

# Una terapia de shock para Clínica Las Condes

Los nuevos dueños de CLC aún no dan a conocer el plan con el que pretenden resucitar a una empresa agónica. Pero mientras afinan sus detalles, dentro y fuera de la clínica ya circulan las ideas que debiera incluir: entre ellas, la salida de ejecutivos ligados a la gestión anterior, la recomposición de las confianzas con los médicos y una pronta inyección de recursos, con un aumento de capital del orden de los US\$ 50 millones, para responder a los compromisos financieros más urgentes, sobre todo con proveedores. Tan pronto como el martes se debieran dar a conocer las primeras medidas.

Un reportaje de IGNACIO BADAL ZEISLER Foto: ARCHIVO COPESA



**D**urante esta semana, los jefes de área de Clínica Las Condes tuvieron dos reuniones masivas: el lunes los citó el gerente general para informarles oficialmente que la firma tenía nuevos dueños, pues la anterior accionista controladora, Cecilia Karlezi, había vendido su paquete controlador a Clínica Indisa y a EuroAmerica; y el miércoles, las mismas cabezas de servicio se reunieron con el nuevo presidente, Carlos Kubick, y otros dos directores, quienes los invitaron a “aprovechar juntos esta oportunidad”.

“Lo primero que hubo fue agradecimiento por la transacción. Estaban muy felices de que se presentara el presidente, porque lo han pasado mal, pero nosotros tenemos claro lo que tenemos que hacer. Este no es un desafío, es una oportunidad, y fácil, porque partimos desde muy abajo”, dice uno de los impulsores de la compra.

Es que la operación implica un cambio fundamental en el devenir del centro privado tras los últimos cinco años: dejó la presidencia Alejandro Gil, el exmarino mercante y pareja de Karlezi, a quien se le atribuye la primera responsabilidad de la decadencia. “No vamos a hacer una autopsia de lo que pasó en los últimos cinco años. Nuestra principal meta es que CLC vuelva a ser lo que era”, dice la misma persona.

El objetivo de ambas reuniones era reim-

pulsar el espíritu de los trabajadores de la clínica, duramente golpeado por la administración anterior, pero con el foco puesto en el futuro. En ponerse pronto a punto para revitalizar el negocio.

Con las noticias del fin de semana y estas reuniones, la tensión del ambiente se amenoró y al menos empezaron a soplar aires de esperanza de que la otrora clínica más afamada de Chile pueda recomponerse y volver a ocupar algún día el sitio de excelencia que un día tuvo.

Para ello, eso sí, requiere una verdadera terapia de shock con medidas de emergencia que le permitan respirar, puesto que la situación de fragilidad financiera ha llegado a tal nivel que, sólo como ejemplo, hasta se cortó el aire acondicionado esta semana por problemas de mantención. “El cambio de controlador aquí ha sido recibido como un alivio. El ambiente cambió. Andamos como si hubiese entrado una brisa de aire fresco, a pesar de no tener aire acondicionado”, dice irónico un médico de la clínica.

El pasado viernes 10 de enero, Indisa, dueña de clínicas en Providencia y Maipú, y EuroAmerica, grupo financiero que posee compañías de seguro y administradoras de fondos, acordaron pagar US\$40 millones por el 55,75% de CLC que poseía Karlezi a través de sus sociedades Lucec Seis e Inversiones Santa Filomena. Ambos compradores en paralelo se llevaron un 27,8731% de la propiedad de la clínica, pagando un precio por acción de \$7.146, pese a que el pre-

cio del mercado superaba los \$12 mil. Karlezi, cuando tomó el control de CLC, en noviembre de 2019 y dejó a Gil como presidente del directorio, pagó \$40 mil por acción, es decir, un quinquenio después cedió la clínica en casi un sexto de lo que la compró.

Se acabaron así cinco años en los que CLC tuvo seis gerentes generales, perdió más de 200 médicos, enfrentó cientos de juicios, redujo sus ingresos, acumuló deudas con profesionales y proveedores, y sumó rebajas de calificación crediticia. Entre 2023 y 2024, con cierre en septiembre del año pasado, la sociedad acumulaba pérdidas por casi \$19 mil millones. Son, así, muchos frentes los que deberá abordar la nueva administración que encabeza Carlos Kubick, histórico exgerente general de Banmédica, como presidente de la mesa directiva. Kubick deberá definir prioridades. Y la primera será qué hacer con sus principales ejecutivos.

Fuentes que conocen a los nuevos dueños aseguraron que tan pronto como este martes se conocerán las primeras medidas. Y, por lo visto, al menos se prevén cambios en la gerencia general y en la dirección médica. Aunque los reemplazantes de Pablo Ortiz y Jorge Ruf, respectivamente, podrían tardar un poco, pues algunas fuentes comentaron que los nuevos accionistas se estarían planteando la posibilidad de mantenerlos por un tiempo para empaparse de la realidad de la clínica antes de hacer cambios. Eso sí, ya hay nombres que circulan para ambos puestos: en la gerencia general se mencionan como

candidatos José Ignacio Valenzuela, gerente general de Banmédica Prestadores, y Sebastián Reyes, CEO de RedSalud. Y como director médico se quiere a alguien que ya conozca la clínica, por lo que se han ventilado nombres como los de los exministros Enrique Paris, que integró el directorio, y Emilio Santelices, que fue director médico. Ambos dijeron que no han sido contactados. También suena el exjefe de urgencia, hoy en clínica Meds, José Luis Santelices.

