

EL PROYECTO PIEDRAHITA⁽¹⁾

INTRODUCCION

-“Mira Luis, no me vas a convencer. Lo he pensado bien y mi decisión es irrevocable: no participaré en el proyecto.”

Era el 19 de mayo de 1993. Luis Troya escuchó con gran desánimo la decisión final de Roberto de no participar en el proyecto consistente en asumir la gestión del Servicio de Radiología Convencional del Hospital Piedrahita. Después de un mes analizando la viabilidad del proyecto, Roberto era la tercera persona en abandonar. De los cinco posibles socios del comienzo, sólo quedaban Pedro y el propio Luis, que era el que había animado a los demás. En realidad, el gran temor de Luis era que Pedro se desanimara también después de conocer la retirada de Roberto.

Luis se graduaba en el Master de una escuela de negocios del Sur de España el mes siguiente y ahí fue donde conoció a Pedro (profesor de dicha institución), al cual propuso la promoción de un servicio de Radiología en sociedad con Roberto y dos radiólogos más.

Ahora se quedaban los dos solos ante el proyecto, lleno de incertidumbres, y Luis no sabía cómo darle a Pedro la noticia de la última deserción.

1.- ANTECEDENTES.

Luis Troya nació en Tobarra, provincia de Albacete en diciembre de 1953. Aunque en su familia había antecedentes empresariales, (el abuelo fue tratante de ganadería y el padre empresario agrícola que también realizó pequeñas promociones inmobiliarias), tanto a él como a sus hermanos se les impulsó a formarse como profesionales y nunca se les implicó en los asuntos empresariales de la familia.

⁽¹⁾ Caso de la División de Investigación del Instituto Internacional San Telmo de Sevilla. Preparado por el profesor Manuel González-Toruño, para servir de base de discusión y no como ilustración de la gestión, adecuada o inadecuada, de una situación determinada. Copyright © Febrero, 2001. Instituto Internacional San Telmo. Prohibida la reproducción, total o parcial, sin autorización escrita del Instituto Internacional San Telmo.

Luis se licenció en medicina y escogió la especialidad de radiología porque su idea era trabajar en alguna especialidad en la que la actuación del médico no produjera dolor físico en el paciente. Aunque antes de comenzar la carrera no sentía una vocación clara por la misma, llevó el ejercicio de la medicina con gran entusiasmo, especialmente atraído por todo aquello que supusiera un avance tecnológico o una novedad científica. Estos aspectos los llevaba casi como un hobby y en él empleaba dinero para comprar revistas científicas y asistir a congresos dentro y fuera de España.

Su primer encuentro con el mundo de la empresa ocurrió repentinamente cuando contaba con 28 años de edad. Su padre falleció y él tuvo que hacerse cargo de una promoción inmobiliaria de doce viviendas, cuya construcción no había terminado y en la que las casas estaban por vender. Tuvo que encargarse personalmente de todo: las relaciones con los proveedores, las cuestiones financieras y la venta de las viviendas, que era la actividad que más le agradaba. Todo aquello no le resultó nada fácil. De un lado, no estaba acostumbrado a tratar y negociar con una serie de profesionales y pequeños empresarios que tenían su manera peculiar de ser: albañiles, carpinteros, fontaneros, contratistas,... Por otro lado, su desconocimiento en todo lo relativo a la gestión empresarial era prácticamente absoluto. Aun recuerda con alegría el día en que, después de muchas angustias financieras, descubrió que había un instrumento llamado letra de cambio que le permitía el aplazamiento en los pagos.

En este período, que duró dos años, el doctor Troya no dejó el ejercicio de la medicina. Durante la semana atendía su trabajo como radiólogo de la Seguridad Social en un hospital de Alicante y el fin de semana se desplazaba a Tobarra, pueblo en el que se hallaba la promoción inmobiliaria y que se encontraba a unos 180 kilómetros de aquella ciudad.

Con esta experiencia empresarial no buscada, aprendió lo que es “la calle y la vida real”, tal como él mismo lo expresaba. También descubrió que hay maneras de ganar más dinero del que se obtenía con su sueldo de la Seguridad Social. Además sentía que en la sanidad pública no le dejaban tener iniciativas, pues en la mayoría de las ocasiones éstas eran vistas por compañeros y responsables de los servicios como engorros adicionales que únicamente proporcionaban más trabajo. Al final de esta experiencia se planteó una disyuntiva profesional: ¿Prefería seguir ejerciendo la medicina o continuar con la actividad empresarial? Esta duda la resolvió tomando una decisión ecléctica: seguiría en el ejercicio de la medicina pero aplicando criterios empresariales.

