

HOSPITAL INFANTA LUISA¹

En junio de 2016 los dos socios propietarios del Hospital Infanta Luisa, Hugo Galera y Obdulio Rodríguez-Armijo, debían tomar una de las decisiones más importantes de su vida: vender o no vender el Hospital al que habían dedicado casi 30 años de vida profesional, haciéndolo crecer hasta convertirlo en un hospital privado de referencia en la ciudad de Sevilla.

El Hospital, anteriormente Clínica Cruz Roja de Triana, fue adquirido en 1988 en subasta pública en Madrid cuando Cruz Roja decidió venderlo. Contaba entonces con 60 trabajadores y 55 camas. En 2016, tras sucesivas ampliaciones, tenía 14.000 metros cuadrados construidos, una plantilla de más de 600 profesionales y unos 33 millones de euros de facturación. Sus 139 camas suponían el 26 % de las 532 camas hospitalarias de carácter privado que existían dentro de la ciudad de Sevilla.

El sector sanitario en general, y el de los hospitales en particular, estaba viviendo en España y Europa un proceso de concentración radical en los últimos años. Hasta ahora, ellos habían resistido a este proceso y caminado como independientes. Pero ¿sería posible en el futuro competir de forma independiente ante el panorama de concentración, tanto de grandes grupos hospitalarios cómo de sus principales clientes, las compañías de seguros de salud? En Infanta Luisa entre 10 y 15 % de la facturación procedía de clientes individuales mientras que el 85 a 90 % de los ingresos venía de grupos aseguradores. ¿Qué otras alternativas existían? ¿Podrían ellos mismos crecer y liderar un grupo de mayor tamaño?

Era necesario tomar ya una decisión en uno u otro sentido, presionados ante una oferta de compra concreta sobre la mesa, cuya respuesta llevaban dilatando unos meses.

¹ Caso de la División de Investigación de San Telmo Business School, España. Preparado por el profesor Manuel González-Toruño Conejo, de San Telmo Business School, para su uso en clase, y no como ilustración de la gestión, adecuada o inadecuada, de una situación determinada.

Copyright © febrero 2021, Fundación San Telmo.

No está permitida la reproducción, total o parcial, de este documento, ni su archivo y/o transmisión de ninguna forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, por fotocopia, por registro o por otros procedimientos, sin la autorización expresa y escrita de Fundación San Telmo. Para pedir copias del mismo o pedir permiso para usar este caso, por favor póngase en contacto con el departamento de Edición de Casos, a través del teléfono en el +34 954975004 o por correo electrónico a la dirección casos@santelmo.org.

ANTECEDENTES

En 1987 los doctores Hugo Galera Davidson (1938) y Jesús Loscertales (1944) decidieron crear una sociedad al 50 % para acudir a la subasta de la Clínica Cruz Roja de Triana; la ganaron y les fue adjudicada en 1988.

El Dr. Galera era catedrático de Anatomía Patológica en la Universidad de Sevilla desde 1974. Ejercía la medicina en el sector público y privado. Tenía experiencia en gestión, pues durante varios años estuvo al frente del Hospital Oncológico de Sevilla que entonces pertenecía a una entidad privada: la Asociación de Lucha contra el Cáncer. En 1987 había ingresado como miembro de la Real Academia de Medicina de Sevilla.

El Dr. Loscertales, hijo de padre y madre médicos, era especialista en Cirugía General y Aparato Digestivo. En 1966 se licenció en Medicina y Cirugía. En 1979 ganó por oposición la Cátedra de Cirugía en la Universidad de Murcia y en 1983 la misma cátedra en Sevilla. También ejercía la medicina y aceptó la propuesta de su colega, el Dr. Galera, bajo la condición de que fuera aquel quien liderara la gestión del nuevo proyecto, pues él no tenía experiencia ni interés en dedicarse a ello.

