunicación y de persuasión. Lo mismo sucede, muy a menudo, en el mundo de la empresa. Nos creemos que lo complejo es sinónimo de superior. No es así, y en mi opinión, es justo lo contrario.

Lo simple es más fácil de explicar y entender y, por tanto, más eficiente, dado que, con menos recursos se consigue el objetivo perseguido. Muchas personas piensan que lo simple es poco brillante o poco interesante. Todo lo contrario. Lo opuesto a simple suele ser confuso y puede llevarte a la ofuscación. La simplificación es un proceso mental que te conduce al mundo de lo

práctico, y no hay mejor actitud para conseguir tus resultados que ser práctico y sencillo.

¿Cómo era Forrest Gump? ¿Y cómo le fue en la vida?

Aunque parezca mentira, no es fácil ser práctico y sencillo. Requiere inteligencia y, sobre todo, actitud, disciplina y una mente abierta.

Este libro lo podía haber titulado *La estrategia del éxito a través de la implantación de los valores* o *La gestión eficiente de recursos médicos en un entorno de competencia perfecta*. Pero he preferido que el título sea *Ideas que funcionan*. ¿No te parece que con menos palabras digo lo mismo? ¿No es más fácil de entender?

Una buena forma de entrar en el complejo mundo de la simplificación es llamando a las cosas por su nombre. De esta manera comunicas mejor y te conectas más fácilmente con las cosas y las personas. Comunicando bien y con claridad estaremos utilizando la inteligencia colectiva y todos pensaremos activamente para encontrar la mejor solución. Si, por el contrario, utilizamos un lenguaje complejo y difícil de entender, es posible que al principio impresionemos a nuestra audiencia, pero es lo único que conseguiremos.

Si estamos intentando medir el rendimiento de un negocio o un plan de acción, sólo algunas personas sabrán a lo que me refiero si utilizo el término *balanced scorecard*. Si por el contrario hablamos de cuadro de mando, nos sonará algo más familiar. Pero si nos referimos a los «indicadores clave», entonces todos entenderemos que lo que pretendemos es establecer unas señales que muestren la evolución y desempeño del negocio o plan de acción en cuestión.

En muchas ocasiones nos ha sucedido que la simplificación de un problema conduce a su resolución. Es algo sorprendente y así de simple. Parecido a cuando ordenamos nuestra habitación y, de repente, aparece ese objeto que tanto tiempo llevábamos buscando.

¿Habrá algo más simple que apagar y encender el ordenador para solucionar un problema? Y, ¿cuántas veces nos ha funcionado?

Cuando me enfrento a un problema complejo y difícil, lo primero que intento es detectar si es posible separarlo en diferentes apartados. Si es así, los separo y en lugar de un problema es posible que tenga tres, pero ahora sí soy capaz de afrontarlos y vencerlos. Es curioso, pero funciona.

Otra virtud de la simplificación es la brevedad: lo simple es breve y lo breve es eficiente. Posiblemente el recurso más valioso del que disponemos en la vida sea el tiempo. No olvidarlo te ayuda a encontrar el camino de la simplificación.

Para ser simple hay que ser observador, muy observador. Al observar verás que muchas cosas las complicamos de forma absurda. La rutina hará que se incorporen a nuestra forma de ser y de actuar. Observando, seremos capaces de simplificar nuestra forma de actuar y la de nuestros compañeros. Cuando vayas a decir algo, pregúntate cuál es tu objetivo y si va a ser productivo o no. Muchas veces descubrirás que no tenías que haber dicho nada. Gracias a la observación has simplificado tu forma de actuar.

En Clínica Baviera hemos tratado de ser simples, claros y prácticos. No siempre se consigue, pero desde luego lo intentamos. Llamamos a las cosas por su nombre. Afrontamos nuestra «misión» de forma clara, simple y transparente. Ponemos medios (clínicas) a disposición de personas (médicos, enfermeras...) con el único fin de dar el mejor servicio médico posible. El resultado es múltiple: satisfacción de los pacientes, desarrollo profesional del equipo humano y beneficios económicos.

Pues bien, si conseguimos simplificar la realidad, podremos lograr algo muy útil y necesario para el desarrollo de una empresa eficiente: los procesos.

El proceso es un conjunto de tareas y acciones relacionadas con una lógica para conseguir un objetivo. El proceso tiene que estar plasmado por escrito y ser fácilmente comprendido, sobre todo por las personas que van a participar en el mismo.

El proceso permite acumular ordenadamente la experiencia y sabiduría, compartirla de forma fácil y rápida, y mejorar constantemente las acciones o tareas que se llevan a cabo secuencialmente.

La adecuada descripción de un proceso facilita, en la mayoría de los casos, su mecanización y automatización mediante herramientas digitales.

Los procesos en el terreno material liberan a las personas, de forma ordenada, de muchas de sus tareas cotidianas. Así, éstas disponen de más tiempo y les permite progresar. En el terreno mental, de igual forma, te libera y te permite concentrar todas las energías en los siguientes retos. También aumenta tu creatividad, puesto que vacía tu mente.

¿Qué es la rutina sino un proceso bien consolidado? Levantarse todos los días, ducharse, afeitarse, desayunar o leer el periódico, son rutinas que hacemos fácilmente sin apenas esfuerzo mental. Más aún, en ocasiones te relajan e inspiran. De vez en cuando conviene romper y revisar la rutina que, en definitiva, no es otra cosa que una forma de refrescarla, cuestionarla y, si se puede, mejorarla.

Igual pasa con los procesos o «rutina empresarial». El hecho de ser explícitos, con detalles y por escrito, nos permite revisarlos y cuestionarlos; algo fundamental para la mejora continua.

En Clínica Baviera pensamos que los procesos representan esa «burocracia positiva» que nos permite afrontar el futuro con ambición, pero también con solidez. Desde el principio apostamos por ello, aunque eran los comienzos y tan sólo teníamos dos clínicas. Nuestro departamento de calidad realizó una descripción detallada de los pasos que sigue un paciente desde que contacta con nosotros hasta que finalmente completa su tratamiento. Son múltiples y muy variados, pero la acertada protocolización de los mismos nos permitió identificar ineficiencias, detectar áreas de mejora e informatizar y mecanizar gran parte de nuestro trabajo. Quizá con una visión a corto plazo no era necesario, pero si queríamos ser grandes, teníamos que anticiparnos y construir nuestro futuro sobre unas bases sólidas. Teníamos fe en nuestro proyecto y eso nos ayudó a visionarlo a largo plazo.

A partir de ahí hemos protocolizado multitud de tareas. Entre muchas otras, cabe destacar:

- Indicadores de calidad y resultados médicos.
- Protocolos quirúrgicos, médicos, de esterilización...
- Índices que miden la satisfacción de los pacientes.
- Evolución de situación y tiempos del paciente en cada área de la clínica.
- Criterios de selección de aperturas en nuevas ciudades.
- Procesos de apertura: selección del local, contrato de arrendamiento, planos, licencias, formación del personal, instalaciones técnicas, campaña de marketing...
- Procesos de evaluación del personal.
- Procesos de revisión de indicadores clave.
- Procesos de auditoría interna.

Para concluir este apartado, me gustaría señalar que los procesos han de guardar un equilibrio en cuanto a su número para evitar el exceso. También conviene que se revisen periódicamente para su mejora y, sobre todo, que sean compartidos por el equipo implicado.

### *Tus socios: identifícalos e intégralos en el proyecto*

Encontrar una buena oportunidad y convertirla en realidad es el comienzo de una empresa y, al mismo tiempo, un gran desafío.

La globalización y los avances tecnológicos han permitido que mucha más gente pueda acceder a competir y, por tanto, a aprovechar las oportunidades. Esta realidad hace que el mercado sea muy competitivo y siempre hay que tener presente que sólo con ventajas competitivas seremos capaces de tener una posición relevante en el mercado, y éstas suelen desaparecer pronto si son fáciles de copiar. Sólo encontrando nuevas ventajas competitivas seremos capaces de mantener o aumentar la distancia con respecto a nuestros competidores.

En las últimas décadas se ha incrementado significativamente la posibilidad de competir en casi todos los mercados. Éste ha sido el gran logro de la economía libre de mercado impulsado por la globalización y las nuevas tecnologías.

Algo semejante a lo que ha ocurrido en el mundo del deporte. Por ejemplo, hace cincuenta años mucha menos gente tenía la posibilidad de jugar al tenis que hoy en día. Actualmente es bastante asequible iniciarse en este deporte: sólo necesitas tiempo y una raqueta. Si eres bueno y tu voluntad es firme, puedes acceder a circuitos de competición casi en cualquier ciudad. Si tu progreso continúa, podrías situarte entre los quinientos mejores jugadores del mundo y, a partir de aquí, casi autofinanciarte tu carrera profesional y llegar a lo más alto. La oportunidad la tienes. Sin embargo, hace más de cincuenta años todo este camino era mucho más difícil. No había tantos campos de tenis y, en cierta medida, era un deporte casi exclusivo para clases pudientes. Como la riqueza mundial era muy inferior a la actual, sólo un pequeño porcentaje de la población tenía la oportunidad. En aquellos tiempos los grandes campeones eran casi siempre ingleses, americanos y australianos: países ricos en esos tiempos. Hoy en día, el abanico de países se ha ampliado muchísimo. De hecho, tenemos campeones de muy diversos países en los primeros puestos del ranking mundial: Croacia, Escocia, Suiza, España, República Checa, Ucrania, Serbia, Argentina...

¿Dónde está la dificultad? En la gran competencia que existe. Como mucha gente tiene la oportunidad de ser campeón, la competitividad es feroz. El resultado final es mucho mejor porque hay más oferta, y el que llega a lo más alto es porque tiene un nivel muy superior. Esta realidad actual determina que la dificultad no se encuentra en hacer algo, sino en hacerlo mejor que los demás cuando, además, los demás son muchos.

En la empresa sucede algo semejante.

No he conocido a ningún empresario que me haya comentado que su sector sea tranquilo, estable o poco competitivo y, por tanto, no se encuentre rodeado de amenazas. En unas ocasiones, porque el avance tecnológico provoca que los productos se puedan quedar obsoletos antes de lo previsto, en otras porque la producción en otros países es mucho más económica. La volatilidad del coste de las materias primas es un reto en algunos sectores. Los cambios de regulación legal son determinantes en muchos mercados. Y, sobre todo, la posibilidad de que nuevos competidores aparezcan rápidamente.

Es así, y cualquier gestor siente la presión de la competencia de forma importante. Pero lo que no tenemos que olvidar es que, en esta batalla tan apasionante, no estamos solos. Tenemos a nuestros socios que nos apoyan, ayudan e impulsan porque, de nuestro éxito depende el suyo, en gran medida.

Socio es todo aquel que de forma directa o indirecta comparte intereses con el proyecto. Si el proyecto o la empresa ganan, ellos ganan. Si perdemos, ellos pierden. Nos ayudarán en todo lo que puedan porque ellos también están compitiendo. Si la batalla por conseguir los objetivos es muy complicada, como he comentado en las líneas anteriores, el impulso y ayuda de nuestros socios va a ser muy valiosa. En ocasiones, crucial para conseguir el éxito.

El principal socio de la empresa es el cliente, le da vida y le ayuda a progresar constantemente. Si el cliente compra, es porque ha visto una oportunidad de obtener un beneficio, a cambio de un precio. Ningún cliente compra de forma altruista, sólo compran si creen que ganan. Por eso es socio; si se produce la compra, las dos partes, empresa y cliente, ganan.

Tener clientes es necesario por tres motivos fundamentales:

Es el indicador perfecto de que la propuesta de valor (oportunidad-calidad-precio) es una oferta óptima. Indica que, efectivamente, se están haciendo las cosas bien. El cliente ha buscado su oportunidad de compra y te ha elegido: la relación calidad-precio es ganadora.

Las personas se convierten en clientes cuando compran. Sus compras se transforman en ingresos, los cuales son necesarios para completar el ciclo económico: inversión y retorno. Son, por tanto, imprescindibles para la viabilidad del proyecto y de la empresa.

Los clientes son la mejor herramienta para obtener nuevos clientes. No conozco ninguna empresa de éxito que no base, fundamentalmente, la captación de nuevos clientes en las referencias de clientes que ya han comprado. Pensemos en una película de cine con éxito: la campaña de lanzamiento puede ser importante, pero una gota en el océano si lo comparamos con la influencia de la opinión pública. Identificarlos, darnos a conocer,

seducirlos y, sobre todo, cuidarlos, hará que nuestra relación con este socio tan importante pueda prosperar.

Los empleados también somos socios claves del proyecto. Empleado es toda aquella persona que dedica su tiempo al servicio de la empresa, a cambio de una retribución económica: dirección, mandos intermedios o cualquiera que desarrolle una actividad para la consecución de los objetivos.

El éxito de la empresa es lo que permite a los empleados su desarrollo profesional. Y, al mismo tiempo, la destreza, el buen desempeño y el acierto de los empleados, es en muchas ocasiones la clave del éxito. De nuevo, los intereses vuelven a coincidir y por eso los empleados son una parte clave como socios en la empresa. Seleccionar, formar, integrar, motivar, ayudar, retribuir y guiar serán acciones muy necesarias para que esa relación funcione y, por tanto, ayuden a la empresa en su batalla por el mercado.

Otros socios son los proveedores. Para ellos somos clientes. Por ello, si nosotros progresamos, ellos progresan, porque tienen más clientes. De nuevo los intereses coinciden. Los proveedores suelen tener una visión interesante del mercado y un pulso bastante inmediato de movimientos relevantes. No hay que olvidar que, en muchas ocasiones, nuestros competidores son también sus clientes o clientes potenciales. Hay compañías en las cuales una de sus ventajas competitivas esenciales son la selección, gestión e integración de sus proveedores. En cualquier caso, suelen ser socios de mucho interés, que conviene seleccionar y gestionar adecuadamente.

Los acreedores son los socios financieros que aportan recursos económicos para financiar los proyectos. A cambio, perciben una retribución en concepto de intereses. Si la empresa fracasa, corren el riesgo de no obtener el retorno esperado y, también por ello, están interesados en nuestro éxito. En los proyectos que requieren grandes inversiones de capital suelen tener un papel muy importante y, en ocasiones, determinante. Una comunicación buena, transparente y, a ser posible, con cierta perspectiva temporal, ayuda a que la relación sea sólida y próspera. Tampoco hay que olvidar que para ellos somos clientes y deberán apoyarnos si quieren captarnos.

Los accionistas son los socios que invierten en nuestro proyecto. En la mayoría de los casos aportan recursos financieros, aunque en ocasiones son de otro tipo, como tecnológicos o estratégicos. La contraprestación que obtienen es el beneficio, en forma de dividendo o en el incremento del valor económico de la compañía. Participan de manera parecida a los acreedores, pero con mayor nivel de riesgo-beneficio. Su éxito dependerá del éxito de la compañía y, por ello, nuevamente, los identificamos como otro socio más en este engranaje. Dependiendo del tipo y tamaño de la compañía, participan de una u otra forma. Los accionistas tienen la responsabilidad de elegir al equipo gestor. Normalmente no toman muchas decisiones en la vida de una empresa, pero sí las más críticas e importantes. Son los dueños de la compañía.

Si siguiéramos buscando grupos de interés en nuestro éxito, seguro que encontrábamos muchos más. Pensemos, por ejemplo, en los Estados, que participan en los beneficios de las empresas a través de los impuestos. Por este motivo tienen un interés manifiesto en atraer inversiones hacia los países que representan.

Cada empresa tiene sus «socios» y la importancia de cada uno de ellos depende de cada circunstancia y momento. Lo importante es identificarlos, conocerlos y, sobre todo, alinearlos con nosotros para que nos ayuden. De ellos depende una buena parte de nuestro éxito y, a su vez, su éxito depende del nuestro. Si conseguimos convertirnos en su director de orquesta, tendremos gran parte del desafío conseguido. Y, sobre todo, no hay que olvidar que la batalla es dura, pero no estamos solos.

En Clínica Baviera hemos tenido clara esta realidad desde los inicios, y hemos intentado coordinarlos para apoyarnos en ellos de forma constante. Durante los primeros años, los clientes y los empleados fueron la clave en el lanzamiento del proyecto. Los clientes, de forma entusiasta, nos animaban y empujaban con su ilusión y satisfacción. Escuchar a un cliente decirte que lo mejor que le había pasado es haber venido a Clínica Baviera es una alegría muy especial. Tenemos la suerte de contar con nuestros clientes e intentamos cuidarlos al máximo, porque son nuestro tesoro más valioso.

