

CÉSAR SOTTOVIA JARA

En su primera entrevista, el gerente general de Clínica Las Condes (CLC), Pablo Yarmuch, señala que los resultados del centro de salud privado de alta complejidad dan cuenta de un punto de inflexión durante el primer trimestre de este año. Si bien la última línea continúa siendo negativa, las pérdidas exhiben una reducción sustancial desde los \$23.650 millones registrados a marzo de 2025, a \$6.941 millones el primer cuarto recién pasado, de la mano de los accionistas individuales EuroAmérica y Clínica Indisa (suman más del 55% de la propiedad), que no están en pacto. EuroAmérica e Indisa iniciaron la operación de esta compañía a principios del año pasado, tras comprarle su parte al grupo Auguri, vinculado a Cecilia Karlezi Solari. En la transacción, que involucró US\$ 40 millones, no hubo *due diligence* y los nuevos propietarios se fueron encontrando con varias sorpresas en el camino.

El aumento de capital

Los nuevos dueños debieron impulsar primero un aumento de capital por \$45 mil millones el ejercicio anterior y ahora van por \$80 mil millones. El período de opción preferente termina el 9 de junio con un precio fijado en \$10 mil por título, que no dejó conformes a todos, pero que finalmente fue el acordado. El aumento no es casual, y responde al hoyo financiero que descubrieron los nuevos accionistas por más de \$70 mil millones que fueron contabilizados de manera irregular en la anterior administración, según acusan. Se querellaron contra



Pablo Yarmuch, gerente general de Clínica Las Condes (CLC).

quienes resulten responsables, pues se presume dolo, pero esa acción sigue su curso en trámite y será resorte de los accionistas evaluar si demandan civilmente en el futuro para recuperar parte o la totalidad de los dineros faltantes, afirma Yarmuch.

Sobre los resultados, el ejecutivo, que ya había estado en la clínica en su época de apogeo en varios cargos y la subgerencia general, antes de la entrada de Auguri, al mando de la pareja de Cecilia Karlezi, Alejandro Gil, señala que "en general las compañías son viables cuando son capaces de generar cajas operativas y el mejor indicador para eso es el Ebitda. Por eso, podemos hablar de un punto de inflexión en 13 de meses de gestión que ha llegado a tener una evidencia positiva. Las clínicas son como una locomotora a carbón, si tú vas haciendo las cosas toman tiempo en agarrar velocidad, pero una vez que parten van agarrando cada vez más velocidad y cuesta mucho detenerlas".

PABLO YARMUCH ASEGURA QUE BAJO LA NUEVA GESTIÓN EL BALANCE ALCANZÓ UN PUNTO DE INFLEXIÓN

Gerente general de Clínica Las Condes: "Nuestra principal competencia es la Clínica Alemana. Han hecho bien las cosas"

El ejecutivo, que también gestionó la compañía en la era previa a Gil, señala que ya han logrado traer unos 300 médicos a la entidad privada, muchos de ellos ex-CLC, que se fueron descontentos con la antigua administración.

NEGOCIO de isapre al estilo de la competencia no está contemplado

No está en el radar de CLC crear una isapre al interior del grupo, como lo hicieron los accionistas de Clínica Alemana con Esencial. "Al ser un prestador no integrado, tenemos ventajas competitivas para generar una relación con las isapres", señala Pablo Yarmuch. —¿Entonces por qué, si no hay ventajas, el grupo Alemana lo hizo? "Yo creo que ellos ya habían construido su base de clientes y, de alguna forma, cuando vieron que había riesgo para el modelo, en cuanto a que sobrevivieran estas entidades en Chile, crearon una isapre libre de riesgo, porque en el fondo no se comieron nada de los pasivos que existían, que la nueva ley (Ley Corta de Isapres) les generó a estas entidades. Ellos nacen después (...), entonces, creo que puede haber sido un mecanismo de protección ante la eventual muerte del sistema".

La clínica generó un Ebitda por \$41 millones en enero-marzo, muy lejano del Ebitda negativo por sobre los \$25.000 millones de igual lapso del año pasado. Si bien no puede adelantar números por temas regulatorios, señala que el panorama se ve mejor hacia los meses siguientes. Asimismo, en el período los ingresos crecieron un 26%. Los resultados de la compañía se conocieron la noche del

jueves cerca de las 23:00 horas. Ayer en la Bolsa de Comercio de Santiago el papel avanzó un 5,1%, y cerró en un valor de \$11.193.

La recuperación de camas y el retorno de médicos

La nueva gestión debió cerrar desde 332 camas a un número inferior a 189, porque mantener una cama abierta

desocupada generaba un costo tres veces mayor que tenerla cerrada. El asunto ha cambiado. Yarmuch asegura que la semana pasada se cumplió un hito con la apertura de 10 camas en salud mental, enterando las 199 plazas abiertas.