Tras la compra, los dos socios realizaron una ampliación de capital y dieron cabida a un mayor número de socios, pero reteniendo ellos la mayoría. La configuración societaria quedó así:

- Hugo Galera Davidson 30 %
- Jesús Loscertales Abril 30 %
- 137 accionistas minoritarios 40 %

Estos accionistas minoritarios participaban en diversa proporción. Eran en su mayoría profesionales de la ciudad de Sevilla; principalmente médicos, pero también farmacéuticos, abogados, notarios, etc. Se sentían atraídos por el proyecto, en parte como inversión y también por estar cerca de una actividad que les brindaría la posibilidad de ejercer su actividad profesional, como pasar consulta médica, ser el abogado de la empresa, llevar la contabilidad, etc. Entre estos accionistas estaba la familia Rodríguez-Armijo, padres del actual socio y gerente del Hospital. Obdulio (1959) era, por aquel entonces, un joven licenciado en Farmacia.

Al principio la clínica siguió funcionando con los servicios que tenía mientras los nuevos propietarios iban implementando planes de mejora y haciendo cambios. Los socios mayoritarios tenían múltiples ocupaciones y un tiempo limitado para dedicarle a la clínica, incluido D. Hugo Galera que aunque desde el primer momento estuvo al frente de la gestión sólo podía dedicarle algún tiempo al final de la tarde. El Dr. Galera vio la necesidad de contratar a un Gerente que se encargara de las múltiples actividades, muchas de ellas administrativas, sobre las que diariamente había que decidir. Encargó una búsqueda profesional para la que le seleccionaron varios candidatos, pero ninguno de ellos le convenció.

Una mañana en la que Hugo estaba en el departamento de administración del hospital le comentó a la jefa del servicio sus dificultades para encontrar a un gerente. Ésta le dijo señalando a Obdulio: “Hugo, ¿y no has pensado en éste?”. Hugo se quedó sorprendido y contestó: “¡Ah! Pues no, pero lo voy a pensar”. Obdulio tenía entonces 29 años y llevaba un año trabajando en la farmacia del hospital en cuestiones técnicas.

Esa misma tarde Hugo llamó a Obdulio a su despacho y le ofreció ser Gerente. Obdulio le contestó que por él encantado pero que no tenía idea ni experiencia en gestión. Hugo le dijo que no se preocupara y le dio el siguiente consejo:

“Mira, por aquí van a aparecer todos los días personas, muchos de ellos ofreciéndote cosas y contando milongas. Tú los escuchas a todos y les dices: ‘me parece muy interesante lo que me dices; déjame que me lo piense y ya te diré algo’. Luego me lo cuentas a mí y ya vemos qué decidimos”.

Fue así como el Dr. Galera decidió tomar una persona joven de su confianza, hijo de otros accionistas de la clínica, y formarlo, en lugar de acudir a un profesional externo. En 1994, cuando Obdulio ya contaba con algunos años de experiencia, decidió complementar su formación con un máster en Economía y Dirección de Empresas compatible con la actividad profesional, pues tenía lugar los fines de semana en una prestigiosa escuela de negocios con sede en Sevilla.

EVOLUCIÓN DEL HOSPITAL (1990-2005)

Los años siguientes fueron de expansión. A partir de 1990 iniciaron la rehabilitación de las instalaciones, empezando por las habitaciones de hospitalización. Dotaron al hospital de nuevas áreas, como la UCI, lo que permitió intervenciones de mayor complejidad (pulmonares, cardíacas...). Impulsaron servicios con dotación tecnológica de primer nivel, como el Servicio de Radiología; adquirieron un TAC y una resonancia magnética de 3 teslas, que era la única que había en Sevilla con esas características.

Al mismo tiempo, se fueron creando sociedades paralelas encaminadas a dotar al hospital de una tecnología más avanzada que permitiera hacer pruebas adicionales de diagnóstico y nuevos tratamientos. Había una doble razón para crear estas filiales con entrada de nuevos socios y no hacerlo directamente desde la matriz. Como en tantas pequeñas y medianas empresas familiares, los recursos eran limitados y el crédito complicado de conseguir. A través de estas sociedades se buscaban inversores, pero sobre todo, profesionales que aportarían además de capital, pacientes que precisaran la realización de pruebas diagnósticas. La configuración institucional en estas sociedades era similar: la sociedad matriz retenía la mayoría accionarial para garantizar el buen gobierno y el resto pertenecía a los profesionales.

Paralelamente se realizaron sucesivas ampliaciones de capital y, una vez remodelado lo que se adquirió a Cruz Roja, se amplió el número de camas con 12 nuevas habitaciones. La primera gran extensión fue en el año 2000. Apoyados en un crédito hipotecario