Pero los empleados —y personas que conforman nuestro equipo— son, han sido y serán el socio fundamental. Clínica Baviera es una empresa de servicios médicos y nuestros productos son básicamente servicios basados en personas. Seleccionar adecuadamente y ofrecer una carrera profesional ha sido también un factor clave en nuestro crecimiento. Además de nuestros médicos, también han jugado un papel muy especial el resto del equipo: gerentes, optometristas, enfermeras, equipo auxiliar en clínicas y equipos de oficinas. Aunque pueda haber diferencias de jerarquías, todos son igual de importantes. Ellos organizan, gestionan y defienden con todos sus medios el que nuestras clínicas ofrezcan un servicio excelente. Los proveedores de tecnología también nos han ayudado a conseguir nuestros logros. Disponer de la tecnología más adecuada para cada tratamiento e incorporarla en el momento oportuno es en sí mismo una ventaja competitiva. El compromiso y la confianza continua de nuestros accionistas también han jugado un papel esencial. Nos ha permitido centrar todas las energías en la gestión de los pilares básicos de la estrategia, sin distraernos en ningún momento por disputas accionariales o situaciones similares. Desde 2007 cotizamos en Bolsa y somos ya más de 2.500 accionistas porque, a pesar de los momentos que vivimos de tanta incertidumbre económica, continuamos con el mismo sentimiento y compromiso.

### *Análisis y acción*

Más vale una pequeña acción que una gran intención.

Hace poco leí en una entrevista que el objetivo de un director general de una importante empresa para el presente año era «incrementar las ventas un 10 por ciento».

«No está mal crecer dos dígitos en los tiempos que corren», pensé. Está muy bien, pero de nuevo se confunden los objetivos con los resultados. En este apartado explicaré los inconvenientes y peligros de este error que cometemos tan frecuentemente.

Imaginemos que somos víctimas de una infección muy grave. El cuerpo reacciona e incrementa su temperatura con fiebre alta para combatir la enfermedad. El médico nos recetará antibiótico para luchar contra ella y medirá regularmente nuestra temperatura para tener un indicador. En este caso, se ha analizado la situación y se ha actuado en consecuencia: antibióticos y a esperar los resultados. Probablemente venceremos la infección y la fiebre desaparecerá.

Si nuestro médico hubiera fijado como objetivo la eliminación de la fiebre hubiera equivocado el enfoque y no nos habría prescrito el antibiótico adecuado. Estaría constantemente poniéndonos el termómetro para esperar que la fiebre desapareciera o prescribiendo un antitérmico. Actuaría sobre el síntoma y no sobre la enfermedad.

Algo parecido pasa en las empresas. Un gestor tiene que trabajar sobre objetivos y acciones concretas, y esperar los resultados. Parece simple, pero muchas veces se confunde.

Un plan de acción u objetivo son tareas y acciones previstas para un período de tiempo que, basadas en un análisis previo, persiguen un resultado. La consecución o no del resultado dependerá del análisis realizado, de la destreza con la que se hayan implantado las acciones y de factores externos, como por ejemplo: competencia, entorno económico e imprevistos. Finalizado el período de tiempo establecido, tendremos el resultado que, sobre todo, nos servirá como base de análisis para la fijación de los siguientes objetivos.

Los resultados sólo son indicadores de la eficacia de nuestra gestión, nunca deben ser objetivos en sí mismos. Si nos fijamos como objetivo el propio resultado perseguido, nos estamos confundiendo y, sobre todo, confundimos al equipo u organización. Si fijamos como objetivo el resultado, podemos caer en el error de medir constantemente los resultados, creyendo que cuanto más los miremos, más nos acercaremos a él. Nuestro esfuerzo no estará en el campo de batalla, que es donde debe estar.

Si los gestores confunden los objetivos con los resultados, estarán trasladando el peso de la «acción» a niveles inferiores de la compañía, perdiendo toda capacidad de ayuda y compromiso con

el resto del equipo. Si el director general fija como objetivo un crecimiento en ventas de un 10 por ciento, por ejemplo, no pondrá encima de la mesa lo realmente importante: qué hacer para que las ventas crezcan un 10 por ciento.

Si el director general se centra en el pronóstico de la evolución de las ventas en el futuro como si tuviera una bola de cristal, aún peor. Producirá una parálisis en el nivel ejecutivo que, basado en la confianza del visionario, esperará a que el objetivo se cumpla por sí solo a su debido tiempo. Pero la realidad es que, hasta que no se invente la máquina del tiempo, el futuro siempre es imprevisible. Y, sobre todo, casi nunca se consiguen los objetivos si no se actúa.

Esto no quiere decir que no sea recomendable realizar estimaciones futuras sobre las principales magnitudes (ventas, beneficio, inversiones), es más, resulta necesario; pero sin perder nunca el contacto con la realidad.

¿Y por qué, si es tan obvio, gestores y políticos cometemos este error tan frecuentemente?

En mi opinión, por dos motivos principales. En primer lugar, porque es más cómodo y sencillo trabajar sobre resultados que sobre objetivos. Requiere menos esfuerzo prever un incremento determinado de las ventas que ponerse a trabajar para que las ventas crezcan. En segundo lugar, y seguramente el motivo más importante, es porque a los gestores nos da miedo equivocarnos y pensamos que si no actuamos, no podemos cometer errores. Es muy humano, pero también una grave equivocación y lo digo en el título de este apartado: «Más vale una pequeña acción que una gran intención».

Los gestores tenemos la obligación de actuar y el derecho a equivocarnos. Seremos juzgados por los resultados a su debido tiempo. Cualquier decisión supone elegir un camino cuyo destino implica un acierto o un fallo.

Un buen gestor es aquel que acierta más que falla y, sobre todo, que acierta en las decisiones más importantes.

Un mal gestor es aquel que falla más que acierta o, peor aún, que comete los mismos errores una y otra vez, sin aprovechar la experiencia para mejorar la tasa de aciertos. También es mal ges-

tor aquel que, por miedo a equivocarse, no decide y, por tanto, no arriesga. Una vez escuché que «los perdedores son perdedores porque evitan perder». ¿Cómo conseguir ser un gestor con más aciertos que fallos?

Se requiere conocimiento y actitud. La suerte se compensa con el tiempo, es cuestión de probabilidad. A las actitudes personales para conseguir «acertar» dedico varios apartados más adelante, pero ahora quiero comentar algunas ideas sobre el conocimiento.

El conocimiento es la combinación idónea de lo racional y de lo intuitivo. Lo racional es el conocimiento explícito y objetivo. Lo intuitivo es la sabiduría interna e irracional, basada en sensaciones personales. Hay muchos «gurús» de la gestión que defienden la «razón» como pilar fundamental del conocimiento. Otros, más modernos, invitan a guiarse por la «intuición». En mi opinión, la intuición es necesaria cuando no puedes llegar sólo con la razón. Es el complemento perfecto. La intuición es muy útil para descubrir cosas nuevas, que luego convertimos en racionales. Y para decidir cuando el examen de la razón no define claramente un camino. En ese caso, usa tu intuición.

Si intentas anticiparte y resolver todos los posibles problemas antes de actuar, nunca te decidirás. Si, por el contrario, no evalúas adecuadamente los escenarios y las soluciones posibles, pondrás tu destino en manos de la fortuna y, tarde o temprano, los fallos te superarán.

Si utilizas metódicamente la razón para evaluar las ventajas e inconvenientes de cada camino, si te tomas el tiempo justo y necesario para cada decisión, si escuchas opiniones valiosas y, finalmente, usas tu intuición, puedes estar tranquilo y seguro de que tu decisión se habrá tomado correctamente. El resto es cuestión de tiempo.

Si, a pesar de todo, te has equivocado, tienes que seguir adelante. Es la lección que todo gestor tiene que aprender. Tampoco hay que olvidar que detrás de los errores se pueden encontrar grandes éxitos. Cristóbal Colón se equivocó en el cálculo del diámetro de la tierra, le podía haber costado la vida si no hubiera estado el continente americano en medio del océano. Pero su in-

tuición y su actitud permitieron que detrás de su error estuviera su gran oportunidad.

El ritmo de acciones debe ser constante y ágil. Si te quedas quieto durante mucho tiempo, las ventajas competitivas que se han conseguido con aciertos y sacrificio se diluirán rápidamente. Cada decisión y acción requieren un tiempo concreto. Hay acciones de máxima urgencia que deben ser adoptadas de forma inmediata. Por el contrario, hay otras de máxima importancia que requieren su tiempo. Definir el tiempo óptimo para la toma de cada decisión es una ayuda muy recomendable. En definitiva: «análisis-acción-análisis» es una forma práctica de buscar y encontrar resultados positivos. Esta actitud la tenemos presente en todas las áreas de Clínica Baviera. Intentamos no esperar, sino buscar posibles mejoras constantemente, y en unas ocasiones con más acierto que en otras.

La selección de personas, tecnología, procedimientos, nuevos mercados, nuevos productos, técnicas comerciales... se enfocan con este pragmatismo: «análisis-acción-análisis». Sabemos que la meta se alcanza paso a paso e intentamos que los problemas no nos distraigan del objetivo final.

Recuerdo que, en una reunión anual de empresa, lo explicó perfectamente Julio Baviera con un ejemplo muy ilustrativo. Nos habló de su pasión por el fútbol americano y contó cómo se consigue el triunfo en un partido. El fútbol americano tiene cierto parecido con el rugby europeo, consigues puntos cuando el equipo logra llegar con el balón al final del campo. En el camino tiene al adversario que intenta obstaculizarlo.

Pues bien, en el fútbol americano tienes dos formas de conseguir tu objetivo (*touchdown*): haciendo un gran pase hacia delante para que tu compañero reciba el balón antes de que toque el suelo, o bien, paso a paso. O, mejor dicho, yarda a yarda, como dicen los americanos. Comparando este deporte con la gestión empresarial, sería lo siguiente: un «golpe de suerte» o una «actitud constante y proactiva» para avanzar paso a paso.

Los golpes de suerte, bienvenidos sean, pero nosotros no olvidamos que la forma más segura de llegar es avanzando paso a paso (o yarda a yarda). Después de aquella presentación que hizo

Julio, siempre que conseguimos un avance, por pequeño que sea, decimos con satisfacción: «He hecho unas yardas». Sabemos que es la forma más segura de llegar.

### *Confianza: imprescindible para crecer*

En Clínica Baviera tuvimos claro desde el principio que queríamos transformar una consulta médica de éxito en algo mucho más grande. Era un objetivo y nuestra ilusión primordial.

¿Sería posible multiplicar el éxito local que Julio Baviera había logrado en su consulta de Valencia, gracias a su esfuerzo y nuestra ayuda? Ése era el reto. Si lo conseguíamos, tendríamos como premio la satisfacción personal, el reconocimiento profesional, un proyecto empresarial y beneficios, entre otros muchos más. No parecía nada fácil, teníamos que profesionalizar un servicio muy personal: la práctica médica. Si otros servicios profesionales como abogados, arquitectos o ingenieros lo habían conseguido, ¿por qué no los médicos? Asumimos el reto, éramos jóvenes, no teníamos nada que perder y no pensábamos en el fracaso. Pero había un factor determinante y necesario: la capacidad de «unir» personas. Era fundamental y bastante complejo porque teníamos que unir a médicos, gestores y pacientes. Los médicos se incorporaban a un proyecto novedoso, y todo lo nuevo genera incertidumbre. Los pacientes tenían que acostumbrarse a confiar en una «clínica» más que en un médico. Y el equipo de gestión tenía que poner en marcha un proyecto incipiente. Teníamos que estar unidos y muy coordinados, y éste era posiblemente el mayor reto.

Sólo conozco una forma de unir a un grupo de personas y buscar un objetivo común: a través de la confianza.

La confianza es un sentimiento que de forma invisible atrae, une y organiza a las personas, pero es un tesoro muy difícil de conseguir. En sentido contrario, la desconfianza, distrae, preocupa y debilita. Las organizaciones se politizan y el objetivo se confunde. La desconfianza genera pensamientos negativos y miedos que, en muchos casos, son infundados. La desconfianza

hace que los acuerdos incorporen infinitas cláusulas, que no tienen utilidad.

Uno de los contratos más importantes que firmamos en nuestra vida es el del matrimonio. Nos condiciona muchos años de nuestra existencia y no tiene cláusulas. No imagino un «contrato de pareja» que establezca el número de hijos que se van a tener, el lugar donde se va a vivir, dónde se pasarán las vacaciones... No valdría de nada. La vida es dinámica e imprevisible. Cuando se rompe la confianza, se acaba el contrato.

En los momentos difíciles, la confianza permite hablar con claridad y no esconder problemas que pueden ser importantes. La empresa necesita establecer distintos niveles de confianza en diferentes direcciones: clientes, empleados y accionistas.

La confianza del cliente se transformará en ventas y dará sentido al proyecto. La confianza con los empleados creará una conexión mágica para atraer y retener a los mejores y, sobre todo, guiarlos hacia el objetivo. La confianza de los accionistas será la consecuencia y la señal de que las cosas se están haciendo bien.

Cuando quieres crecer tienes que delegar. Delegar no es mandar. Delegar es poner el destino de algo en manos de otra persona. A veces, tu propio destino. Y eso requiere mucha confianza. Delegar es intentar que alguien mejore lo que tú haces, porque tu destreza y sabiduría no se van a perder si hay confianza. Delegar es esperar y escuchar. Tienes que ser paciente y, para eso, necesitas confianza.

La confianza genera un estado de bienestar parecido a la calma y la tranquilidad, que mejora la creatividad. Permite hacer cosas sin necesidad de entender el porqué: «Hago esto porque confío en ti». Pero la confianza es un tesoro muy difícil de conseguir y muy fácil de perder. Todo empieza por confiar en uno mismo, ¿cómo van a confiar en ti, si tú no confías en ti mismo?

La confianza en tus posibilidades se consigue con esfuerzo, perseverancia, humildad, valores y, sobre todo, tiempo.

Puedes asombrar a alguien de forma inmediata, pero para que alguien confíe en ti necesitas tiempo y cumplir tus compromisos. El tiempo es de las pocas cosas que no se compra ni se vende. Necesitas cumplir tus compromisos de forma sucesiva,

dedicándoles tiempo y esfuerzo. Los hijos son un ejemplo de esto. Ellos confían en sus padres porque éstos, día tras día, los ayudan con dedicación y tiempo. No es tan sencillo como compartir simplemente el ADN. Si dispones de poco tiempo, es difícil generar confianza, pero, en cambio, sí que puedes perderla fácilmente. Tienes que esforzarte día tras día para mantenerla y, si puedes, aumentarla. Esto requiere actitud, voluntad y disciplina. Los pacientes confían en nosotros porque creamos expectativas realistas y porque llevamos mucho tiempo trabajando en este sector y operando a mucha gente. Más de un millón de tratamientos quirúrgicos avalan nuestra experiencia: la confianza es cuestión de tiempo y compromiso.

Los empleados confiamos en Clínica Baviera porque es una organización coherente, transparente y con unos principios sólidos y claros. Potenciamos el cuidado de las personas y su progreso profesional y ayudamos al crecimiento personal. Prueba de ello es la tasa tan baja que tenemos de rotación de personal. En muchos puestos de gestión se está implantando el sistema de autoevaluación. Cada uno se evalúa a sí mismo y, aunque es subjetivo, resulta muy útil porque es un sistema basado en la confianza.

Otra muestra de confianza son las promociones internas que existen en Clínica Baviera. Prevalece la confianza al conocimiento porque éste se adquiere más fácilmente. Un ejemplo claro, y que merece la pena resaltar, es el caso de Marisa Tuset.

Marisa nació en Valencia y estudió Económicas. Se unió al proyecto hace más de veinte años como gerente de la clínica de Valladolid, consiguiendo niveles de calidad muy elevados. Posteriormente, asumió el reto de la coordinación nacional de la unidad de retina y otras patologías (glaucoma, oculoplastia y estrabismo). Tres años más tarde asumió la gerencia de las ocho clínicas situadas en Madrid. Y volvimos a promocionarla en 2019 como responsable de las clínicas situadas en España, liderando a los veintidós gerentes de clínica. Es admirable que después de tanto tiempo mantenga la misma energía que el primer día. Éste es un claro ejemplo de confianza: ella confía en la empresa y viceversa.

Otro ejemplo diferencial que tenemos en Clínica Baviera es la confianza que tienen entre sí el equipo médico y el equipo gestor. Esto incrementa de forma notable el nivel de destreza en la toma de decisiones clave, ya que muchas requieren dos puntos de vista: el del médico y el del gestor. Que no pierdan la confianza en nosotros los clientes, los empleados y los accionistas es una obligación constante. La actitud es fundamental para ello.

## Actitudes personales

### *Humildad: fundamental para mejorar*

La eficacia y el desempeño de las empresas y las personas progresa constantemente, aunque muchas veces no se perciba en el tiempo por simple falta de perspectiva. No hay más que volver la vista atrás y comparar el desempeño y la productividad de las empresas de hace veinte o treinta años. Las reglas del mercado provocan que sólo aquellas que inviertan, trabajen y acierten puedan sobrevivir. Se produce una selección natural, de forma que si te paras, desapareces.

Las ventajas competitivas de las empresas, en muchas ocasiones, se diluyen rápidamente. Sólo hay una fórmula mágica para mantenerlas en todo momento: buscar constantemente nuevas ventajas que ofrecer a tus clientes. Puede parecer duro y exigente, pero gracias a estas reglas del juego tan claras, el progreso es constante.

El mundo se mueve, y si tú no te mueves, al final acabas quedándote atrás. En realidad, es una de las grandes virtudes de la economía de mercado. Constantemente te invita a que mejores, aprendas y te perfecciones. A veces rápido, a veces despacio, pero siempre hacia delante.