Agrega que hoy tienen la misma cantidad de médicos que poseían previo la gestión del grupo Auguri, un total de 650 en el *staff*. "Hemos traído 300 médicos de mucho prestigio, porque también cuando llegamos, Emilio Santelices (director médico) sacó cerca de 100 que no calificaban para trabajar acá, no tenían los estándares de calidad a los que la clínica estaba acostumbrada. Hemos recuperado de todos lados: de Meds, (Clínica) Alemana y también de (Clínica) UAndes. Y los 300 no son todos antiguos ex Las Condes; también hemos traído gente nueva".

Sobre un mercado que ha ido evolucionando con los años, señala que básicamente se fija en Clínica Alemana, con más de 400 camas. "Nuestra principal competencia es la Clínica Alemana. Han hecho las cosas bien, tienen las cosas llenas, son exitosos", afirma Yarmuch (ver recuadro).

El objetivo a 2029 en CLC es estar operando al 75% de ocupación con una capacidad de camas abiertas sobre las 300.

Señala que en el ámbito competitivo, la Clínica de la Universidad de los Andes es un proyecto con un horizonte de tiempo distinto al de CLC, vinculado a "una obra" (el Opus Dei). "Tiene un tamaño relativo bastante acotado, todavía cercano a 150 camas. Meds, en tanto, que ha sido el otro actor cercano que ha venido creciendo fuertemente, se está transformando en un modelo más *retail*, no hay un tema de cuerpo médico, de desarrollo, y no hay docencia en investigación a través de una alianza académica potente".

—¿Cuáles han sido los incentivos ofrecidos para recuperar médicos?

"No rompemos el mercado. Tenemos un modelo súper simple. Yo diría que a algunas personas muy, muy específicas que tienen ciertas capacidades, que son cerca del 15% de los que han vuelto, les ofrecemos un modelo en que les protegemos su actividad por un tiempo, pero no es más de lo que generaban en el lugar donde estaban. No generamos inflación en el mercado".

—¿Y por qué vuelven?

"Yo creo que también es importante entender por qué vuelven los pacientes. Hubo un crecimiento de 90% en ingresos de clientes isapre. De alguna forma, la clínica les genera una propuesta de valor al ecosistema muy potente, a los pacientes y su familia, a las isapres y a los doctores. Esta clínica, cuando se fundó hace más de 40 años, se creó en un momento en que las clínicas privadas en Chile eran para las maternidades, cosas así, y si había un problema de salud, el destino era el hospital (...) De alguna forma, la apuesta fue ser el primer hospital privado de Chile, en que se hiciera todo de calidad, con doctores concentrados, y que acá existiera innovación, investigación y docencia".

—¿Eso duró hasta antes de la era Gil?

"Cuando volvimos, de alguna forma nos dimos cuenta de que esa propuesta de valor estaba en jaque, se había perdido, y apostamos estratégicamente a diferenciarnos por eso. Por eso es tan importante la alianza estratégica con la Universidad Andrés Bello, que es una alianza a 20 años renovable, donde

recuperamos la docencia, la investigación a un nivel exponencial, y eso es un tremendo atractivo para los doctores. Ese ecosistema está creado".

Agrega que este recinto "es imposible de volver a construir. Encontrar permiso en un lugar así, en Santiago, con el Metro que llega en un año más, en una muy buena ubicación, con tremendos accesos, con tremendos estacionamientos, es muy difícil de replicar".

—¿Inversiones de ampliación no por el momento, me imagino, considerando que la infraestructura actual da para generar harto tráfico de pacientes?

"Esta clínica no tiene un problema de infraestructura para nada, no requiere mucho Capex (inversiones). Eso tiene que ver más con renovación de equipos y de tecnología. Por lo tanto, con un Capex acotado, podemos llegar a las metas que nos trazamos en el plan estratégico al 2029".

Reputación

—Durante la administración anterior, hubo varios escándalos que afectaron la reputación de la clínica, incluyendo casos de abuso a pacientes por parte de un médico oncólogo. ¿Cómo se sana eso?

"Creo que la marca y el cariño de la comunidad por esta clínica es mucho más grande que el daño reputacional que pudo haber generado la administración anterior. ¿Por qué lo digo? Porque estos son 13 meses de gestión, donde ha habido un crecimiento importante de actividad, la capacidad de recuperar médicos destacados de Chile, varios referentes, y la clínica va para arriba. La recuperación de la clínica ha sido bastante rápida, y de alguna forma, creo que eso en parte se debe a que tiene cierta inmunidad la marca o calidad de marca que permite que esas cosas queden en el pasado".

“Creo que la marca y el cariño de la comunidad por esta clínica es mucho más grande que el daño reputacional que pudo haber generado la administración anterior”.

“Meds, que ha sido el otro actor cercano que ha venido creciendo fuertemente, se está transformando en un modelo más *retail*”.