2.- LAS PRIMERAS INQUIETUDES EMPRESARIALES

Por el momento, Luis continuó como médico. Durante el ejercicio de su profesión y por medio de la lectura de revistas especializadas, conoció la aparición de una nueva tecnología para el diagnóstico radiológico: la resonancia magnética. Hasta ese momento lo más avanzado era la Tomografía Axial Computerizada, también conocido como TAC. El Dr. Troya se interesa en aquella tecnología y a través del estudio, visitas a hospitales y asistencias a congresos profundiza en su conocimiento. (En el **Anexo 1** se explican los principios y el funcionamiento de las diferentes técnicas de diagnóstico por imagen).

En 1989 y debido a sus conocimientos de la materia, Luis recibe una oferta profesional de TACTO, un centro radiológico privado de Jerez, que le pide que se vaya a poner en marcha una resonancia magnética. El salario era especialmente atractivo. Se basaba en un porcentaje

de la facturación del centro, que en aquel momento no era grande, y se le ofrecía como atractivo fundamental por parte de los socios, unas hipotéticas expectativas de futuro. En palabras del Dr. Troya, “Esta forma de retribuir era absolutamente inusual entre el colectivo médico que siempre prefiere cantidades fijas, e incluso cuando cuenta con ingresos importantes por consulta privada no suele renunciar a la plaza en la Seguridad Social que les proporciona esos ingresos fijos”. No obstante, le permitía trabajar con la nueva tecnología, así que no lo piensa dos veces y acepta. “A mí, lo que me gusta son esos primeros momentos en los que hay que explicar en qué consiste la técnica de exploración, cómo funciona y las ventajas e inconvenientes de la misma. Con el tiempo, esa técnica se convierte en convencional y entonces pierde interés y empiezo a imaginar y a descubrir qué será lo próximo”.

La empresa para la que trabaja el Dr. Troya pertenecía a un grupo de médicos. Ninguno de ellos era radiólogo ni ejercían profesionalmente en la misma, limitándose su condición a la de socios propietarios. Su evolución y resultados económicos eran muy satisfactorios. En 5 años llegó a tener hasta 5 aparatos de resonancia magnética y multiplicó su facturación por siete u ocho. Era la empresa líder en alta imagen médica en Andalucía.

Poco después de empezar a trabajar con la resonancia magnética, Luis descubre que el siguiente avance científico tecnológico sería el P.E.T (Tomografía por Emisión de Positrones) y empieza a estudiarla. Esta tecnología suponía un gran avance, pues por primera vez se podía obtener una imagen del metabolismo humano. Un ejemplo concreto de su utilidad es la de permitir detectar de modo muy precoz la aparición de un cáncer, aumentando así las posibilidades de éxito en el tratamiento del mismo. Como casi siempre ocurre el inconveniente es el costo del aparato, cifrado en unos 5 millones de dólares USA. Luis intenta animar a los dueños de la empresa a que la adquieran y avancen por ese camino. Sin embargo, los socios no lo ven claro y tampoco desean meterse en nuevas complicaciones, por lo que no optan por esta vía.

En ese momento llega al convencimiento de que lo tendría que hacer él por su cuenta. El principal escollo era sin duda encontrar inversores que estuvieran dispuestos a aportar los aproximadamente 600 millones de pesetas del costo de la máquina, pero Luis estaba convencido de que aquello era posible. El **Anexo 2** contiene datos económicos sobre el importe de la inversión en aparatos de diagnóstico por imagen y el coste aproximado de su uso para un paciente o compañía de seguros.

3.- LA BUSQUEDA DE FORMACIÓN Y ALGUNOS INTENTOS.

Como dificultad añadida Luis era consciente de que sus conocimientos económicos y de empresa eran prácticamente nulos. Para satisfacer el deseo de montar su propia iniciativa, ve la necesidad de adquirir este tipo de formación. De esta manera y tras informarse sobre varias opciones, en 1991 decide matricularse en un Programa Master en Economía y Dirección de Empresas para profesionales con experiencia, que ofrecía una escuela de negocios con sede en Sevilla, el cual comenzaba en enero del siguiente año.

Durante los dieciocho meses que dura el Programa Master, combina su ejercicio profesional como radiólogo con la asistencia al Programa los viernes y sábados. Además, lo mueve el deseo de convertirse en empresario y en este período inicia dos aventuras