Si comparamos la eficacia y calidad de la exitosa fábrica de automóviles Ford que fundó Henry Ford en 1903 con la fábrica actual de automóviles Škoda, observaremos que la productividad de la segunda es muy superior. ¿Cuál es el motivo que explica esta diferencia? Básicamente uno: el tiempo.

Han pasado más de cien años y en este lapso el mundo se ha movido hacia delante vertiginosamente. Mi abuelo Luis ya me lo decía: «A mí me hubiera gustado ser hijo mío». O, dicho de otra forma: «Cualquier tiempo futuro será mejor», al menos en términos de productividad, bienestar y conciencia social, siempre haciendo una evaluación global.

La siguiente pregunta es: ¿Cómo mejorar constantemente? Con humildad.

Si eres soberbio, orgulloso o vanidoso, despreciarás el conocimiento externo, te valorarás en exceso y, antes o después, fracasarás. El éxito pasado no garantiza el triunfo futuro. La historia está llena de ejemplos. Napoleón fue un gran estratega y una persona muy capaz, seguramente mucho más que el duque de Wellington, pero su vanidad hizo que su proyecto se viniera abajo de forma inmediata al perder la batalla de Waterloo. Acabó sus días en prisión mientras el duque descansaba plácidamente en su casa, en Inglaterra. La soberbia lo cegó y fijó los objetivos equivocadamente. Hitler, también cegado por su vanidad, no escuchó a sus generales. Declaró la guerra a Rusia y, al igual que Napoleón, cavó allí su propia tumba.

A otros niveles más cotidianos, podemos observar a gente con comportamientos soberbios. Es algo común. Si seguimos la evolución de esa persona, veremos que, en algún momento, ese comportamiento le pasará factura. Es simple. Nadie puede acumular toda la sabiduría del mundo en su interior. Cuanto más te cierres al mundo, más difícil será actualizarte y mejorar. Tu nivel de destreza decrecerá poco a poco. Será cuestión de tiempo que te quedes atrás. La falta de humildad hará que te fijes objetivos equivocados, porque si eres cautivo de tu ego, pierdes libertad y realismo.

La confianza en uno mismo es el resultado realista de un análisis de tus virtudes y áreas de mejora. Tener confianza en uno mismo y saber que aún puedes mejorar mucho es perfectamente compatible con la humildad. Es más, es una perfecta combinación para la mejora continuada.

La humildad te ayudará poco a poco, paso a paso, a progresar en tu vida y tu trabajo. La humildad te ayudará a ser amable con

los demás. Generarás confianza y la confianza es un tesoro muy valioso. Las personas perfectas tienden a generar rechazo.

La humildad te permite escuchar, tener perspectiva y, por tanto, aprender. La humildad no garantiza el éxito... pero ayuda a conseguirlo. Ser humilde con tu destino te ayudará a disfrutar de tus logros y a evitar frustraciones absurdas.

Cuando me propuse escribir este libro, me pregunté: ¿Para qué? ¿Merecerá la pena todo el esfuerzo que supone? Escribí algunos objetivos: muchos compañeros podrán conocer toda la historia de la clínica, ayudará a no olvidar los valores que nos deben hacer perdurar en el tiempo, podré dedicar el libro a mi madre (un ser maravilloso), guiará a alguien en su desempeño laboral... y poco más. No pretendo vender muchos ejemplares, ni que sea un libro muy conocido. No pretendo impresionar a nadie ni hacerme famoso.

Estoy convencido de que estos objetivos se van a cumplir. Son sensatos y prudentes, por eso merece la pena el esfuerzo. Si los sobrepaso, mucho mejor. Intentaré disfrutar, pero siempre con los pies en el suelo.

Ser humilde y valorar lo que tienes te ayudará a conservar aquello que quieres. La humildad te ayudará a relativizar los fracasos y a reponerte rápidamente.

Rafael Nadal confía en sí mismo y es humilde al mismo tiempo. No permite que los destellos de la fama le cieguen y le atrapen. Sabe que si no mejora día a día, muy pronto dejará de estar en los primeros puestos. Es una actitud extraordinaria basada en su inteligencia.

No es fácil ser humilde y tener éxito. Una vez leí que Julio César, el gran general romano, llevaba a un esclavo a su lado sólo para recordarle que era mortal (y así fue, y mucho antes de lo que él pensaba). Ésta es una forma práctica y útil de darse cuenta de la necesidad de ser humilde. Gandhi y la Madre Teresa eran humildes y tuvieron triunfos extraordinarios. Sabían actuar sin proclamar sus éxitos y archivaban adecuadamente sus logros.

Clínica Baviera tiene entre sus principios fundamentales actuar con «humildad positiva». Sabemos que si no estamos constantemente con los ojos abiertos e intentando mejorar día a día, dejaremos de ser competitivos y perderemos nuestra posición en

el mercado. Quizá no sea de un día para otro, pero sí antes de lo que imaginamos.

Lo que llamamos «actitud Baviera» implica estar abierto a nuevas propuestas. Cualquiera puede aportar una idea de mejora, con independencia de su posición en la compañía. Cuando un médico se incorpora a la compañía, desde el primer día, es uno de los nuestros, un compañero más. No jerarquizamos las categorías médicas. Desde el primer día, las relaciones entre los trabajadores son naturales, cercanas y de cooperación. Y no es algo sencillo en el mundo médico, cuando trabajas con cirujanos de éxito, a los que constantemente están elogiándolos sus pacientes. Tradicionalmente, en el ámbito médico, cuando inicias tu carrera profesional, no siempre tienes oportunidades claras. En muchas ocasiones sólo puedes ser ayudante de otro médico de referencia, que a menudo limita tu aprendizaje para mantener su posición.

En Clínica Baviera, desde el primer día, diseñamos un plan de formación para compartir el conocimiento de forma rápida y eficaz. No es un ayudante, es un compañero, que está en formación y que puede aportar cualquier idea de mejora. Claramente, es una gran diferencia de nuestro equipo frente al resto de organizaciones médicas.

Desde el principio, una vez al año, hacemos una reunión médica que se ha convertido en un día muy importante para nosotros. Presentamos las novedades, los estudios clínicos y las últimas innovaciones tecnológicas. Los médicos más jóvenes presentan varias ponencias. Ellos vienen del exterior y contribuyen desde el primer día a nuestro desarrollo.

En otras organizaciones médicas semejantes a la nuestra, el departamento de I+D está enfocado en la presentación de trabajos y ponencias magistrales en congresos médicos en diferentes ciudades del mundo. Y tiene clara una cosa: todo estudio, análisis y trabajo debe ir enfocado principalmente a mejorar nuestra práctica médica en beneficio de nuestros pacientes. También compartimos nuestros avances con la comunidad científica y recibimos reconocimientos que nos enorgullecen. Pero nuestra actitud humilde nos recuerda qué es lo principal y qué es lo accesorio.

También en el ámbito de la gestión intentamos tener una actitud humilde. Nunca nos ha gustado abusar de los títulos. Crean fronteras rígidas, que impiden que fluya la inteligencia colectiva entre nosotros. Cuando empezamos, nadie tenía títulos que jerarquizasen al equipo. Éramos Julio, Fernando, Jaime, Virgilio... Cada uno sabía lo que tenía que hacer en equipo e individualmente. Con el paso de los años, tuvimos que establecer «títulos», para comunicar adecuadamente la posición de cada uno. Pasamos de ser un equipo de balonmano, en el que todos atacábamos y defendíamos, a ser un equipo de fútbol con títulos más definidos (delantero, portero, defensa, medio...). El tamaño de la compañía nos lo exigía. No es lo mismo 1998, cuando éramos 50 personas, que actualmente, que somos más de 1.300.

Jerarquizar el equipo y definir posiciones es necesario para asimilar ordenadamente el crecimiento, pero limita la espontaneidad de las personas y, en muchas ocasiones, impide compartir ideas y avanzar en línea recta. ¿Cómo evitar este problema? Con humildad.

Puedes ser gerente o director financiero y tener a tu cargo a más de veinte personas. Puedes asumir mucha responsabilidad con tus decisiones diarias, pero si eres soberbio nadie te dirá tus puntos débiles, nadie te ayudará. Podrás mandar hacer algo concreto, pero nadie te dirá lo que tienes que hacer, y eso te limita. Sólo utilizarás tu inteligencia, que siempre es más limitada que la del colectivo, porque no olvides que tú eres parte de él. Por el contrario, si tienes una actitud humilde y respetuosa, te perderán el miedo, se relajarán y, en cierta forma, se olvidarán de las fronteras que crean los cargos. Asumirán los retos como propios y, al menos, intentarán ayudarte. El compromiso incrementa la motivación.

La «actitud Baviera» consiste en tener una actitud humilde, sin menospreciar nuestras cualidades y posibilidades. Cuando cometemos errores, crecemos profesionalmente, porque nos volvemos un poco más humildes.

*Motivación: la conseguirás con emoción, optimismo y sentido del humor*

Muchas veces hemos oído lo importante que es la motivación para tener éxito en la vida, superar cualquier adversidad o, incluso, superar una grave enfermedad. No es algo científico o que se pueda medir, pero todos reconocemos el poder de la motivación. Lo vemos en el deporte, el trabajo y la vida en general. La motivación multiplica de forma extraordinaria tus capacidades y transforma el trabajo diario en aventura. Eso es algo mágico que hay que intentar buscar constantemente.

Lo contrario a la motivación es la pérdida de entusiasmo y la apatía frente a las cosas, que muchas veces aparecen por culpa de pensamientos pesimistas o la pérdida de esperanza. Y, en ocasiones, por la rutina. No soy psicólogo y conozco poco sobre esta materia, pero si la desmotivación es puntual, puede ser hasta bueno para impulsarse de nuevo. Algo así como los ciclos económicos: uno (crecimiento) necesita del otro (crisis) para sacar la máxima potencia. Ahora bien, si la desmotivación permanece en el tiempo y se convierte en crónica, puede ser devastadora para la persona, e incluso convertirse en una enfermedad. Hay que estar alerta y, en esos casos, actuar rápidamente.

He escuchado decir en diferentes ocasiones a personas que habían alcanzado «su éxito» que es «más fácil llegar que mantenerse». ¿Por qué? Si una vez que has llegado debería de ser más sencillo mantenerse arriba. Pero no es así, y tiene mucho que ver con la motivación. Si es difícil estar motivado, ¿cómo vamos a conseguir mantenernos si los desafíos son siempre los mismos? Pues ahí está la clave. Por un lado, tendremos que conseguir la motivación y, por otro, mantenerla. Se puede. En mi opinión es cuestión de combinar emoción, optimismo y sentido del humor. Un cóctel que funciona.

La emoción tiene que ver con la incertidumbre. Imagínate un partido de fútbol en el que supiéramos *a priori* el resultado, ¿qué emoción tendría? Creo que uno de los motivos por los cuales nadie quiere morir es para no perder la oportunidad de ver qué deparará el futuro a nuestros seres queridos, conocer los nuevos

avances científicos, cambios de hábitos sociales... Esa emoción nos imprime una fuerza increíble.

¿Qué pasa si el futuro se convierte en algo fácil de predecir? Pues como he comentado antes, se pierde la emoción. Pero esto sólo es una sensación subjetiva en la mayoría de los casos. Porque si hay algo impredecible, es el futuro. Enfermedades inesperadas, catástrofes naturales y nuevas tecnologías nos lo demuestran día a día. Pero la mente humana muchas veces no es consciente de ello. Tenemos una visión estática de la vida. Y la vida si es algo, es dinámica. No olvidar esta realidad hace que la vivas con emoción.

El segundo ingrediente del cóctel es el optimismo. Si cada reto en la vida lo vemos como un fracaso, en lugar de una oportunidad para triunfar, es que tenemos una tendencia pesimista que claramente nos debilita y desmotiva. En mi opinión, sólo un pequeño porcentaje de la población es muy optimista o muy pesimista de nacimiento. Pero, si me dan a elegir, prefiero ser optimista, aunque sólo sea porque se disfruta más de la vida. La gran mayoría somos realistas, y coyunturalmente tenemos pensamientos optimistas y pesimistas.

Si eres optimista, ¡enhorabuena! Aunque no te confíes, la vida no es de color de rosa. Estate alerta, la vida es dura. Si eres pesimista, no te desanimes, se puede triunfar y vivir muy placenteramente siendo pesimista. Mira Woody Allen, es un pesimista muy inteligente y de mucho éxito. Si te observas y reconoces como pesimista, tendrás la capacidad de compensar tu visión del mundo y relativizar tu mirada negativa. Podrás desarrollar un sentido del humor irónico que te puede dar muchas satisfacciones. El peligro está en ser pesimista y no saberlo, o no hacer nada para compensarlo. Eso es destructivo. Mucho cuidado.

Si eres como la mayoría, es decir, realista, la clave estará en usar la inteligencia y aprender a cómo ver una oportunidad en cada reto. Esto no quiere decir que no evalúes los riesgos de cada decisión, pero seguramente lo haces relativamente. ¿Tienes dudas? Lánzate. Tendrás más opciones de triunfar que de fracasar. Y, sobre todo, recuerda que en muchas ocasiones detrás de cada fracaso está la mayor oportunidad que jamás hubieras soñado.

¿Cuántas veces, curiosamente, la vida nos muestra las siguientes ironías?

«Gracias a que me dejó mi novia, encontré a mi mujer.»

«Gracias a que no conseguí aquel trabajo, hoy estoy aquí.»

«Gracias a que perdí el avión, hoy estoy vivo.»

Si lo sabemos, sólo es cuestión de aprovecharlo. Utiliza de nuevo la teoría del riesgo razonable: «Espera lo mejor y estate preparado para lo peor». Es una buena forma de afrontar los retos con una actitud ganadora. Si vemos el futuro y los retos con emoción, si pensamos que podemos con ellos, hemos conseguido combinar emoción y optimismo. ¿Qué más necesitamos para conseguir la motivación perfecta?

Simplemente, sentido del humor. La vida es breve, y dado que tenemos que luchar a tope en todos los ámbitos, mejor que sea con sentido del humor. De esta manera mejorará nuestra creatividad, crecerá nuestra humildad y se reducirá nuestra vanidad.

Ya tenemos el cóctel perfecto para la motivación: emoción, optimismo y sentido del humor. Ahora viene lo difícil: aplicarlo.

En Clínica Baviera siempre hemos intentado combinar estos ingredientes e impulsar nuestra motivación al máximo. Intentamos compartir los objetivos comunes con el mayor número de personas, aportando transparencia y confianza y, por tanto, emoción.

En el congreso anual, el equipo médico y el equipo directivo compartimos los logros conseguidos a lo largo del año y fijamos los próximos retos. Reflexionamos sobre nuestra situación y, sobre todo, lo que se podría mejorar. Supone una inyección de moral muy importante, además de un momento de generación de ideas, gracias a la inteligencia colectiva.

El primer viernes de cada mes, a través del *Baviera News* difundimos todos los últimos avances logrados y toda la información de interés. Una vez al trimestre nos gusta entrevistar a alguien que nos pueda inspirar en el desarrollo personal de cualquier ámbito de la vida. Pensamos que «compartir es vivir».

Alinear y fijar objetivos no sólo es necesario para guiar nuestras acciones, sino que mediante el compromiso colectivo activa-

mos nuestra ilusión. Sin perder realismo y rigor, intentamos incluir dosis de optimismo y sentido del humor en nuestra forma de trabajar y de afrontar el futuro.

Comités de dirección, cenas de navidad y verano, reuniones de dirección médica, reuniones de gerentes de clínicas, reuniones de enfermería... son algunas de las ocasiones en las que tenemos la oportunidad de estar juntos. En ellas, intentamos mostrar esa actitud tan positiva que de nuevo llamamos coloquialmente «actitud Baviera».

### *Creatividad y esfuerzo: muy necesarios para actualizarse*

Lo he comentado en apartados anteriores: el mundo avanza y si te quedas quieto, por muy buena que sea la situación que ahora tienes, te quedarás atrás. Ocurrirá poco a poco, sin que te des cuenta, pero te aseguro que ocurrirá.

Hay que avanzar siempre hacia delante, todo lo que las circunstancias te permitan. Y hay dos formas de medir tu avance. La primera es comparándote con los demás: personas o competidores. La otra es en el tiempo, es decir, comparando tu situación actual con tu futuro y con tu pasado. Es apasionante porque siempre puedes mejorar y aprender. Una persona y una empresa siempre tienen la capacidad de aprender y mejorar, hasta el último día. Por eso, la actualización o mejora continuada no es una oportunidad sino, más bien, una obligación.

La cuestión es: ¿cómo puedo cambiar, sin poner en riesgo lo que he conseguido? El miedo a perder lo que tenemos nos asusta. Pero no hay que tener miedo, se puede avanzar siempre. Con una actitud creativa y prudente, no es algo incompatible.

La creatividad es la capacidad de conseguir cosas nuevas. No necesariamente inventos geniales y originales, basta con que sea algo útil para ti o tu empresa. Para ser creativo no necesitas tener un coeficiente intelectual especialmente alto. Más bien es algo así como soñar despierto con los pies en el suelo. Tienes que combinar la razón y la intuición.

