

Creada por un grupo de emprendedores, Clínica Baviera es la única sociedad oftalmológica europea que cotiza en Bolsa. Lo que comenzó siendo una pequeña clínica valenciana es hoy un grupo internacional con un plan de expansión que contempla cerrar el año con más de 80 clínicas. Las previsiones de la compañía apuntan a seguir consolidando su crecimiento, según el consejero

delegado del grupo Baviera. A corto plazo, el objetivo es aumentar el número de centros tanto en España como en el mercado europeo, fundamentalmente en países donde el índice de paro es bajo, como Alemania, y con los productos más vanguardistas en la división de oftalmología. Eduardo Baviera se define como un corredor de fondo con unos principios corporativos muy rigurosos.

Eduardo Baviera, consejero delegado de Grupo Baviera

“Queremos consolidar nuestro crecimiento en Europa”

■ Maite Nieva

—Clínica Baviera continúa su expansión nacional e internacional con la apertura de nuevos centros en 2011, superando sus propias previsiones de principios de año. ¿Hay oportunidades de negocio en este sector a pesar de la crisis?

—La reducción del consumo tiene, efectivamente, un impacto importante en la medicina privada. Nosotros, aunque de forma suave, hemos seguido creciendo.

Los productos muy vanguardistas o emergentes han sido los que más han crecido dentro de los mercados o segmentos de tratamientos en los que opera Clínica Baviera, fundamentalmente la cirugía de la presbicia o de la vista cansada. A pesar de las dificultades económicas, el propio impulso de un producto nuevo lo compensa.

Por el contrario están reduciéndose de forma significativa los mercados que ofrecen productos más tradicionales, como la cirugía de la miopía u otros tratamientos de cirugía de medicina estética. Es un mercado más maduro y por tanto ya no tiene el impulso que aporta la novedad.

La evolución de las clínicas de la Unidad de Negocio Internacional ja sido favorable con un crecimiento del 8% en su facturación. También al negocio en España, ha sido capaz de crecer un 4%, a pesar de la situación macroeconómica del país.

Desde enero hasta septiembre de 2011, la facturación del Grupo Baviera ha alcanzado una cifra cercana a 69 millones de euros, lo que supone un incremento del 4% respecto al mismo periodo de 2010.

—¿Seguirán abriendo nuevas clínicas en 2012?

—Seguiremos abriendo nuevas clínicas, sobre todo en la división de oftalmología. Nunca hemos dejado de hacerlo. Este año hemos abierto 9 centros nuevos, 4 en España y 5 en Alemania e Italia. Pensamos que será un número similar.

El grupo está prácticamente presente en toda España con 44 clínicas oftalmológicas. A nivel internacional, el Grupo Baviera posee 22 clínicas repartidas entre Alemania, Holanda, Austria e Italia.

En los nueve primeros meses del año, se ha producido la apertura de cinco nuevos centros en Turín (Italia), Ámsterdam (Holanda), Mainz (Alemania), Heilbronn (Alemania) y Rosenheim (Alemania).

—¿Clínica Baviera ha tenido que reinventarse con la crisis?

—El cambio continuo forma parte de nuestra historia. Yo creo que hemos tenido que reinventarnos en la crisis y en el boom; en el inicio y en el final. Quizá un poquito más en los momentos de crisis, pero el cambio es una constante.

—¿Cuál ha sido la estrategia de valor que diferencia a la compañía?

—Nuestra propuesta de valor es cuidar al cliente. Queremos hacerlo bien y con unos precios razonables. Es decir, bueno, bonito y barato.

Primero teniendo unos precios y unas vías de financiación lo más competitivos posible. También mediante un control más riguroso de costes y situándonos en mercados fuera de España donde las tasas de paro y la economía están menos castigadas.

Clínica Baviera está fundamentalmente en España y, en las zonas menos castigadas de Europa donde las tasas de paro están en torno al 4% y nos permiten tasas de crecimiento del 10%. Sobre todo en Alemania, Holanda y Austria.

—¿Y de cara a los próximos años?

—Tener más presencia donde ya estamos y por tanto, y consolidar nuestro crecimiento en España y en Europa, a través de productos novedosos y vanguardistas de mercados emergentes.

—¿Clínica Baviera es la única sociedad oftalmológica europea que cotiza en Bolsa y apenas unos años atrás era tan sólo una pequeña clínica ¿Cómo se consigue dar ese salto en tan poco tiempo?

—Somos corredores de fondo y con unos principios corporativos muy rigurosos y estrictos. Sólo un año hemos retrocedido. Fue en 2009.

—¿Cuáles son esos principios?

—Son principios basados en la propuesta de valor, en nuestra forma de pensar y experiencia.

Ante todo nos fijamos mucho en que todos los productos y servicios que emprendemos sean ganadores. El actor principal para la compañía es el cliente y alrededor de él intentamos establecer toda nuestra estrategia.

