



knowsquare .

JORGE RODRÍGUEZ MAROTO

14 DE FEBRERO DE 2012

# IDEAS QUE FUNCIONAN

---

RESEÑA DEL LIBRO DE EDUARDO BAVIERA

knowsquare .

Privado y Confidencial

Prohibida su Distribución sin Autorización Expresa del Autor  
y Know Square S.L.

“Conocer los valores y actitudes es una cosa, cumplirlos, otra”

Richard Maxwell y Robert Dickman, en su libro “Convencer a la gente contando historias”, dicen que para que una historia tenga éxito debe tener cinco elementos: Pasión, un héroe, un antagonista, inspiración y transformación... Quizás por eso, por tener estos cinco elementos, la historia que nos cuenta Eduardo Baviera en “Ideas que funcionan” convence.

Tiene **“Pasión”**, y se nota en cada capítulo, donde nos cuenta lo vivido y lo que queda por delante: es un relato contado en primera persona, 15 años de trabajo, de trabajo en equipo (las cuatro personas que empezaron el proyecto continúan hoy al frente del mismo), que se inicia con dos clínicas en Valencia, y que hoy cuenta ya con 70 más entre España y diversos países europeos.

Por supuesto, tiene **Héroe**... aunque en este caso son héroes -el equipo- al que el autor define como *“emprendedores corporativos, empleados que no ponen en riesgo su patrimonio personal pero sienten la clínica como algo suyo, o parte de ellos, produciendo a su alrededor un ambiente positivo y estimulante”*.

**Antagonista**... El mercado, la crisis, los fracasos... Por supuesto en esta historia hay momentos malos, pero también los aprendizajes que han dejado en la organización. Y se percibe, en estos momentos de complicaciones, el valor que da el autor a la actitud, que te acerca a lo que denomina la *“suerte activa”*. *“La que provocas con tu visión, esfuerzo, ilusión y preparación”*.

**Inspiración**... Es el núcleo de la historia, es una visión completa de un modelo de gestión, basado en dos conceptos: *“Los valores corporativos (VC)-principios de gestión”* y las *“cualidades individuales-actitudes personales (AP)”*.

Y, finalmente, **Transformación**: en 1994 empieza a hacerse realidad aquella oportunidad, una historia que convirtió una consulta oftalmológica que el hermano del autor, Julio Baviera, tenía en Valencia, en un Grupo empresarial con 70 clínicas entre España, Inglaterra, Alemania, Austria, Holanda e Italia, casi 1.000 empleados y 72 MM € de facturación... Y, por supuesto, más de 500.000 clientes, *“pacientes”* -*“los jefes”*- para el autor, intervenidos y satisfechos, como algunos de ellos reconocen al final del libro.

El libro empieza hablando de **“Oportunidades (VC)”**,... *“que caben en un trozo de servilleta, pero escríbelas y guárdalas”*, aunque el autor ya nos adelanta que el capítulo más importante es el último, el que dedica a la **“Implantación”**. Es aquí donde Eduardo Baviera entiende que *“está lo difícil y lo exigente, porque requiere cambio, riesgo y esfuerzo”*.

Y nos cuenta *“su”* método para *“implantar”* las ideas:

1. Selecciona las ideas que quieras implantar. No muchas al mismo tiempo. 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 periodo de tiempo, divídelo en etapas.
4. Concéntrate y esfuérate adecuadamente.
5. Utiliza ayuda, si consideras que es necesaria y útil.
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.

... Y los “valores corporativos (VC): principios y conceptos de gestión” y las “actitudes personales (AP): cualidades personales” que se han incorporado en Clínica Baviera año tras año, y que les han permitido conseguir ser lo que hoy son.

Una vez identificada la “Oportunidad”, el autor recomienda desarrollar la **“Propuesta de valor (VC)”** y defiende tres pilares básicos: “bueno, bonito y barato”:

- “Lo que hagas, hazlo bien” (bueno), poner todos los esfuerzos en hacer las cosas lo mejor posible, medir la calidad, añadir mejoras constantemente, aunque sean pequeñas; Quizás por eso, dedica un capítulo a los **“procesos (VC)”**, “que tienen que estar plasmado por escrito y ser fácilmente comprendidos y que permitan acumular ordenadamente la experiencia y sabiduría, compartirla de forma fácil y rápida”. Y, por supuesto, recomienda, en este proceso de mejora constante, no perder nunca de vista a tu **“competidor (VC)**, *conócelo perfectamente, respétalo y aprende de él”*.
- Ser muy cuidadoso con la imagen (bonito) *“al máximo, en cualquier elemento que conecte con nuestro público y en cada detalle”*.
- *“Si conseguimos unos costes óptimos podremos aplicar unos precios razonables”* (barato).