La creatividad práctica te ayudará a tener ideas realizables, que con el esfuerzo se convertirán en oportunidades. Identifica problemas reales y presentes y encontrarás oportunidades. Muchos inventos han surgido de la búsqueda de soluciones a problemas concretos. La creatividad de Leonardo da Vinci lo llevó a visualizar e imaginar el submarino en el siglo xv, pero la creatividad práctica de Isaac Peral le permitió hacerlo realidad cuatrocientos años más tarde.

Cualquiera puede ser creativo en su vida y su trabajo, basta con estar preparado para cambiar. Es importante tener una actitud práctica para ser capaces de transformar ideas en realidades. Conviene estar abierto a todo y no dejarse llevar por las modas, sin cuestionar el porqué. Se puede ser creativo simplemente haciendo lo que otros hacen, adaptándolo a tu vida y a tu trabajo. Y, si puedes, mejorándolo. Cambia la perspectiva y activarás tu creatividad. También es conveniente confiar en la casualidad. ¿Cuántas empresas y proyectos han nacido así? Muchos, casi todos. Aunque nunca debes olvidar la creatividad y el esfuerzo.

La creatividad te indica el camino a seguir y el esfuerzo te empuja hacia la meta. Para ser creativo tienes que ser abierto, algo soñador y bastante optimista. Los cambios suelen ser a mejor y merece la pena el esfuerzo. El esfuerzo es la aplicación acertada de la energía que llevas dentro de ti. Y, por supuesto, estate preparado para fallar. De cada tres o cuatro ideas sólo funcionará una. Acostúmbrate a convivir con esa realidad. La cuestión es: genera nueve ideas y obtendrás tres buenas oportunidades. Eso es avanzar. Utiliza la fuerza del «prueba-error».

Lo que es seguro es que nunca serás creativo si piensas que todo está inventado y que nada se puede mejorar. Si eres negativo, y crees que cualquier cambio será a peor o si no te esfuerzas por cambiar, no va a hacer que mejores. Ser creativo es más una actitud que una cualidad innata.

Voy a hacer un paréntesis para contar una historia que tiene que ver mucho con la creatividad.

Somos lo que somos y tenemos lo que tenemos gracias a nuestros antepasados. A mi hermano le pusieron de nombre Ju-

lio en recuerdo de nuestro abuelo Julio Baviera, al que a su vez le pusieron también Julio por su tío Julio Cervera Baviera, un inventor extraordinario. Muchos autores especializados en la materia lo señalan como el verdadero inventor de la radio, en lugar del italiano Guillermo Marconi.

Julio Cervera Baviera nació en Segorbe (Castellón) el 26 de enero de 1854, veinte años antes que Marconi. Ingresó como cadete de caballería en Valladolid, donde se graduó como el número uno de su promoción, y posteriormente se matriculó en la Academia de Ingenieros Militares de Guadalajara. Desde muy pronto mostró su pasión por la ciencia y su aplicación práctica.

Consciente de la necesidad de establecer comunicaciones rápidas y eficientes con África, comenzó la trepidante aventura de conseguir la comunicación telegráfica sin hilos. Convenció a sus superiores de la necesidad de avanzar por esta vía y se entregó por completo durante los siguientes años.

Según recientes investigaciones, realizadas por el profesor de la Universidad de Navarra, Ángel Faus, y publicadas en el libro *La radio en España*, se explica cómo Julio Cervera Baviera consiguió la primera comunicación «sin hilos» entre Tarifa y Ceuta en 1902. Con ello logró el primer servicio regular de radiotelegrafía militar entre dos puntos que distaban 34 kilómetros.

En marzo de 1902, Julio Cervera Baviera creó la Sociedad Anónima Española de Telegrafía y Telefonía sin Hilos y comenzó a obtener las patentes de su sistema en España, Inglaterra, Bélgica y Alemania. En 1903 consiguió establecer transmisiones entre Jávea e Ibiza.

Además de esta incesante actividad de desarrollo tecnológico, Julio Cervera Baviera todavía tuvo tiempo, entre 1908 y 1910, de ser concejal del Ayuntamiento de Valencia y diputado de las Cortes, cubriendo la vacante dejada por el famoso escritor valenciano Vicente Blasco Ibáñez. Pero lo más relevante de esta historia de mi antepasado fue su determinación por encontrar algo nuevo que ayudase a comunicarse a las personas. Sin duda lo logró, fruto de la creatividad y el esfuerzo. Sin estos dos ingredientes, toda su apasionante aventura no sería hoy guardada en nuestra memoria.



Julio Cervera Baviera, para muchos el verdadero inventor de la radio.

*Fuente:* Real Academia de la Historia.

En Clínica Baviera, de forma mucho más modesta, estamos constantemente activando nuestro ingenio para mejorar y aprovechar cualquier oportunidad. Fuimos creativos adoptando estilos de gestión profesional en el ámbito de la medicina, cosa muy poco habitual hasta ese momento. Eso nos permitió estructurar y definir la «carrera profesional» para, de esta forma, conseguir atraer y retener a los mejores profesionales médicos. Y, como dice uno de nuestros lemas: «en Clínica Baviera los límites de tu crecimiento los pones tú, y la empresa es tu plataforma de desarrollo profesional». Esta frase mágica la he repetido en muchas ocasiones y, además de ser cierta, sin duda despertó el interés de los mejores profesionales que desean unirse a nosotros.

La creatividad y el esfuerzo nos ayudaron a desarrollar unas herramientas informáticas, que permiten combinar volumen y calidad, algo que puede parecer contradictorio, pero que no lo es. Con orden, control, gestión eficiente, conocimiento y tecnología

informática se pueden realizar miles de intervenciones quirúrgicas con una calidad máxima y en constante mejora. La información estadística es un activo valiosísimo que, bien utilizada, es una herramienta claramente diferencial.

También con creatividad desarrollamos un modelo de crecimiento modular que nos permite crecer progresivamente, mejorando el servicio y adaptándonos a las circunstancias del mercado. Disponemos de «clínicas integrales y completas» que realizan todo tipo de tratamientos, y «clínicas satélites» en las que realizamos atención médica no quirúrgica. La tecnología y procedimientos estructurados nos permiten combinar los dos tipos de clínicas, optimizando la calidad de nuestros servicios.

Es cierto, no hemos inventado la radio ni pasaremos a la historia por ningún avance científico, pero estamos orgullosos de nuestra actitud y desempeño. Somos muy conscientes de que somos lo que somos por los esfuerzos que hicimos en el pasado, y lo que seamos en el futuro dependerá en gran medida de nuestros esfuerzos en el presente. Eso sin duda nos motiva y estimula.

### *Disciplina, equilibrio y descanso*

El partido es largo, conviene cuidarse.

Efectivamente, los partidos son largos y lo importante es llegar al final. Y si es posible, ganar. Para eso competimos en el deporte, en la empresa y también, de alguna forma, en la vida.

Cuando España ganó el mundial de fútbol en 2010, perdió el primer partido frente a Suiza y ganó el último, con mucho esfuerzo, contra Holanda. Muchas selecciones lo hicieron al revés, ganaron el primer partido y luego perdieron. Por eso, España conquistó el mundial.

Lo importante es la visión a largo plazo. ¿De qué vale un triunfo fugaz si tan rápido como llega se va? La mayor parte de las veces, la vida personal y profesional se asemeja más a una maratón que a una carrera de cien metros.

Hay dos cosas muy valiosas para las empresas y las personas, que no se pueden comprar con dinero: el tiempo y la salud. Por eso, su valor tiende a infinito y ambas están muy relacionadas. Necesitas salud para aguantar mucho tiempo, todo el que puedas. El tiempo hay que aprovecharlo, y la salud, cuidarla.

Todas las empresas tienen una duración. La edad depende de muchos factores: tecnología, gestión, compromiso accionarial, actitud... Salir adelante los primeros cinco años es estadísticamente muy difícil, es la etapa en la que más empresas desaparecen. Sobrepasar los veinte o treinta años es toda una hazaña, requiere adaptación a nuevos tiempos, cambio de gestión en muchas ocasiones y cambio de los accionistas de referencia. Más de cien años, es algo que muy pocas lo consiguen: Coca-Cola, Mercedes y Banco Santander son algunos ejemplos.

Muchas desaparecen y otras se integran en empresas más jóvenes. Me llama la atención que cuando salimos a Bolsa en 2007, salió la noticia de que el Banco Popular era el banco con unos ratios de solvencia más altos del mundo; y tan sólo diez años después, en 2017, desapareció.

¿Por qué es importante durar mucho? En primer lugar, porque es síntoma de que las cosas se están haciendo correctamente y los retos se consiguen sucesivamente. En segundo lugar, es una cuestión de valor económico.

Existen diferentes métodos de valoración de empresas, pero de todos, el más aceptado actualmente, es el valor actual de los beneficios futuros.

«Beneficios» y «duración» son las dos variables que forman el valor de una empresa. Vale más una empresa que gane diez durante treinta años, que una que gane veinte (el doble) durante sólo cinco años. En este caso el factor tiempo marca la diferencia.

Aguantar, durar y, sobre todo, crecer sostenidamente, es el mejor síntoma de la salud de una empresa.

¿Y cómo podemos saber si una empresa tiene buena salud? No es muy complicado, revisando los factores clave y respondiendo a preguntas simples como:

- ¿Son sólidos y estables los mercados en los que están nuestros productos?
- ¿Cómo perciben los clientes nuestros productos? ¿Nuestra relación calidad-precio es ganadora?
- ¿Los empleados tenemos una actitud dinámica, que activa constantemente las mejoras de nuestros productos o servicios? ¿Los empleados disfrutamos trabajando?
- ¿El equipo gestor es competente y tiene claros los objetivos? ¿Hay concordia entre los accionistas y son conscientes de su responsabilidad?
- ¿El balance y la solvencia financiera son adecuados para asumir los retos presentes y futuros?

A pesar de tener presentes estas ideas simples y prácticas, nada asegura que el futuro de la empresa sea exitoso, de la misma forma que una persona sana hoy no tiene el futuro garantizado. Como he comentado anteriormente, el futuro es siempre imprevisible. Pero la salud ayuda claramente a conseguir el éxito, porque mientras hay vida, hay esperanza; y mientras hay partido, éste se puede ganar. Cuando nunca se puede ganar un partido es cuando no se juega, eso es indudable. La salud no se puede comprar, pero se puede cuidar como un tesoro. Quizá el tesoro más valioso que podamos tener, junto con el tiempo.

¿Cómo cuidar la salud de una persona y de una empresa en un mundo tan competitivo y exigente como el actual? Con equilibrio, disciplina y descanso. Otro cóctel que funciona.

El equilibrio nos permite afrontar los retos con orden y claridad. El día a día siempre es exigente e incierto y sólo con equilibrio podremos compensar las sorpresas y adversidades. Cuando hay tormenta, nuestra actitud mental, más que nunca, tiene que estar equilibrada. La vida es como la cuerda sobre la que anda un equilibrista, es fina y difícil de mantenerse. Lo importante es avanzar poco a poco, hacia delante y con equilibrio. El equilibrio permite reponerse de las adversidades y afrontar las decisiones clave de forma óptima.

Una empresa con equilibrio será aquella en la que fluya el orden y la estabilidad a pesar de los problemas. Que sepa avan-

zar en la dirección correcta y sepa adaptarse a los diferentes entornos que le tocará asumir. Ya que la vida es como una montaña rusa, por lo menos si la afrontas con equilibrio ayudará a llegar al final.

Si el equilibrio nos ayuda a vivir en un mundo alocado e incierto, la disciplina nos ayudará a ordenar nuestras capacidades, y a canalizarlas para superar los retos. La autoexigencia que se obtiene con la disciplina nos ayudará a encontrar el equilibrio en aquellos momentos más críticos. Por el contrario, el descanso nos permitirá reestablecer nuestro equilibrio y disciplina, cuando nuestras energías se hayan agotado derivadas de un esfuerzo extremo. Los pilotos de Fórmula 1 lo conocen perfectamente. Se llama entrar en boxes: es necesario e imprescindible para llegar a la meta.

Decía Napoleón que «los soldados cansados son los que ganan las guerras». Es cierto. En muchas ocasiones, el último esfuerzo marca la diferencia, pero la exigencia máxima debe ser intermitente con el descanso.

Las personas y las empresas podemos hacer un esfuerzo extremo durante un tiempo, posiblemente mucho más de lo que creemos, pero esta exigencia extra es conveniente limitarla temporalmente y buscar esa velocidad que optimiza nuestro rendimiento. La experiencia y el conocimiento nos tienen que guiar a encontrar nuestra «velocidad de crucero». Igual que un coche tiene unas revoluciones óptimas que pueden superarse durante un tiempo, una persona y una empresa también.

Las empresas pueden someterse a una tensión máxima durante un período de tiempo: un mercado emergente, en el que el tiempo es clave para ocupar posiciones, o una adversidad imprevista que exige dar el máximo. Pero en algún momento tiene que reducirse la velocidad, para volver a ganar capacidad de reacción y creatividad. Lo mismo ocurre con las personas. Podemos esforzarnos siempre mucho más de lo que creemos, pero la mente nos avisará de que nos estamos pasando con el cansancio y nos pedirá que descansemos. Podemos no hacer caso a nuestra mente durante un tiempo, pero en algún momento tenemos que descansar para sacar el máximo rendimiento de nuestros esfuerzos.

El cuerpo también necesita entrar en «boxes» para volver a salir con más fuerza y llegar al final.

Muchos ejemplos de celebridades nos permiten reflexionar sobre esta actitud. ¿Por qué Marilyn Monroe, Elvis Presley y Michael Jackson murieron tan jóvenes? ¿Es el precio que hay que pagar por el éxito tan grande que tuvieron?

Me llaman la atención otros ejemplos en sentido contrario. Paul Newman consiguió hasta casi su muerte, a los ochenta y dos años, tener una actividad profesional intensa y brillante. Supo adaptar su desempeño a cada momento. Trabajó como actor, director y productor en muchas películas. De forma parecida, Clint Eastwood, a sus más de noventa años, sigue activo. En ocasiones también actúa como actor, director y productor al mismo tiempo. Admirable.

¿Es sólo cuestión de azar o también de actitud?

Como trato de exponer en varias ocasiones en este libro, considero que tu actitud te ayuda claramente a encontrar el camino. Es algo parecido a una partida de póker. Te reparten las cartas, eso es azar, pero tu actitud conseguirá esas habilidades que te permitan ganar la partida. Por eso hay buenos jugadores de póker, y por eso el azar es, de alguna forma, controlable.

¿Por qué hay empresas que duran muchos años y, por el contrario, muchas otras, que en el mismo sector desaparecen rápidamente? El contexto es muy semejante para todas. ¿Sólo el azar? Seguro que no. La actitud de supervivencia marca claramente la diferencia.

En Clínica Baviera siempre hemos tenido muy presente estas cuestiones. Cuando un recurso (clínica) o persona está dando lo máximo de sí, intentamos anticiparnos y buscar esa solución que nos haga volver a la velocidad de crucero. El *sprint* tiene que ser sólo temporal. Cuando una clínica se está acercando a su capacidad máxima, planificamos rápidamente la apertura de una segunda clínica que nos permita crecer con una exigencia adecuada. A corto plazo perdemos rentabilidad, pero a medio plazo, compensa claramente.

En el terreno personal prefiero ver a una persona que cumple sus objetivos, y que generalmente está relajada y satisfecha, que verla extenuada y abatida. Podemos pensar que tiene más

mérito y más entrega el segundo caso, pero no es así. Si para desarrollar tu trabajo estás permanentemente por encima de tu velocidad de crucero, quiere decir que algo tienes que cambiar. Quizá no de forma urgente, pero tienes que encontrar esa velocidad que saque lo máximo de ti. Ése es el camino y, además, vivirás mucho mejor. Porque avanzar poco a poco, con equilibrio y orden, no sólo es más seguro, sino que es más placentero.

Yo mismo aprendí esta lección en primera persona. En 1998, teníamos sólo dos clínicas, pero existía una oportunidad muy importante que no queríamos desaprovechar. El mercado iba a explotar y el factor tiempo iba a ser determinante. Nos exigimos mucho esfuerzo y sacrificio durante esos años. Trabajábamos fines de semana, la vida personal y laboral estaban unidas, pero había un motivo claro. Cuando conseguimos las etapas razonables, el orden y la disciplina nos ayudaron a encontrar de nuevo nuestra velocidad de crucero. En esta ocasión, el *sprint* tuvo un principio y un final.

Durante la salida a Bolsa estuve trabajando a máximas revoluciones durante más de seis meses. Quería que el proceso interfiriera lo menos posible en el desarrollo normal de la empresa y que los principios y valores esenciales no cambiaran. Derivado del cansancio acumulado, tuve que tomarme un descanso de dos días cuando pensaba que la empresa más me necesitaba, pero aprendí que con un pequeño descanso eres capaz de sobreponerte mucho más de los que te imaginas.

Una vez más, detrás de la adversidad, aprendí una gran lección.

### *Perseverancia y flexibilidad: muy necesarias para los momentos difíciles*

La vida es, en cierta medida, como una montaña rusa. Unas veces las cosas te salen bien y otras, en cambio, se tuercen y aparecen los problemas y las dificultades. Es la otra cara de la moneda, es decir, la mala suerte.