También intentamos monitorizarnos en todo momento para aprovechar las mejoras que la competencia nos enseña, tanto aquí como en otros países.

Además potenciamos el espíritu y el trabajo en equipo frente al individualismo. Intentamos hacer las cosas lo más simples posibles frente a la complejidad y luego estandarizamos los procesos.

Cuando algo no funciona, procuramos establecer un proceso de tal forma que liberemos nuestra energía para reinventarnos un poco. Preferimos actuar más que hablar y pensamos que la confianza te la tienes que trabajar y ganar constantemente, haciéndolo bien.

Son principios muy elementales que hemos adaptado a nuestra forma de trabajar. Y cuando nos desviamos por cualquier motivo, intentamos reequilibrarnos hacia esa línea.



AL TIMÓN

Eduardo Baviera es consejero delegado de Grupo Baviera y uno de los fundadores del grupo. En 1994, junto con su hermano Julio, y otros médicos, Luis Raga y Fernando Llovet, fundó Clínica Baviera asumiendo la Dirección General desde su inicio. Tenía entonces 27 años y

trabajaba entonces en la consultora PricewaterhouseCoopers como asesor fiscal. Su hermano Julio Baviera era un experto cirujano en cataratas y uno de los oftalmólogos pioneros a nivel mundial de “cirugía refractiva” a nivel mundial. En su opinión la

conexión del equipo ha sido la clave del éxito. Eduardo Baviera es licenciado en Económicas por la Universidad de Valencia y Master en Asesoría Fiscal por el Instituto de Empresa. También ha sido profesor de Análisis de Balances en el Instituto de Empresa.

—La historia del Grupo Baviera comenzó hace unos 15 años contra todo pronóstico ¿Cómo se creó?

—Todo empezó en 1994 cuando mi hermano Julio, un conocido oftalmólogo de Valencia, dos médicos, Luis Raga y Fernando Llovet y yo fundamos Clínica Baviera.

Hasta 1995 las operaciones para corregir la miopía se hacían con bisturí. Los resultados eran buenos pero la cirugía no era muy popular. Ese año aparecieron los primeros láseres para la corrección de la miopía y poco a poco fue creciendo su popularidad.

Las consultas médicas de Julio y Fernando iban creciendo con mucho éxito y empezamos a soñar con algo grande. No sabíamos exacta, ente el qué, pero lo que estaba claro es que teníamos que hacer algo importante.

—Nuestra expansión internacional se centra en mercados europeos donde las tasas de paro y la economía están menos castigadas”

Y así empezamos. Todos teníamos mucho trabajo y apenas disponíamos de tiempo para pensar o reunirnos. Trabajábamos sábados y domingo, hasta que compramos un edificio singular en Valencia que sería el buque insignia del proyecto.

En 1997 y 1998 dimos un paso de gigante: nos lanzamos a abrir una clínica en Madrid. Y comenzaron a venir pacientes de otras ciudades. Sevilla, Zaragoza y Castellón fueron las siguientes ciudades. A partir de ahí se fueron ampliando los retos hasta dar el salto al mercado internacional y a otros segmentos de la medicina.

—La historia de Clínica Baviera ha sido recogida en el libro “Ideas que funcionan” que se acaba de publicar con el título ¿Cuál es su objetivo?

—El objetivo es dejar por escrito una historia y unos fundamentos que nos han permitido llegar hasta donde estamos para conseguir que la historia siga hacia adelante.

Para nosotros es esencial tener un punto de referencia para saber si hemos avanzado. Para no olvidar lo que nos ha salido bien y lo que nos ha salido mal. También para mostrar mi reconocimiento a los emprendedores corporativos que hay en Clínica Baviera.

—Los rendimientos económicos del libro van a una asociación de caridad ¿La filantropía es otra de sus facetas?

—La Asociación Valenciana de la Caridad es una institución benéfica con más de 100 años de antigüedad. Es una iniciativa personal, no tiene nada que ver con la empresa. En el mundo rico también hay pobreza. Cuando era pequeño mi abuelo Luis Sabater me contó que él pertenecía a la asociación. Me llamó la atención que en mi ciudad hubiera personas que no tuvieran dinero ni siquiera para comer y dormir.

—¿Cómo afrontán el futuro en este ambiente de recesión?

—Con una mezcla de optimismo y con tensión. La tensión que requiere la operatividad de las empresas, y ahora, en el entorno de crisis, con un poco más de tensión. Nosotros tenemos remos y vela. La vela las impulsa el viento u si no hay viento, estamos parados. Si se unen los remos y la vela avanzamos más. Ahora parece que el viento se va a acabar, pues utilizaremos los remos. Avanzaremos menos, pero avanzaremos. Cuando venga el viento correremos más.