## Lo urgente, lo importante

Pero para la mayoría de las prioridades que se deben abordar, incluyendo nuevos mandos, se requiere plata, por lo que en el plan de los nuevos dueños está una ingente inyección de recursos para capital de trabajo. Y están dispuestos a meterse la mano al bolsillo para motorizar la actividad de la clínica y responder a los compromisos.

A septiembre de 2024, CLC tuvo ingresos por \$122.995 millones (US\$137 millones) y su deuda financiera alcanzó los \$192.170 millones (US\$214 millones). Sin embargo, quienes conocen la operatoria del día a día de la clínica aseguran que lo más urgente es que vuelva a fluir la relación comercial con los proveedores, con quienes existe una gran deuda de arrastre. Según el balance de CLC al 30 de septiembre pasado, las cuentas por pagar llegaban a \$41.280 millones (US\$46 millones), dentro de las cuales existen quienes suministran equipos, medicamentos, materiales clínicos, y servicios de



# 7.146

**pesos por acción** pagaron Indisa y EuroAmerica por el paquete controlador de Clínica Las Condes a su exdueña Cecilia Karlezi.

laboratorio (que fueron externalizados en medio de cuestionamientos), limpieza y mantenimiento, entre otros.

“Los nuevos dueños están dispuestos a poner esos recursos, aunque falta claridad sobre el monto exacto para definir el aumento de capital, pero creo a priori que debe estar entre los US\$40 millones y US\$50 millones”, ratificó una de las fuentes sobre un proceso que podría realizarse en marzo o abril y que se ofrecería a un precio similar al que pagaron los nuevos dueños, para sumar y no diluir a los minoritarios.

En paralelo a la reconstrucción de los lazos con los proveedores, existe el objetivo de restablecer los vínculos con los médicos, a quienes se les reconoce como el corazón de la clínica. “Los pacientes van a la clínica a ver a sus médicos”, resume Herbert Spencer, médico y accionista de la clínica que se convirtió en uno de los más acérrimos opositores públicos a la administración de Gil.

Y entre los nuevos dueños existe claridad sobre lo necesario de que se restablezcan las golpeadas relaciones de la administración tanto con los doctores que se quedaron en la clínica como con los que se fueron, porque pretenden que muchos de los que ya no están, puedan volver.

“Mi intuición es que entre el 40% y el 50% de los médicos que se fueron volvería o estaría interesado en volver”, dijo una fuente que ha estado involucrada en el proceso. Eso sí, saben que los doctores que dejaron CLC no retornarán a cualquier precio, sino bajo

ciertas condiciones, como no tener jefes que representen a la gestión anterior y que se establezcan ciertos convenios de pago de los honorarios aun adeudados.

Y ya habría médicos que confesaron su intención de volver. Por ejemplo, un grupo de traumatólogos y otro de anestesiólogos. Y con este fin se plantea la idea, por ejemplo, de llegar a acuerdos con competidores que se llevaron a médicos de CLC, como Meds o UAndes, para compartir horas de ellos, y así no generar conflictos.

### Cerrar frentes judiciales

En lo operacional del día a día, también hay ideas. Por ejemplo, centrarse en recuperar la urgencia y rescate, que era una de las grandes entradas de la clínica. O una mayor utilización de los pabellones: hoy hay 40 intervenciones semanales y antes del 2020 eran 120 diarias. Para esto, se podrían establecer acuerdos con Indisa, que requiere más pabellones para su alta demanda.

Otro frente que CLC tiene abierto es el judicial. La nueva administración hereda más de 200 procesos penales, civiles y laborales.

En la línea de dejar atrás los cinco años pasados, la decisión de los nuevos dueños es ordenarle al asesor jurídico Álvaro Jofré, quien era abogado que trabajó con Gil, que cierre todas las causas abiertas, de manera de trabajar sobre la base de un borrón y cuenta nueva en esta área. Posteriormente, es posible que Jofré también deje de ser el asesor legal de la compañía.

Ahora, más allá de lo contingente, muchos médicos creen que lo más relevante es reimpulsar el espíritu de la CLC, para lo cual creen que históricos de la clínica como Carlos Schnapp o Pedro Uribe, flamantes miembros del directorio, debieran ser pilares.

Y como insumo, Herbert Spencer, recuerda una carta que envió al directorio en 2020 y que llamó “Refundación de CLC”, donde planteaba ideas de misión y valores. Como misión: “CLC sirve a todos los estratos socio-económicos de la comunidad buscando mejorar los niveles de salud y calidad de vida de la sociedad y está comprometida con la comunidad que sirve”. Y como valores: “La honestidad, la verdad, la justicia, la conducta ética y responsable de las decisiones que tomamos; el trato compasivo y amable en nuestra relación con los pacientes; la excelencia, la integridad y la innovación en la atención de nuestros pacientes y en la relación con los demás”.