Las dificultades te ayudan a apreciar los éxitos, los logros y los buenos momentos. No es posible valorar una buena comida si no tienes hambre. Las dificultades aparecen tanto en la vida per-

sonal como en el trabajo. Es conveniente estar preparado para afrontarlas de la mejor forma posible.

Lo primero es identificar los problemas reales. En ocasiones trasladamos problemas posibles, del futuro al presente, pero no nos damos cuenta de que no son problemas reales, son preocupaciones futuras. Es bueno tener visión de futuro y anticiparse a una contingencia concreta, pero sin perder la perspectiva temporal. Los problemas reales son aquellos que se sitúan en el presente. En sentido contrario, existen problemas que, de alguna forma, se solucionan con el paso del tiempo. Es cuestión de esperar.

Lo segundo es asignar la importancia que el problema en cuestión tiene. No es bueno exagerar la trascendencia de un problema ni hacer todo lo contrario y subestimarlos.

En tercer lugar, hay que relativizarlo y afrontarlo con optimismo. Recuerdo que una vez leí un cuento, en el que un maestro budista tenía una interesante conversación con su discípulo:

—Maestro, estoy triste. A mi amigo, su padre le ha regalado un caballo y mi padre no puede comprarme uno a mí porque es pobre —le cuenta el discípulo.

El maestro le contesta:

—No estés triste, no merece la pena, ya veremos.

Semanas más tarde el discípulo vuelve a ver al maestro y le comenta que su amigo se ha caído del caballo y se ha roto el brazo.

—¡Qué pena! ¡Qué mala suerte! —señala.

El maestro le contesta:

—No estés triste, nunca se sabe, ya veremos.

Meses más tarde, el discípulo vuelve a ver al maestro y le comenta que su amigo ha tenido mucha suerte:

—Como se rompió el brazo, no pudo ir a la guerra y ha salvado su vida.

Frente a las adversidades es conveniente tener una actitud positiva, nunca sabes si detrás de un problema está tu gran oportunidad.

En cuarto lugar, conviene separarlos. Muchas veces mezclamos varios problemas o adversidades e intentamos afrontarlos como uno único. ¡Tienes que hacer algo importante y no tienes tiempo! Conclusión: como no puedo, no lo hago.

Realmente son dos problemas: tienes que hacer algo importante y no tienes tiempo. ¿Lo puede hacer otra persona por ti? ¿Lo puedes hacer en otro momento? Si es posible, has encontrado la solución, simplemente, al separar los problemas.

Y, finalmente, identifica si es un problema que puedes resolver o no. Si es muy complejo y de momento no lo puedes resolver, necesitaremos flexibilidad.

Recuerdo una clase de Física en mis últimos años escolares en la que nos explicaron el concepto de la elasticidad. Cómo existen cuerpos que, en lugar de romperse cuando actúa sobre ellos una fuerza, se adaptan a esa presión manteniendo su unidad y funcionamiento. Si la fuerza desaparece, pueden recuperar la forma anterior; si no es así, mantienen la nueva. Si no puedes cambiar, adáptate y espera. El agua es un elemento que se adapta perfectamente a su entorno y, al mismo tiempo, es capaz de batir cualquier elemento que se interponga en su camino. Es cuestión de encontrar el momento.

Las personas rígidas parecen fuertes, pero son frágiles si cambian las condiciones. Y en algún momento las cosas cambian, a mejor y a peor. Ser flexible, que no es lo mismo que ser conformista, es una actitud que te ayudará si no puedes cambiar el contexto. Confía en el tiempo. Si tienes paciencia, es posible que el entorno vuelva a modificarse. La solución puede estar ahí.

Si, por el contrario, crees que eres capaz de solucionar el problema, ponte a ello, sé perseverante, que es tener una actitud firme y constante en conseguir el objetivo.

¿Quién llegará más lejos, un *sprinter* de cien metros lisos o un corredor de maratón? Al principio, el *sprinter* obtendrá una distancia considerable y llegará antes a los objetivos a corto plazo. Pero a largo plazo, en algún momento, el corredor de maratón lo alcanzará y lo sobrepasará. Su actitud perseverante es lo que marca la diferencia. Y normalmente, en la vida y en la empresa, lo importante es llegar lejos, no llegar pronto.

En Clínica Baviera esta actitud tan personal la he visto siempre reflejada en nuestro director financiero, Virgilio Leal. Virgilio afronta los retos de frente y, sobre todo, con constancia, disciplina y perseverancia. Lleva en la empresa más de veinte años y

sigue manteniendo intactos su ilusión y empeño. No sé si por este motivo Virgilio es corredor de maratón, o esta actitud la ha desarrollado gracias a la disciplina que te exigen las carreras de larga distancia. Pero el caso es que cada año, el 31 de diciembre, Virgilio corre la San Silvestre de Madrid en un tiempo récord: diez kilómetros en cuarenta minutos.

La flexibilidad y la perseverancia también tienen algo que ver con la actitud que en Clínica Baviera adoptamos en nuestra primera experiencia internacional.

A finales de los años noventa, consideramos que existía una buena posibilidad de expansión en Italia; un país con una gran población, una tradición de cuidado personal y una buena cultura médica. Seleccionamos un buen equipo médico y de gestión, un local con todas las garantías y efectuamos la inversión requerida. Pronto vimos que el reto era mayor de lo que habíamos pensado. Italia presentaba sutiles diferencias con España, que complicaban nuestro avance. El régimen jurídico relativo a la publicidad de servicios médicos era entonces mucho más restrictivo que ahora, y costaba que el público conociera bien las posibilidades que ofrecía la cirugía ocular.

Nuestra respuesta fue elástica y flexible. Intentamos, primero, mantener nuestro modelo tan satisfactoriamente como el implantado en España. Cuando, desde un punto de vista razonable, vimos que proseguir ese enfoque rígidamente no era acertado, nos adaptamos en algunas cosas al entorno y ello nos permitió mejorar. A pesar de todo, no conseguimos los resultados deseados. Sabiendo que el secreto de la flexibilidad está en amoldarse sin romperse, en 2003 suspendimos temporalmente nuestra actividad en Italia (Milán), pero no dejamos de observar el mercado italiano con mayor atención si cabe.

Tres años después, en 2006, se habían producido modificaciones legales que hacían más sencillo realizar la publicidad que necesitábamos. Conseguimos un nuevo local en Milán, que multiplicaba la eficacia de la clínica original, que seguíamos teniendo. Mientras tanto, nuestros médicos italianos habían seguido creciendo profesionalmente en España, en nuestra clínica de Barcelona, y, casi sin darnos cuenta, muchas cosas cambiaron favorablemente. Volvimos

a reactivar nuestra actividad en Italia. Con flexibilidad y perseverancia habíamos ido recuperando nuestro objetivo original.

### *Austeridad y ambición*

El lujo es para los débiles.

La ambición es el deseo ardiente de conseguir algo, que te aporta la motivación y determinación necesaria para lograr tus retos. La ambición puede ser buena o mala, dependiendo de la dirección y objetivos que te marques. La ambición es mala si se convierte en avaricia y se transforma en obsesión por tener riqueza, fama o poder. La ambición buena es aquella que persigue una aspiración positiva. Por ejemplo, espíritu de mejora, compartir conocimientos, ayudar a los demás y conseguir metas: son objetivos positivos. La ambición debe ser una fuerza razonable y sana para no caer en la frustración o autodestrucción.

La ambición por hacer las cosas bien es mucho más efectiva que la de tener cosas. Porque si ambicionas tener algo y lo consigues, tu fuerza desaparecerá una vez lo hayas conseguido. Y si no lo consigues, te frustrarás. Por el contrario, si lo que ambicionas es «intentar» conseguir algo, lo conseguirás, porque está en tu mano y, además, seguramente estarás muy cerca de obtener lo que te propones. La ambición será sana porque aparecerá como una fuerza constante y proporcionada.

Imagínate un partido de tenis. Si realmente quieres ganar, no te obsesiones por el resultado. Céntrate en jugar bien e intenta mejorar constantemente en cada punto. Te será mucho más fácil ganar el partido y, lo más importante, tu ambición te ayudará a mejorar y a conseguir los objetivos, ganes o pierdas. Disfruta mientras lo intentas, no esperes a tener el premio para estar satisfecho.

La ambición en el trabajo y la empresa es necesaria, pero hay que establecer cuidadosamente los objetivos. Ponte metas a corto plazo y sueños a largo plazo. Las metas a corto plazo deben ser exigentes pero asequibles. Cuando las consigas, ponte más metas

y, poco a poco, te acercarás para conseguir tus sueños. E incluso es posible que los sobrepases.

¿Qué es el éxito?

El éxito es hacer todo lo posible por conseguir algo y hacerlo bien. Si además logras un resultado excelente, bienvenido sea. El éxito se convierte en gloria. El sueño se ha cumplido. No hay que tener un pensamiento binario: ganar o perder. Pepsi-Cola no fue la primera, la primera es Coca-Cola, y aun así claramente es una empresa de éxito.

Volvamos al partido de tenis. Si con tu ambición has generado la energía para jugar al tenis, ya has conseguido la primera meta. Si además has ido mejorando poco a poco y has logrado ser un gran jugador, has conseguido la segunda meta. Disfruta mientras tanto, no esperes al premio final. Si consigues llegar a la final y pierdes, no has fracasado, eres el número dos y, además, un gran jugador de tenis. Es posible que tengas otra oportunidad. Si ganas la final, has conseguido la gloria, ¡enhorabuena! El sueño se ha cumplido. Empieza a fijar las siguientes metas y sueños. Detrás de cada logro tienes que establecer el siguiente desafío, no te pares nunca.

El fracaso es fijar erróneamente el objetivo. El fracaso es no intentarlo. El fracaso es pararse cuando has conseguido algo. El fracaso es abandonar, simplemente, porque algo ha salido mal. El fracaso es esperar a conseguir algo para disfrutar.

Recuerda que, en muchas ocasiones, no conseguir al primer intento tu sueño es parte del camino que hay que recorrer. Cuando era pequeño, siempre me llamaba la atención que los artilleros, para poder dar en el blanco, disparan los proyectiles mediante una aproximación progresiva. No buscan acertar a la primera, intentan acercarse progresivamente. Utilizan dos y tres disparos antes de conseguir dar en el blanco. Cada disparo que no llega al blanco no es un fracaso, si progresivamente se aproximan a él, es una meta para llegar al final. Y al final lo consiguen.

La austeridad es renunciar a lo innecesario y no despilfarrar. Ser austero es no dar por hecho que lo nuevo es mejor, simplemente porque es nuevo. Lo mejor es aquello que es más útil. Lo que tienes está probado y ya lo has pagado. No lo olvides cuando

te cuestiones cambiarlo por lo nuevo. La austeridad no es tacañería, sino todo lo contrario, es equilibrio y generosidad. Te aleja de la vanidad, codicia y ostentación. Te ayuda a valorar lo que tienes y, sobre todo, lo que es realmente importante.

El lujo, con mesura, puede ser bueno y despertar emociones positivas, pero sin olvidar que es sólo algo superficial y muy poco importante. La belleza de una persona se encuentra sobre todo en su interior: carácter, valores y sabiduría. El cuerpo ocupa el segundo lugar y, por último, las cosas que lo rodean. Lo que entendemos por lujo, no hay que olvidar que es sólo el adorno final.

Si necesitas el lujo para llamar la atención, tienes un problema que debes afrontar cuanto antes. Eres débil y vulnerable. Además, si el lujo forma parte de tu vida en todo momento, no eres capaz de apreciarlo. Sólo cuando careces de algo es cuando realmente lo valoras.

Una empresa que necesita megacampañas publicitarias (lujo) para conseguir vender sus productos tiene un problema serio. Deberá mejorar sus productos rápidamente si quiere sobrevivir. El lujo actúa sólo como maquillaje. Antes o después te descubrirán.

Lo eficiente es combinar adecuadamente la ambición y austeridad. Es el equilibrio perfecto. La ambición estimula y la austeridad controla y equilibra. Es como el acelerador y el freno de un coche. Los dos son necesarios, aunque parezca que actúan en sentido contrario.

Las empresas también pueden ser ambiciosas y austeras al mismo tiempo. La ambición estimula la búsqueda de oportunidades y potencia el crecimiento. Y la austeridad ordena y racionaliza la gestión y hace sostenible el desarrollo. La combinación de ambas permite pensar a lo grande, sin perder realismo. Aspirar a muchas cosas, pero de forma ordenada. Arriesgar sin apostar todo a una carta.

Inditex es una empresa ambiciosa y austera. Aspira a todo sin que el éxito la debilite. Una de las claves de su crecimiento se encuentra en la capacidad que tiene de seducir a sus clientes de forma constante. En tan sólo treinta y seis años han conseguido pasar de una tienda en el centro de La Coruña, a más de 7.000 tiendas distribuidas por más de 90 países, en los 5 continentes, y

más de 160.000 empleados. Es algo extraordinario. Una de las historias de éxito y crecimiento más importantes a nivel mundial. Pues, aun así, llama la atención la austeridad que muestran muchos de sus comportamientos. Es otra de las cualidades que les hace únicos hasta el momento.

Otras empresas de éxito no consiguen este difícil reto: ambición y austeridad; y, quizá por eso, su éxito es breve. Porque el éxito puede cambiar a las personas. Éstas pueden olvidar por qué triunfaron realmente y, poco a poco, la empresa se puede convertir en un gigante con pies de plomo.

La ambición promueve el crecimiento de los ingresos y la austeridad gestiona con rigor los costes: una combinación muy saludable.

En Clínica Baviera hemos intentado tener muy presente este principio. Hemos sido todo lo ambiciosos que la ilusión y la razón nos han permitido y, al mismo tiempo, austeros. Porque somos conscientes de que la utilización eficiente de los recursos es un pilar fundamental de una estrategia ganadora.

Desde muy pronto tuvimos la ambición de crear un modelo de clínica integral en el que prestáramos un servicio completo, de máxima calidad y con capacidad de multiplicar el número de clínicas, conservando estas cualidades.

En treinta años hemos pasado de una clínica a casi cien en tres países diferentes. Buscamos constantemente mejoras aplicables a la prestación de nuestros servicios, seleccionando la tecnología más adecuada a cada momento e incorporando de forma continuada ideas de gestión eficientes. Pero, al mismo tiempo, intentamos mantener una actitud austera en nuestro día a día. Eso nos ayuda a mantener los pies en el suelo, no perder el sentido de la realidad y, sobre todo, a poder ser generosos con nuestros clientes: nuestro tesoro máspreciado.

Los precios que exigimos a nuestros clientes son una combinación de costes y beneficios. Si conseguimos minimizar los costes tendremos la capacidad de aspirar a precios competitivos: todo un lujo para el cliente.

Tenemos un principio muy presente: «Trata a tu paciente como te gustaría que te trataran a ti». Eso nos ayuda a encontrar

el camino correcto. No es difícil si pensamos que algún día, antes o después, llegaremos a ser pacientes.

### *Implantación*

Conocer los valores y actitudes es una cosa; cumplirlos, otra.

Llegamos al último apartado, quizá no sea el más interesante, pero sin duda es el más importante.

A lo largo del libro he contado una historia empresarial y unas ideas basadas en vivencias propias. La aplicación de las ideas las he separado en «principios de gestión» (valores corporativos) y «cualidades individuales» (actitudes personales). Las ideas se fundamentan en lo que denomino inteligencia práctica y colectiva.

Pero ¿qué es la inteligencia? La inteligencia es la capacidad que tiene nuestra mente de entender, comprender y resolver problemas. El coeficiente intelectual es el resultado de diversos test diseñados para intentar medir la inteligencia racional, espacial y matemática, fundamentalmente. Fue empleado por primera vez a principios del siglo xx. La escala tiene un valor central de 100 (inteligencia media) y una desviación estándar de 15. Se consideran superdotadas a aquellas personas que se encuentran por encima de 130, y se estima que representan menos del 2 por ciento de la población.

En la década de los sesenta se empezó a escribir sobre otro tipo de inteligencia, que nada tenía que ver con el concepto tradicional: era la inteligencia emocional. La inteligencia emocional es la capacidad que tiene la persona de interactuar con el mundo para conseguir sus fines. Engloba habilidades como el control de los impulsos, la motivación, la ilusión, la perseverancia, la agilidad mental y el liderazgo. Muchos autores defienden que en los momentos actuales este tipo de inteligencia es mucho más importante que la inteligencia clásica (racional, espacial y matemática) y, sobre todo, más necesaria para la vivencia de las personas y la gestión de empresas.

En mi opinión, ambas inteligencias son habilidades humanas necesarias y útiles en su justa medida y, personalmente, incorporaría además la inteligencia práctica y colectiva, un concepto propio que he ido descubriendo a lo largo de los años.

La inteligencia práctica es la capacidad de obtener un beneficio concreto de tus ideas, mientras que la inteligencia colectiva es la capacidad de conseguir ideas superiores conectando un grupo o equipo de personas. Ambas se complementan perfectamente y, sobre todo, se potencian. Por muy inteligente que sea una persona, es difícil que supere a un grupo cohesionado. El grupo aporta diferentes puntos de vista, competencias y estímulos. Lo comprobamos hasta en los deportes individuales: ¿cuántas veces hemos visto la importancia del equipo que hay detrás de un tenista o un piloto de Fórmula 1?