Eduardo Baviera también cree que el “cliente es el jefe”, porque considera que “es la razón de la existencia de la compañía”. Y es curioso la analogía que hace entre clientes y jefes... “son normalmente exigentes, inteligentes, imprevisibles, insaciables y, en cierta medida, caprichosos....pero tienen que ser nuestra referencia en todo momento”.

Aún teniendo claro que el Cliente es el jefe, dedica un capítulo a los **“Socios (VC)”**: empleados, proveedores, accionistas, acreedores.... “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”.

Junto con el Cliente, el mercado (el objetivo) y los resultados (lo que importa) constituyen su **“brújula del éxito (VC)”**... Y el resultado es lo que importa, porque es lo que debe marcar los siguientes pasos...y muy especialmente cuando no hemos conseguido los esperados. “En la mayoría de las ocasiones, lo peor que hay detrás de un mal resultado no es el coste o la pérdida sufrida. Es no analizar adecuadamente los motivos y cambiar lo que haya que cambiar”. De hecho, dedica un capítulo **“Análisis y acción” (VC)”** a la que considera “una forma práctica de buscar y encontrar resultados”. “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”.

Y, por supuesto, el autor comparte su visión de **“equipo (VC)-la conexión es la clave”**. Y lo hace compartiendo tres ideas muy claras:

1. “Lo que diferencia unas empresas de otras son, fundamentalmente, las personas”.
2. “Tan importante como la valía de las personas es la conexión que se consiga establecer entre ellas”. “Sólo conozco una forma de unir a un grupo de personas y buscar un objetivo común: a través de la **“Confianza (VC)”**. “Es un sentimiento que de forma invisible atrae, une, y organiza a las personas”.
3. Las “actitudes personales (AP)- cualidades personales” que tienen las personas que trabajan en Clínica Baviera, que integran la segunda parte del libro:

- **Humildad:** *“Fundamental para mejorar”*: La humildad te permite escuchar, tener perspectiva y, por tanto, aprender. *“La humildad no garantiza el éxito ... pero ayuda a conseguirlo”*.
- **Motivación:** Tan importante como conseguir la motivación es mantenerla y el autor nos propone el siguiente “cóctel”: *“lo conseguirás con emoción, optimismo y sentido del humor”*.
- **Creatividad y esfuerzo:** *“muy necesarios para actualizarse”*. Nos insiste en la idea de que no necesitamos grandes inventos, que basta con pequeñas cosas que sean útiles, que es compatible ser creativo y prudente, que lo importantes es intentarlo y, por supuesto, que estemos preparados para fallar.
- **Disciplina, equilibrio y descanso,** *“otro cóctel que funciona”*. *“El tiempo hay que aprovecharlo y la salud hay que cuidarla. El equilibrio es lo que nos permite afrontar los retos con orden y claridad”*.
- **Perseverancia y flexibilidad:** *“muy necesarias para los momentos difíciles”*. El autor piensa que las dificultades hacen que se valoren más los éxitos, y anima a afrontarlas de la mejor forma posible, proponiendo, de nuevo, su método: identificar el problema, darle la importancia que realmente tenga, *“relativizarlo”*, muy importante, asegurarse de aislarlo, no mezclar problemas/dificultades y, finalmente, afrontarlo. Y si no puedes resolverlo, se flexible. *“Si no puedes cambiar, adaptación y espera. Ser flexible, que no es lo mismo que ser conformista, es una actitud que te ayudará si no puedes cambiar el contexto”*.
- **Austeridad y ambición:** *“El lujo es para los débiles”*: *“La ambición es el deseo ardiente de conseguir algo. Te aporta la motivación y determinación para lograr tus retos. La austeridad es renunciar a lo innecesario y no despilfarrar. La ambición estimula, y la austeridad controla y equilibra”*.

En definitiva, una historia empresarial real, contada por uno de sus protagonistas y repleta de ideas basadas en sus propias vivencias, útil para cualquier gestor que tenga claro que *“más vale una pequeña acción que una gran intención”*.

## Sobre el autor

- Eduardo Baviera es Licenciado en Económicas por la universidad de Valencia y Master en Asesoría Fiscal por el Instituto de Empresa.
- Actualmente es Consejero Delegado del Grupo Clínica Baviera.

## Nota

- El libro no está disponible en tiendas y su distribución es personal. Para solicitarlo se tiene que enviar un *email* indicando los datos personales y dirección de envío a la siguiente dirección: [Ideas.baviera@gmail.com](mailto:Ideas.baviera@gmail.com)
- Cada libro tiene un coste de 20€ que serán destinados íntegramente a la Asociación Valenciana de Caridad. (+ información [www.casacaridad.com](http://www.casacaridad.com))