Por muy inteligente que sea una persona, no progresará si no desarrolla un sentido práctico. Las ciencias físicas no hubieran avanzado sin las matemáticas. Pero, a su vez, éstas por sí solas no hubieran inventado la máquina de vapor, el automóvil, el teléfono o el ordenador. Éstos son inventos prácticos y muy útiles: «vale lo que sirve».

Por tanto, bajo mi punto de vista, ninguna idea vale de nada si no se aplica a la vida real. Lo difícil y exigente es la correcta implantación, porque requiere cambio, riesgo y esfuerzo, todo al mismo tiempo. Pero se puede y yo utilizo el siguiente método:

1. Selecciona las ideas que quieras implantar. No muchas al mismo tiempo. Sólo aquellas que creas que eres capaz de conseguir.
2. Ilusionate por los beneficios que te reportarán.
3. Ponte un horizonte temporal idóneo y razonable. Si se requiere un largo período de tiempo, divídelo en etapas.
4. Concéntrate y esfuérzate adecuadamente.
5. Selecciona a las personas que te pueden ayudar y delega.
6. Ten perspectiva: mira hacia delante (cuánto te queda) y hacia atrás (cuánto has avanzado).
7. Una vez lo hayas conseguido, selecciona otras ideas y vuelve a empezar. No te pares.

## Nuestros retos en la actualidad: gestión de cambios

Los retos son desafíos a los que las empresas están sujetos constantemente, y más aún en los tiempos actuales, en los que la globalización y digitalización han provocado que los cambios se produzcan con mayor rapidez e impacto.

Detrás del desafío o reto siempre hay un riesgo o una oportunidad, y en muchos casos, ambos a la vez. Ante algunos retos eres capaz de elegir si aceptarlo o evitarlo, pero muchos de ellos tienes que afrontarlos sí o sí. Algunos de ellos son cotidianos, recurrentes y de importancia relativa: conflictos personales, cambios regulatorios, decisiones técnicas, comunicación con los equipos, nuevas tecnologías, crisis reputacionales, solidez financiera, crisis económicas, acierto en las decisiones clave, mercados que se contraen, conflictos accionariales y muchos más. Algunos de ellos son predecibles y algunos otros vienen de forma inesperada, como la COVID-19 en 2020.

En el siguiente apartado voy a exponer algunos retos a los que nos enfrentamos en Clínica Baviera y donde siempre hay un factor común: el cambio. Cambiar es difícil, cambiar es necesario y cambiar es inevitable, pero al menos, siempre intentamos que este cambio sea responsable, de acuerdo con nuestros valores.

## El propósito: mantener viva la llama

Toda organización debe mantener viva una ilusión que una, mueva y oriente en la elección del camino que debe elegir. A continuación, expondré cuál es el nuestro y cómo se ha ido configurando con el paso del tiempo.

Muy en los inicios, en los años noventa, nuestra mayor ilusión era hacer felices a nuestros pacientes y estar a la vanguardia de la innovación en lo que nosotros denominábamos «el amanecer de una nueva era»: la cirugía refractiva, que iba a permitir vivir una vida sin dependencia de gafas o lentillas. Las últimas innovaciones en la cirugía de cataratas (facoemulsificación) permitían que esta patología fuera resuelta de forma sencilla, pudiendo disfrutar de una visión muy buena durante los últimos años de vida. Los pacientes y nuestro afán de superación eran nuestro principal motor.

Pero fue a partir de 1994 cuando una nueva ilusión iba a formar parte esencial de nuestro propósito. Si conseguíamos incorporar a nuevos médicos en la consulta de Julio, podríamos crear una plataforma de desarrollo profesional para todo aquel que se quisiera unir. Yo, personalmente, lo viví desde la empresa en la que trabajaba, Price Waterhouse. Rápidamente se fueron uniendo personas, que después de un período de formación, formaban parte del equipo. Pasaban los años y una de nuestras satisfacciones era ver el desarrollo que tenían personas excepcionales. En ocasiones, algunos compañeros me han comentado la gran suerte que tuvieron de que Clínica Baviera se hubiera cruzado en su camino, y nosotros aún más! Somos una familia que no tiene nada que ver con los apellidos, sino con formar parte de una historia maravillosa y una forma de afrontar la vida.

A medida que íbamos creciendo, sentíamos que íbamos aportando nuestra contribución a la sociedad en la que vivíamos. Vivir en Europa, en nuestra época, con toda su estabilidad, prosperidad y justicia, es toda una suerte que muchas veces nos pasa desapercibida por ser tan evidente. Y nosotros estábamos aportando nuestro granito de arena. Difundíamos nuestro conocimiento científico mediante congresos médicos, creábamos em-

pleo año tras año, pagábamos impuestos y contribuciones a la seguridad social. Nuestros proveedores crecían con nosotros y también, de forma altruista, algunos de nosotros participábamos en actos de ayuda social. De alguna forma estábamos dejando huella en el mundo, ese lugar que nos había permitido hacer realidad nuestros sueños.

Y también el éxito económico tenía que acompañarnos, era el premio al esfuerzo y el riesgo, y lo que permitía el crecimiento constante gracias a la reinversión de nuestros beneficios. Además, nos daba estabilidad ante las adversidades que siempre surgen en la vida de una empresa.

Por tanto, después de treinta años estamos muy satisfechos con los cuatro puntos que forman nuestro propósito:

- Hacer felices a nuestros pacientes. Cuantos más, mejor.
- Ayudar al progreso de todos los empleados, así como a su bienestar en su trabajo.
- Participar y ayudar, en la medida de nuestras posibilidades, para hacer un mundo mejor.
- Conseguir éxito económico responsable y razonable.

Nuestro propósito, junto con nuestros valores (principios corporativos y actitudes personales), es nuestro tesoro más preciado que tenemos que cuidar, día a día, con todo nuestro esfuerzo. ¡Y éste sí que es un reto del más alto nivel!

## **Los líderes: búsqueda, alineación y reemplazo**

Las personas son el factor esencial del éxito de una empresa. Esto es algo que he escuchado muchas veces y de lo que estoy totalmente de acuerdo. Y, por tanto, encontrar esas personas que hagan posible la aventura empresarial es esencial. Además, tienen un efecto exponencial, porque las personas de alguna forma nos contagiamos, y las virtudes y defectos se difunden con el paso del tiempo. Pero encontrar a esas personas mágicas es sólo el primer paso, después hay que orientarlas, integrarlas

y permitirles su desarrollo personal alineado con los objetivos comunes.

Una de las cosas que más satisfacción me produce es ver que el sueño inicial, después de treinta años, se mantiene vivo! Clínica Baviera es una plataforma de desarrollo para las personas que se suben al barco. Pocas cosas me producen más alegría que ver cómo crecen personas con el paso de los años. Médicos, gerentes de clínica, equipo auxiliar, optometristas y gestores. Y ésta es la mejor carta de presentación que podemos ofrecer a las nuevas generaciones.

Pero como todo en la vida, las relaciones personales son mágicas, dinámicas y complejas, y, por ello, requieren de un cuidado y actitudes muy especiales. La honestidad, empatía y comunicación son esenciales.

Una vez se consigue tener un grupo de buenas personas, con ilusión y ganas de progresar, se deben poner metas concretas que permitan el verdadero trabajo en equipo; eso marca la diferencia y nos hace felices. Me encantan los retos colectivos porque generan una unión entre personas diferentes y sacan lo mejor de uno mismo. Restan importancia a los cargos y ponen en valor a las personas, e incluso salen liderazgos espontáneos y maravillosos. Pero a medida que fuimos creciendo tuvimos que ir estableciendo organigramas y cargos para organizar el día a día. Teníamos que poner orden. En la actualidad somos más de 1.300 personas y los diferentes departamentos nos permiten gestionar y abordar las responsabilidades de forma correcta, pero también nos dimos cuenta de que perdíamos agilidad y conexión para conseguir objetivos concretos y metas más elevadas.

Para resolver esta cuestión de vital importancia tratamos de combinar la gestión por departamentos con la gestión por retos. Muchas personas tenemos un doble objetivo, responsables de un área concreta (departamento) y miembros de un equipo con un objetivo concreto (reto). Esto fortalece la autogestión porque no exige de un liderazgo único y autoritario, sino que la responsabilidad (departamento) y la ilusión de conseguir algo (reto) es la mano invisible que nos organiza y motiva.

Pero el mundo cambia, avanza y progresa, y también la personas, y en ocasiones hay que realizar cambios en los equipos, y

personalmente creo que es una de las circunstancias más complejas e incómodas que existen. A veces tienes que cambiar a un determinado líder que ha aportado mucho, recomponer los equipos y cambiar posiciones. Y en ocasiones eso no se entiende o no se acepta. Ante estas difíciles decisiones surgen las dudas, las emociones encontradas y casi siempre la incompreensión. Con base en mi experiencia creo que es muy importante una comunicación veraz y abierta con las personas que implican dichos cambios, y sobre todo, con valentía y firmeza, pero aceptando que en muchas ocasiones no se entenderá el motivo y que incluso puede ser una decisión equivocada. Pero el liderazgo responsable no puede evitar o huir de esta realidad que en ocasiones hay que afrontar.

A pesar de ello, en Clínica Baviera somos afortunados y estas situaciones no han sucedido en muchas ocasiones; muchos de nuestros líderes llevan más de veinte años entre nosotros. Cuando hay que afrontar un despido, lo hacemos con la máxima responsabilidad que implican las siguientes pautas. Intentar que ésta sea la última posibilidad. Avisar e intentar buscar o proponer alternativas.

Una vez sea una decisión de no retorno hay que comunicarla con veracidad y sensibilidad. La empatía es fundamental. También la máxima disposición a ayudar ante la difícil situación económica y emocional. Así como también debemos destacar y resaltar las virtudes y referencias que la persona sin duda tiene, a pesar de la situación a la que se ha llegado. De esta forma es como me gustaría que me despidieran y así lo intentamos hacer.

Otro de los retos que hay que afrontar con el tiempo es el reemplazo de los trabajadores. Cuando una empresa cumple treinta años, aquellas que se incorporaron con cuarenta años o más han tenido que jubilarse para disfrutar de un merecido descanso, y eso supone un relevo generacional complejo y determinante para el devenir de la empresa.

Las personas somos únicas y, por tanto, el reemplazo de cada una es un encaje a medida. Somos piezas de un puzzle donde cada pieza es diferente. Puedes cubrir una posición o cargo, pero con el tiempo, la persona desarrolla su potencial y crea su lideraz-

go, que reconfigura su posición. Muchos expertos en Recursos Humanos buscan a la persona específica para una posición concreta, yo, en cambio, en muchas ocasiones, defino el área de responsabilidad dependiendo de las capacidades que una persona muestra con el paso del tiempo.

Pero no hay duda de que el reemplazo de los líderes más relevantes es una cuestión muy compleja. En esas posiciones surgen las decisiones estratégicas y los valores, que determinarán el futuro y devenir de la empresa con la implicación en la vida de muchas personas. Alguna de esas importantes decisiones no tendrá una fácil rectificación, lo que implica aún mayor complejidad. Yo, personalmente, en mi posición de dirección general, lo intenté y no me salió bien, pero al menos aprendí una lección que tenía que conocer: la sucesión, en muchas ocasiones, es una cuestión complicada.

Quien sí que lo consiguió, y de forma muy brillante, fue mi hermano Julio. Desde el inicio fue el director médico y un líder único. Hacía algunos años que llevábamos hablando sobre su sucesión en la dirección médica, de encontrar a alguien que pudiera aportar las necesidades que íbamos a tener en las próximas décadas, alguien que mantuviera los valores y ayudara a revisarlos y fortalecerlos. Alguien que apreciara la posición privilegiada que iba a ostentar con humildad y valentía. Alguien que tuviera los conocimientos científicos suficientes y una exquisita orientación al paciente. No era nada fácil encontrar nuestra media naranja, pero nos pusimos a ello.

Después de algunos años de deliberaciones, conocimos a una persona que nos sedujo, el doctor Gonzalo Muñoz, con el cual solíamos coincidir en diferentes congresos médicos. Sabíamos que tenía muy buenas referencias, y cuando lo tanteamos sobre la posibilidad de suceder a mi hermano Julio, no nos lo puso fácil. Quizá fuera el vértigo a la responsabilidad, pero eso sólo hizo que creyéramos más firmemente en que era la persona adecuada. El deseo ferviente de ocupar una posición de alta responsabilidad puede ser una señal de alerta y peligro sobre su idoneidad. En cambio, la cautela, responsabilidad y prudencia son atributos muy necesarios para esa posición.

En un primer momento, Gonzalo formó parte del comité médico, órgano consultivo y ejecutivo de las decisiones médicas más relevantes. Y pasado un período de tiempo, desde octubre de 2017, asumió la posición de dirección médica. Sin duda ésta sí que fue una sucesión bien realizada, y Julio permanece como asesor de la dirección médica, un gran privilegio para todos nosotros.

## La digitalización

En 1936, el gran actor y director Charles Chaplin ya dijo: «Más que máquinas, necesitamos más humanidad». Y yo pienso: ¿y por qué no máquinas que hagan la vida más humana? Sin duda éste es uno de grandes dilemas a los que la humanidad se enfrenta: el progreso al servicio de la sociedad.

Gracias a las revoluciones industriales sucedidas en los siglos XIX y XX el mundo ha prosperado vertiginosamente. En la actualidad somos más de 8.000 millones de personas, cuando hace doscientos años éramos sólo 2.000. Los niveles de pobreza están en mínimos y decreciendo año tras año. Otros indicadores, como la mortalidad infantil, la asistencia sanitaria, la educación y el respeto a la diversidad, también hacen ver que el mundo ha progresado en los últimos años de manera increíble. Y esto ha sido posible gracias al progreso científico y tecnológico. Es cierto que, como en cualquier avance, se están produciendo desequilibrios que ponen en riesgo nuestro bienestar y que tendremos que afrontarlos con sabiduría y firmeza. En el siguiente apartado expondré mi humilde visión sobre este asunto.

Centrándonos en el progreso científico y tecnológico, los últimos tiempos están siendo apasionantes. La rapidez de procesamiento de datos y la conectividad está impactando en todos los sectores de una forma muy importante. Y prácticamente todas las empresas se enfrentan al reto y oportunidad de la digitalización. Y ésta no sólo es utilizar las nuevas tecnologías para hacer mejor las cosas, sino cuestionarse si debemos cambiar los procesos gracias a las oportunidades que ofrece la tecnología. Como

hemos comentado antes, los cambios siempre son complejos, en especial en empresas de cierto tamaño y en pleno funcionamiento. Pero a quien no acepta el cambio responsable se le escapa el futuro.

Cambiar cuando algo funciona y cuando son procesos que están integrados en los hábitos de muchas personas da vértigo. Retrasar decisiones por las inversiones ya realizadas puede hacer incurrir en costes mucho mayores que los ya realizados, y equivocarse en la nueva estrategia es también un riesgo importante. Por eso, la digitalización es un reto con alta complejidad y, al mismo tiempo, es una gran oportunidad. Permitir que muchos procesos automáticos dejen de ser realizados por personas y sean las tecnologías las que los realizan hará nuestro trabajo mucho más interesante y útil. Procesar datos médicos y utilizar herramientas de inteligencia artificial va a mejorar nuestros protocolos y resultados.

La telemedicina está permitiendo tener un acceso más cómodo con los pacientes y la inteligencia colectiva va a ayudar a que se pueda potenciar mucho más. Por ello, nosotros apoyamos la transformación con mucha ilusión y esfuerzo. Hemos creado un equipo de innovación que realiza las pruebas para que mediante iteraciones prueba-error podamos ir configurando los cambios.

## La sostenibilidad

Una ley universal aplicable a casi todos los ámbitos de la vida es la siguiente: para que algo sea sostenible en el tiempo y perdure debe tener un equilibrio. El reto a largo plazo es conseguir no perder ese equilibrio.

Después de los primeros años en los que habíamos conseguido el éxito en varias ciudades y el crecimiento era constante, empezamos a cuestionarnos cómo conseguir que nuestros avances fueran sólidos y constantes. Varias empresas competidoras habían desaparecido por diferentes causas, y era algo que nos inquietaba. Un día dibujé en una servilleta algo que nos iba a servir de referencia. El crecimiento tenía que basarse en dos ejes,

uno horizontal, que consistía en abrir clínicas en diferentes ciudades para ir ofreciendo nuestros servicios a cuantas más personas mejor (nuestro propósito), y otro vertical, que consistía en introducir cambios progresivos en nuestra forma de hacer las cosas (innovación). Si equilibrábamos nuestros esfuerzos en ambas direcciones podríamos conseguir nuestro objetivo: un crecimiento sólido. Y si además teníamos la sensibilidad de hacerlo lo más humanamente posible, este objetivo sería también responsable.

Desde hace años, cuando formulamos la estrategia, año tras año, intentamos equilibrar nuestros esfuerzos en estas tres direcciones: nuevas clínicas, innovaciones de mejora continuada y no perder la humanidad que nos caracterizó desde los inicios. Así entendemos el crecimiento sostenible y responsable.

Pero no nos podíamos aislar del mundo y nuestros fundamentos de «sostenibilidad» debían difundirse también en el entorno en el que vivimos: la sociedad. No soy un experto en la materia, pero sí que mantengo un interés sobre esta cuestión que afecta a muchas áreas de nuestra sociedad actual, por lo que quiero compartir mi opinión e inquietudes.

En 2019, nos adherimos al Pacto Mundial de Naciones Unidas Agenda 2030 en el que se detallan diecisiete objetivos de desarrollo sostenible (ODS) y múltiples acciones para la consecución de los objetivos, o al menos, acercarnos a ellos. Es un pacto suscrito por unanimidad por la Asamblea General de Naciones Unidas y que aborda cuestiones diversas buscando el crecimiento sostenible y responsable que, a su vez, favorecerá algo esencial para la vida: la paz mundial.

Se abordan cuestiones diversas, como la reducción de la pobreza y el hambre, la protección de la salud y el fomento de la educación, el cambio climático, la reducción de las desigualdades, la producción y el consumo responsable. Os recomiendo su lectura porque se abordan objetivos y múltiples acciones para la consecución de los mismos.<sup>1</sup> En él, animan y alientan a todas las instituciones públicas y privadas a participar, y para nosotros es

1. Véase <[www.pactomundial.org/ods](http://www.pactomundial.org/ods)>.

una guía muy útil para tomar conciencia y aportar todo lo que podamos. Algunas de ellas ya las realizábamos desde nuestros inicios, pero otras han sido inspiradas por los ODS.

Las empresas son uno de los ejes esenciales sobre los que se desarrolla la sociedad y, por ello, tenemos la oportunidad de participar en estos nobles objetivos. No olvidemos que esas empresas las formamos personas que también tenemos esta oportunidad de, día a día, cuidar y hacer un mundo mejor.

Si profundizas en el ODS número 13, de gran actualidad por la importancia que tiene, descubrirás que trata sobre los problemas derivados del cambio climático, que para António Guterres, secretario general de las Naciones Unidas, es el mayor riesgo mundial hoy en día. Se estima que si no actuamos rápido, se producirá en los próximos años un aumento medio de la temperatura entre los 1,5 y 2 grados y esto, según los científicos, podría traer desequilibrios al provocar el sobrecalentamiento de los océanos, el aumento del nivel del mar, la descongelación de los polos y fenómenos meteorológicos extremos, tales como olas de calor prolongadas, incendios, desertificación de terrenos, sequías, terremotos, inundaciones y tsunamis. Y hay un consenso bastante amplio de que esto es debido fundamentalmente a la emisión de gases como el CO<sub>2</sub> (gases de efecto invernadero), es decir, gases que permanecen bastante tiempo en la atmósfera y no dejan salir los rayos solares. Es como si dejáramos un coche al sol con las ventanas cerradas.

En la actualidad, en el mundo emitimos anualmente unos 50.000 millones de toneladas de gases de efecto invernadero, principalmente por la combustión de energías fósiles (carbón, petróleo y gas). Y esto, que se inició a partir de 1850, no ha hecho más que aumentar exponencialmente al utilizar masivamente estas energías de combustión fósil, al coincidir con el inicio de la etapa de mayor progreso mundial gracias al uso de esta energía.

La electricidad que utilizamos para nuestra vida cotidiana, los medios de transporte y, sobre todo, la fabricación de bienes y el cultivo de alimentos necesitan energía. La energía y el nivel de desarrollo van de la mano y, en consecuencia, los países con mayor nivel de renta per cápita son aquellos que más energía por

habitante consumen (Estados Unidos, Europa y China), mientras que aquellos países con menor desarrollo son los que menos energía por habitante demandan (Etiopía, Nigeria y Kenia). Y, por si fuera poco, las mayores fuentes de energía (y más económicas) proceden de energías fósiles, mientras que las energías poco contaminantes (hidráulica, eólica y solar) aún están lejos de sustituir a las energías contaminantes.

Por tanto, si el mundo quiere seguir progresando y al mismo tiempo no producir un desequilibrio climático de consecuencias devastadoras (crecimiento sostenible), tenemos que transitar a energías no contaminantes y, al mismo tiempo, reducir en la medida de lo posible el consumo de energía consumiendo menos y de una forma más responsable mediante una gestión de residuos adecuada.

¿Cómo calculamos esto? Mediante la huella de carbono, que no es otra cosa que el volumen total de gases de efecto invernadero que se producen. Todas las personas y empresas dejamos una en nuestro día a día.

Nosotros somos una empresa de servicios médicos y no realizamos ninguna actividad de fabricación, por lo que nuestro consumo de energía y producción de residuos es pequeño. Aun así, consumimos electricidad y generamos residuos de material médico desechable, principalmente. Las personas que vienen a las clínicas (empleados y pacientes) utilizan medios de transporte que consumen energía y en la construcción de clínicas utilizamos materiales que han sido fabricados con energía. Aunque la huella de carbono que dejamos es pequeña, ¿qué podemos hacer por reducirla? Aportar nuestro granito de arena para ayudar y concienciar, porque éste es un reto que se supera con un trabajo diario cívico y, sobre todo, colectivo.

Por mencionar algunas de ellas, fomentamos minimizar la utilización de plásticos no reutilizables, nuestra iluminación es de tecnología LED (bajo consumo), eliminamos las cortinas de aire caliente, organizamos talleres de reciclaje y gestión de residuos para empleados. Y cuando construimos una nueva clínica intentamos contratar proveedores de proximidad y con materiales lo más ecológicos posibles. También intentamos que la electricidad

que consumimos proceda de energías limpias. Es destacable la magnífica labor, iniciativa y empuje que Gema Júlbez, responsable de clínicas, ha venido realizando recientemente. Para más información, podéis entrar en nuestra web (en la sección Baviera Responsable).

Anualmente operamos en Europa a más de sesenta mil pacientes de patologías refractivas (aquellas que necesitan gafas o lentillas para ver). Desde el mismo día que se realiza la cirugía, las personas ya no necesitan sus gafas nunca más, y desde hace bastantes años animamos a que nos regalen sus gafas para otras personas que puedan necesitarlas, haciendo una bonita contribución mediante este pequeño gesto de economía circular. Nuestros residuos (las gafas) se envían a un centro de reciclado que se limpian, ordenan, se clasifican por graduación y se empaquetan para su envío a ciudades (principalmente en África) para entrega gratuita a personas que las necesitan.

También ayudamos realizando expediciones a ciudades de África y Latinoamérica para realizar, principalmente, cirugía de cataratas, que es la principal causa de ceguera en el mundo y que tiene fácil solución mediante una intervención quirúrgica de unos minutos. En este apartado quiero destacar la extraordinaria labor que realiza la ONG Stop Ceguera, que, liderada por el doctor José Ramón Villada (director médico de nuestra clínica en Albacete), lleva durante más de veinte años realizando viajes a ciudades necesitadas para realizar intervenciones oftalmológicas. Estimamos que más de tres mil personas han recuperado su vista gracias a estas acciones. En una de sus últimas hazañas construyeron un quirófano móvil dentro de una furgoneta que se desplazaba por Guinea para operar. ¡Admirable! Me hizo especial ilusión recoger en su nombre, en la ciudad de Changsha (China), un premio por la labor realizada durante todos estos años (ODS número 3). También quiero destacar la magnífica labor que Nuria de Miguel Velasco, responsable de comunicación, lleva realizando todos estos años para que todas estas acciones y muchas más puedan ocurrir.

Pero también en nuestro país hay personas necesitadas, personas que por cualquier motivo se encuentran en situación de pobreza. Diferentes adversidades nos podrían llevar hasta esa

situación a cada uno de nosotros. Recuerdo que mi abuelo Luis, cuando yo era pequeño, me contaba que él colaboraba con un comedor social en Valencia, porque según él, la solidaridad con las personas cercanas es un deber cívico. Desde hace muchos años colaboramos, humildemente, con comedores sociales que ayudan a la integración de personas que se encuentran en situación de pobreza extrema (ODS número 2).

Por todo ello y por mucho más, la sostenibilidad y el equilibrio son también un gran reto que debe de ser abordado con determinación, honestidad y constancia.

## La supervivencia

En mi opinión, la adecuada gestión de los desafíos es, en sí misma, el mayor desafío al que una empresa se enfrenta y, en gran medida, de ello depende la supervivencia a largo plazo, el objetivo máximo que debemos perseguir.

Recuerdo que cuando era pequeño me gustaba mucho preguntarle a mi padre sobre empresas, y en una de estas conversaciones me dijo que «estar al mando de una empresa es una gran responsabilidad; muchas familias y clientes dependen de hacer bien las cosas, y mantener una empresa viva durante muchos años es algo muy difícil». Eran los años ochenta, tiempos difíciles para las empresas, y aunque no entendí la profundidad de esas palabras, se me quedaron grabadas y con el paso del tiempo las recuerdo, ahora puedo decir que creo que las entiendo. El sentido de responsabilidad es esencial. Hacer todo lo posible para conseguir que viva una empresa es uno de los objetivos más importantes y difíciles que tiene la dirección; el paso del tiempo es un examen permanente que hay que superar.

Pero al empezar he comentado algunas ideas sobre el nacimiento y desarrollo de una empresa. Siempre se necesitan una combinación de varios factores entre los que la casualidad, la valentía y los sueños son la chispa que enciende la llama. Se tiene que conectar enseguida con el cliente que te exigirá mejorar día tras día, sin descanso. Y, además, deberá ser rentable (los ingre-

sos tienen que cubrir los costes), y el proceso deberá poder repetirse en el tiempo (continuidad). Si además se puede repetir en otros mercados, la empresa podrá crecer. Y a pesar de que se cumpla todo lo anterior, deberemos tener unas barreras de protección que impidan que otro competidor desestabilice nuestra posición conseguida. Éstos son los ingredientes básicos, «el barco habrá salido del puerto», pero es sólo el inicio, a partir de ahora será determinante ir fijando el rumbo adecuado, porque el viaje no ha hecho más que comenzar. La combinación de factores externos («tempestades») y factores internos («decisiones») determinarán la vida de la empresa.

Superada la primera etapa (nacimiento), tendremos que abordar el crecimiento con toda su complejidad (prioridades, ritmo, financiación, esfuerzo y riesgos). Y, en algún momento, llega una etapa de madurez que requiere asimilarla y adaptarse para, lo antes posible, volver a encontrar caminos de prosperidad. El tiempo es ese compañero de viaje que debe aportarte experiencia y credibilidad, pero con él también puede llegar el desgaste, la pérdida de ilusión, los cambios de contexto e infinidad de otras circunstancias. Y para que todo esto perdure de la mejor forma posible, debes tener en cuenta estas claves: las personas y la cultura corporativa (valores). Como te habrás dado cuenta, por eso el desarrollo de este libro se centra en estas cuestiones.

Recuerdo que una doctora, en una cena, me pregunto cuál era mi mayor ocupación en la clínica. Le dije que la más importante era ayudar a que la clínica prosperara y viviera el mayor tiempo posible. Me pidió que fuera más concreto, que le diera detalles, porque no entendía cómo se hacía eso y quería aprender todo lo que pudiera para poder trabajar en Clínica Baviera durante los siguientes veinte años. Cogí una servilleta y le dibujé un árbol para hacer una analogía: la empresa es como un árbol que nace, crece y madura. Las ramas y las hojas es lo que más se ve (la copa), y en nuestro caso son las clínicas, las campañas de marketing, las entrevistas en los periódicos, los servicios que ofrecemos, los precios que aplicamos, la tecnología que utilizamos, es decir, lo que fácilmente se ve. Es fácil de copiar y se renueva cada cierto tiempo (como las hojas que caen y salen unas nuevas).

Luego dibujé el tronco, que es lo que sostiene la copa, y ahí escribí aspectos más invisibles, pero de vital importancia, como el conocimiento científico, los protocolos, la marca, el modelo de trabajo y la experiencia. Los expertos lo definirían como «ventajas competitivas», que funcionan como barreras de protección ante nuevos competidores que desean quitarte tu posición en el mercado. Son, *a priori*, más difíciles de copiar.

Y finalmente están las raíces, que curiosamente no se ven, y en nuestro caso son «la cultura corporativa o valores», nuestra forma de ser y personalidad, nuestros principios; reglas no escritas pero muy conocidas por nosotros que intentamos cuidar como nuestro mayor tesoro. Y por eso me he referido de forma extensa en los apartados anteriores al trabajo en equipo, las oportunidades, la humildad, la creatividad, la simplicidad, la confianza, la ilusión, la flexibilidad, la acción, la austeridad, la ambición positiva, el riesgo, el premio y la perseverancia. Se van conformando con el paso del tiempo y las personas. Son muy difíciles de copiar porque requieren de mucho tiempo, determinación y fe. Y los competidores no están dispuestos a tanto esfuerzo porque actualmente el mundo exige resultados mucho más inmediatos.

Cuando hay una tormenta, vemos que hay árboles que caen y otros que no. Algo similar ocurre en el mundo de las empresas; cuando las adversidades aparecen, unas caen y otras no. Y cuando me fijo en las causas siempre me aparecen los valores como punto esencial que explica la diferencia.

Durante unos años fui accionista de una empresa similar a la nuestra, LCA-Vision, situada en Estados Unidos con sede en Cincinnati, en el estado de Ohio. Tenían setenta clínicas repartidas entre la costa este y la oeste, y fue fundada por un emprendedor muy brillante, Steve Joffe. Recuerdo cómo crecía año tras año y yo intentaba sacar de ellos las mayores ideas posibles. Pero en 2007 todo empezó a cambiar, Steve abandonó la compañía y llegó un nuevo director que iba a marcar el nuevo rumbo de la empresa. Al mismo tiempo, empezaba la crisis de 2008, que iba a implicar una reducción muy relevante del número de tratamientos al año. Nada más llegar a la nueva dirección, apostó de golpe por una nueva tecnología que implicaba unos precios mu-

cho mayores. Todo ello a la vez iba a producir un descenso vertiginoso del número de tratamientos en todas sus clínicas. Los competidores iban ganando cuota de mercado a costa de LCA-Vision. El descontento y desconcierto entre las personas iba mermando la ilusión que años atrás tenían. El valor de su acción pasó de 50 dólares a apenas 3 dólares en sólo un año. La empresa tenía una sólida posición financiera, pero eso hacía que los gestores se acomodaran y sólo se centraran en el recorte de costes y se olvidaran de analizar la realidad de la situación y sus posibles soluciones.

Tal era el descontento de los equipos que su fundador, Steve Joffe, solicitó el cambio del equipo gestor lo antes posible. Eso desembocó en una guerra accionarial que hizo la situación aún más difícil. Recuerdo que asistí a alguna reunión de dirección en Cincinnati y se focalizaban mucho más en guerras de poder que bajar al terreno a innovar, animar y buscar soluciones creativas. La situación fue empeorando todavía más y se perdió la confianza en los equipos de personas y en el futuro. Mientras esto sucedía, veía que a otra compañía le ocurría todo lo contrario, era una compañía mucho más pequeña, pero con una fuerza arrolladora que terminó capturando la privilegiada posición que tenía LCA-Vision. Fue curioso cómo ante circunstancias externas idénticas, la evolución de las dos empresas fuera tan dispar.

También vi en Europa situaciones similares, en Reino Unido conocí una clínica muy reconocida que desapareció del terreno de juego, al no poder hacer frente a una enorme deuda que había asumido.

De todas estas y otras circunstancias, sacamos en claro la importancia de la estrategia y los valores para afrontar momentos difíciles. Ante situaciones difíciles, que antes o después aparecen, se requiere capacidad de análisis, acción, flexibilidad y visión a largo plazo; de lo contrario, los problemas se perpetúan y ponen en riesgo la vida de la empresa.

## Conclusión

---

Aquí resumo las ideas principales del libro para que te sea más sencillo de recordar y, en todo caso, poner en práctica de forma simplificada.

### **Las oportunidades**

Cualquier proyecto, en la vida o la empresa, debe estar basado en la selección y ejecución de buenas oportunidades. El mundo se encuentra lleno de buenas oportunidades, aunque no es nada fácil encontrarlas de forma inmediata.

Sé paciente y observador. Se necesita esperar, estar atento y preparado.

Cuando hayas visualizado tu oportunidad, escríbela; aunque sea en un trozo de servilleta. Te permitirá revisarla, compartirla y tener perspectiva. Establece el horizonte temporal óptimo. Si es muy lejano en el tiempo, divídelo en etapas. Te permitirá mantener la tensión necesaria.

Las oportunidades no tienen que ser grandes hazañas. Pueden ser retos y desafíos que te permitan mejorar tu desempeño, en cualquier faceta de tu vida.

En ocasiones, recuerda que tu sueño se puede quedar corto. Cristóbal Colón sólo buscaba una ruta más cercana para llegar a Oriente y descubrió un continente.

### **Propuesta de valor**

Una vez identificada tu oportunidad, averigua si lo que ofreces es «excelente». Ponte en el lugar de tu cliente y cuestionate si lo que le estás dando es «bueno, bonito y barato».

¿Cuándo tú mismo eres el cliente, no te gustan las cosas «buenas, bonitas y baratas»?

### **La brújula del éxito**

En la empresa el cliente es lo más importante. Considera a todas las personas que te rodean como clientes y mejorarás de forma mágica tus relaciones personales.

Cliente es tu jefe que tiene que comprar tu desempeño.

Cliente es tu empleado que tiene que comprar tu liderazgo.

Cliente es tu competidor que tiene que respetar tu posición.

Cliente es tu socio que tiene que comprar tu confianza.

Cliente es tu compañero de trabajo que tiene que comprar tu respeto.

Cliente es tu marido/mujer/pareja que tiene que comprar tu cariño y tu forma de ser.

Cliente es tu hijo que tiene que comprar tu educación y tus valores.

Cliente es tu amigo que tiene que comprar tu relación.

El mercado es la agrupación ordenada de clientes. Cautivar al mercado es la mayor gloria que existe para un gestor. Por eso, el resultado de este desafío es lo que realmente importa.

### **El riesgo y el premio**

Riesgo y premio son las dos caras de una misma moneda. Si quieres premio tienes que asumir riesgos. Un «gran premio» a cambio de un «pequeño riesgo» es un desafío u oportunidad interesante: si lo encuentras, lánzate a por él.

Conocer tu nivel de tolerancia al riesgo te ayudará a tomar decisiones clave de forma adecuada. Y, en gran medida, tu futuro dependerá de estas decisiones. La tolerancia al riesgo es el nivel de «pérdida razonable» que es capaz de asumir una persona. En esta zona, tu pulso y resistencia serán firmes para afrontar las adversidades.

Riesgo razonable es aquel que te permite esperar lo mejor y estar preparado para lo peor: ésa es tu zona de oportunidad.

### **El competidor**

No hay nadie que te entienda más que tu competidor porque normalmente se enfrenta a tus mismos problemas. No hay nadie que sepa más de tu negocio que tu competidor. No hay nadie que te tema más que tu competidor. No hay nadie que te ayude más que tu competidor. Sentir su aliento en tu cogote es el mejor estímulo que existe. Si te fijas en él y te inquieta, es porque algo bueno tendrá: respétalo y aprende de él.

Mantén a tus competidores a una distancia adecuada, no muy lejos, para no olvidarlos, pero tampoco demasiado cerca. La perspectiva te dará una visión más real que el detalle. Intenta mantener buenas relaciones con tus competidores. Nunca se sabe cuándo los necesitarás y la vida da muchas vueltas.

### **El equipo**

Lo que marca la diferencia fundamental en el éxito de las empresas son las personas. Las personas definen la estrategia, marcan los objetivos, realizan el trabajo para que la empresa sea un éxito y, más importante aún, crean conexiones entre ellas.

La conexión requiere una actitud muy especial y se consigue cuando el equipo piensa en un fin común, donde las ideas no son de nadie en particular y sabes que el éxito de los demás es el objetivo. Cuando sabes que si fallas tienes una red de seguridad con tus compañeros. Si consigues una buena conexión, puedes lograr que personas aparentemente normales consigan cosas extraordinarias.

La conexión hace que el valor del equipo conectado sea muy superior al valor de la suma de cada uno por separado. Una buena conexión se consigue cuando en el ambiente se respira espíritu de equipo.

Los líderes son los responsables de cuidar y potenciar la conexión del equipo. No hace falta tener ningún cargo o título para ser un buen líder. Es más, si lo necesitas para que te sigan, es que algo no funciona. Sólo eres líder si consigues que te sigan. Y si,

además, avanzas en la dirección correcta, entonces serás un buen líder.

### **Simplicidad y procesos**

La simplificación es un proceso mental que te conduce al mundo de lo práctico. Requiere de inteligencia y disciplina, y es la actitud ideal para conseguir un resultado eficiente. La inteligencia te ayudará a entender la realidad y la disciplina a no distraerte del objetivo principal. Mi consejo es que simplifiques la vida todo lo que puedas porque rápidamente tus ideas te aportarán beneficios concretos.

Empieza por llamar a las cosas por su nombre. Siendo claro comunicas mejor y conectas más fácilmente con las cosas y con las personas. En ocasiones sucede que la simplificación de un problema conduce a su resolución. Sé que es algo sorprendente, pero funciona.

Si el problema o desafío es complejo, intenta separarlo en diferentes problemas. Si de esta forma te encuentras con tres problemas en lugar de uno, vas bien. Empieza por uno, luego otro y, antes de lo que crees, conseguirás resolver el problema inicial. Simplicidad y brevedad suelen convivir juntas. Lo breve no consume apenas tiempo, y el tiempo es el recurso más valioso de la vida porque sin tiempo no hay vida. Asignar el tiempo adecuado a cada asunto, cuestión o proceso es muy importante.

El proceso es un conjunto de acciones relacionadas para conseguir un objetivo. Si has conseguido simplificar las cosas, probablemente podrás establecer el proceso adecuado y habrás dado un paso de gigante: podrás acumular experiencia y sabiduría, compartirla fácilmente y mejorar de forma constante. El proceso libera tu mente, te permite concentrar tus esfuerzos en los siguientes retos y te permite desarrollar tu creatividad, creando una rutina de procesos bien consolidados.

Te aconsejo que revises el proceso cada cierto tiempo, porque siempre es posible mejorar. Lo opuesto al proceso es la improvisación. También es buena si se utiliza en su justa medida: el equilibrio es la clave.

## Tus socios

Actualmente, la dificultad no se encuentra en hacer algo, sino en hacerlo mejor que los demás. Sobre todo, cuando tienes muchos competidores en tu sector. Esta competición viene dada por la grandeza de la economía de libre mercado, impulsada y potenciada por el proceso de globalización mundial.

Cualquier gestor siente la presión de la competición de forma importante, pero recuerda que no estás solo, tienes a tus socios. Socio es todo aquel que de forma directa o indirecta comparte intereses con el proyecto. Si el proyecto o la empresa gana, ellos ganan. Si pierde, ellos pierden. Tus socios te ayudarán, te apoyarán y te impulsarán porque de nuestro éxito depende, en gran medida, el de ellos.

Estamos rodeados de socios, sólo es cuestión de buscarlos y alinearlos:

- Clientes
- Empleados
- Proveedores
- Acreedores
- Accionistas

Cada empresa o proyecto tiene sus socios. La importancia de cada uno de ellos depende de las circunstancias y el momento.

## Análisis y acción

No se deben confundir los objetivos con los resultados, es muy necesario para enfocar la estrategia adecuadamente.

Un gestor tiene que trabajar sobre objetivos y acciones concretas... y esperar los resultados. Los resultados sólo son indicadores de la eficacia de nuestra gestión, y nunca objetivos en sí mismos, pero los objetivos se convierten en resultados si tenemos éxito.

Los objetivos son tareas y acciones previstas para un período de tiempo. Están basados en un análisis previo y persiguen un resultado. El resultado nos servirá como base de análisis para la fijación de los siguientes objetivos. La distancia entre objetivos y

resultados es el tiempo. Los objetivos retan al futuro, mientras que los resultados describen el presente.

Los gestores tenemos la obligación de actuar y el derecho a equivocarnos. Eso sí, ten claro que seremos juzgados por los resultados a su debido tiempo. Cualquier decisión supone elegir un camino cuyo destino implica un acierto o un fallo. Un buen gestor es aquel que acierta más que falla y, sobre todo, que acierta en las decisiones más importantes. Un mal gestor es aquel que falla más que acierta. O, peor aún, que comete los mismos errores una y otra vez sin utilizar la experiencia para rectificar y mejorar.

Para ser buen gestor se requiere conocimiento y actitud. El conocimiento es la combinación idónea de lo racional y lo intuitivo. Lo racional es el conocimiento explícito y objetivo. Lo intuitivo es la sabiduría interna e irracional, basada en sensaciones personales.

Utiliza metódicamente la razón. Tómate el tiempo justo y necesario para cada decisión. Escucha opiniones valiosas y, finalmente, utiliza la intuición. Si a pesar de todo, te has equivocado, tienes que seguir adelante. Es la lección que todo gestor debe aprender. No olvides que detrás de los errores se pueden encontrar grandes oportunidades.

El ritmo de acción debe ser constante y fluido. Si te quedas quieto durante mucho tiempo, las ventajas competitivas que se han conseguido, con aciertos y sacrificio, se diluirán rápidamente. No te pares. Detrás de cada logro hay de nuevo un desafío.

Análisis-acción-análisis es la forma práctica de buscar y encontrar resultados positivos.

## **Confianza**

Si quieres crecer, tienes que delegar, y si quieres delegar, tienes que confiar. Confiar es arriesgar, por tanto, para crecer hay que arriesgar. Pero te puedo asegurar que merece la pena. Delegar no es mandar. Delegar es poner el destino de algo en manos de otra persona, a veces, tu propio destino, y eso requiere mucha confianza.

¿Qué es exactamente la confianza? Es un sentimiento que de forma invisible atrae, une, y organiza a las personas. La confian-

za genera un estado de bienestar parecido a la calma y la tranquilidad, que mejora la creatividad.

Empieza por confiar en ti mismo. Lo conseguirás con esfuerzo, perseverancia, humildad, aptitudes y tiempo. Cuando consigas la confianza que tanto has buscado, no te descuides. El siguiente reto es mantenerla; algo que también es exigente y apasionante.

### **Humildad**

El mundo se mueve y, si tú no te mueves, acabas quedándote atrás. Si eres soberbio, orgulloso o vanidoso, despreciarás el conocimiento externo y, antes o después, fracasarás. Si eres soberbio, nadie te hablará de tus debilidades, ni te cuestionará, ni te planteará otros puntos de vista. Te verás muy limitado sólo con tu sabiduría, desperdiciando la inteligencia colectiva porque el éxito pasado no garantiza el éxito futuro.

Sé humilde, te irá mucho mejor en la vida. La humildad te ayudará a disfrutar de tus logros y a evitar frustraciones absurdas cuando las cosas no te salgan bien. La humildad te ayudará a relativizar los fracasos y a reponerte rápidamente. La humildad te ayudará a tener los ojos muy abiertos. Te fijarás en los demás y poco a poco irás mejorando. Si eres humilde, generarás confianza y las personas se encontrarán bien contigo y te ayudarán en todo lo que necesites.

Puedes ser humilde sin menospreciar tus cualidades y posibilidades. Ser humilde y valorar lo que tienes te ayudará a conservar aquello que quieres. Cuando cometemos errores crecemos profesionalmente porque nos volvemos más humildes.

### **Motivación**

La motivación multiplica de forma extraordinaria tus capacidades. Conseguir la motivación y mantenerla es cuestión de emoción, optimismo y sentido del humor. Un cóctel que funciona.

La emoción está ligada a la incertidumbre, la sorpresa y la curiosidad por el futuro. Alinear y compartir objetivos no sólo es necesario para guiar nuestras acciones, sino que mediante el compromiso colectivo activamos la emoción. La vida de una persona o una empresa es emocionante, porque es imprevisible.

El optimismo te permitirá ver una oportunidad ante cada desafío. Si eres optimista, disfrutarás más de la vida. Usa la inteligencia, el esfuerzo y el optimismo para ver oportunidades donde otros ven amenazas.

El sentido del humor es el aceite que permite engrasar tu motivación, cuando ésta se encuentra atascada. El sentido del humor aumentará nuestra creatividad, mejorará nuestra humildad y reducirá nuestra vanidad. Intenta encontrar tu punto de humor. No necesariamente tienes que saber contar chistes. Hay otras formas de sacar una sonrisa de la gente. Ríete de ti mismo.

### **Creatividad y esfuerzo**

Hay que avanzar siempre hacia delante, lógicamente, todo lo que las circunstancias te permitan. Una persona y una empresa siempre tienen la capacidad de aprender y mejorar, hasta el último día. La actualización o mejora continua no es una oportunidad, sino una obligación.

Usa la creatividad como capacidad de conseguir cosas nuevas, cosas que sean útiles para ti y para tu empresa. Con ella podrás identificar problemas y encontrarás nuevas oportunidades. Para ser creativo no se requieren grandes aptitudes. Tienes que soñar despierto con los pies en el suelo y combinar la razón con la intuición.

Si cambias tu perspectiva, activarás tu creatividad. Ten una actitud práctica, porque el objetivo es transformar ideas en realidades. La creatividad te indica el camino, y el esfuerzo —o la aplicación correcta de la energía que llevas dentro— te empujará hacia la meta.

Eso sí, prepárate para fallar. Ten presente que cuanto más falles, más oportunidades encontrarás, es simple estadística.

### **Disciplina, equilibrio y descanso**

Los dos tesoros más valiosos que tienen las personas y las empresas son la salud y el tiempo. Curiosamente, están relacionados porque necesitas salud para vivir mucho tiempo. Te recuerdo que el tiempo hay que aprovecharlo y la salud cuidarla.

Sólo con equilibrio, orden y claridad mental, podremos afrontar los retos, sorpresas y adversidades de un día a día exigente e incierto. La autoexigencia que se obtiene con la disciplina nos ayudará a encontrar el equilibrio en aquellos momentos más críticos. El descanso nos permitirá restablecer el equilibrio y la disciplina, cuando nuestras energías se hayan agotado. En muchas ocasiones, el último esfuerzo es el que marca la diferencia. Pero la exigencia máxima debe alternarse con el descanso.

### **Perseverancia y flexibilidad**

Las dificultades te ayudan a apreciar los éxitos y buenos momentos. No es posible valorar una buena comida si no tienes hambre.

Los problemas reales son los que se sitúan en el presente. Evita malgastar tiempo en problemas pasados o futuros. Asigna a cada problema la importancia que tiene. Relativízalo y Afróntalo con optimismo. Si crees que el problema tiene solución, sé perseverante. Ten una actitud firme y constante en conseguir el objetivo. Si crees que el problema no tiene solución, sé flexible: adapte y espera. Las personas rígidas parecen fuertes, pero son frágiles cuando cambian las condiciones. Y siempre, en algún momento, las cosas cambian. En la vida y en la empresa lo importante es llegar lejos, no llegar pronto.

### **Ambición y austeridad**

La ambición es el deseo ardiente de conseguir algo, te aporta la motivación y determinación para lograr tus retos. La ambición buena es aquella que persigue una aspiración positiva.

Ponte metas a corto plazo y sueños a largo plazo. Intenta que las metas a corto plazo sean exigentes pero asequibles. El éxito es hacer todo lo posible por conseguir algo. Si, además, logras un resultado excelente, bienvenido sea. El fracaso es fijar erróneamente el objetivo. El fracaso es no intentarlo. El fracaso es pararse cuando has logrado algo o abandonar porque alguna cosa ha salido mal (sin mayor análisis). El fracaso es esperar a conseguir algo para disfrutar.

Recuerda que, en muchas ocasiones, no conseguir tu sueño al primer intento es parte del camino a recorrer. La austeridad es

renunciar a lo innecesario y no despilfarrar. Es equilibrio y generosidad. La ambición estimula, mientras que la austeridad controla y equilibra. Ambición y austeridad son fuerzas contrarias que, combinadas adecuadamente, consiguen el equilibrio perfecto.

### **La implantación**

Simplemente recuerda que éste es el apartado más importante. Léelo tantas veces como sea necesario.



## Agradecimientos

---

A mi madre Marisa, por animarme a escribir este libro y, sobre todo, porque su ejemplo en la vida me enseñó muchos valores humanos.

A mi padre Roberto, por sus enseñanzas sobre las empresas y la vida.

A mi hermano Julio, por su confianza incondicional aun cuando era muy joven.

A mis hermanos Roberto y César, y a mis hijos Eduardo, Pablo, Bárbara y Luis, todos ellos mis grandes maestros.

A mi *otro hermano*, Fernando Llovet, por los sabios consejos que siempre me ha dado.

A todos los compañeros de trabajo de Clínica Baviera. Gente excepcional.

A María Prado, Karina Pincay y Sara Molina (y equipo), que siempre me cuidan la retaguardia de los líos en los que me gusta meterme.

A Xun, por ayudarme a difundir este libro en China.

A Cipri Quintas, por presentarme a Roger y, desde el principio, animarme a publicar este libro.

A Paz Calap, por su acompañamiento en mi crecimiento personal y por alentarme a que este libro sea una realidad.

A los consejeros de Clínica Baviera: Diego Ramos, Ricardo

Moreno, José Carlos Morón, Emilio Moraleda y Ángel Bonet.  
Siempre con ilusión y mirando hacia el futuro.

A las personas que impulsan Baviera Responsable y Stop Ceguera, y que hacen este mundo un poco mejor.



## Anexo

---



1. Clínica de Gijón.



2. Julio y Eduardo Baviera.



3. Diversión durante una fiesta en una de nuestras clínicas.



4. Una de las donaciones de mascarillas que realizamos durante la pandemia de la COVID-19.



5. El doctor Villada durante una de sus visitas a China.



6. La doctora Patricia Pérez y Gonzalo García (optometrista) durante un voluntariado.



7. Acogida de niños en la clínica de Valladolid.

 Gestión 2000

 Gestión 2000