

CUENTA DEL GERENTE GENERAL

Sin lugar a dudas la cuenta correspondiente al año 2016 será diferente a las cuentas de años anteriores, donde lo normal era mostrar la evolución positiva, tanto en la actividad como en los resultados financieros de la empresa. Lo que expondré no pretende bajar el perfil ni desligarse de responsabilidades respecto a los hallazgos contables que impactaron fuertemente los resultados de 2016 y sus años anteriores, pero si pretende poner en el debido contexto la evolución que ha tenido esta compañía en materia de modernización y profesionalización. Fue justamente esto lo que nos permitió detectar internamente y con nuestros recursos humanos, los problemas que la compañía venía arrastrando desde hace muchos años. Solo el diagnóstico oportuno de las debilidades sistémicas sobre las que descansaba la operación administrativa, la implementación de una nueva plataforma y la profesionalización de la organización, permitieron detectar este “tumor” que la compañía tenía oculto.

El año 2011 la Administración de CLC, debido a las debilidades y obsolescencia de los sistemas administrativos tecnológicos sobre los cuales operaba la clínica, los que estaban basados en desarrollos de sistemas computacionales internos inorgánicos, decidió licitar una plataforma integrada de sistemas que permitiera la visibilidad y trazabilidad de la información en un ambiente de alta seguridad de datos informáticos. Este cambio era perentorio... no se había realizado renovación tecnológica de los sistemas administrativos y financieros por más de 15 años al interior de la compañía, lo cual había generado, producto del crecimiento de CLC, una gran complejidad por la existencia de distintos sistemas computacionales independientes, los que además requerían altos niveles de mantenimiento. Lo anterior sumado a la necesidad de tener una visión única e integral de los datos de los pacientes.

La mejor solución disponible para una empresa con la complejidad de los procesos de CLC resultó ser la propuesta por la empresa alemana SAP. Fue así como, el 1º de noviembre de 2015 se pone en funcionamiento la nueva plataforma SAP, efectuándose la migración.

Su implementación y posterior migración, no fue fácil. Se debió realizar un proceso de estabilización de la nueva plataforma y reorganización interna de los procesos y estructura, con el fin de sistematizar la generación de los balances y fortalecer los procedimientos administrativos, de forma de contar con una contabilidad robusta.

Como consecuencia de esta implementación, se detectaron diferencias de arrastre en la contabilidad que no habían sido detectadas en los ejercicios anteriores, y que afectaban principalmente dos partidas: honorarios médicos por pagar e inventarios. Debido a la dificultad y complejidad de los hallazgos, y en pro de la transparencia, se solicitó a PwC su asistencia para determinar los montos exactos de las diferencias, su impacto en el ejercicio 2016 y anteriores, además del origen de dichas diferencias. A estos hallazgos se agrega como alcance del trabajo, la revisión de la política de contabilización del contrato UGCC-GRD.

Lo anterior y lo propio del ejercicio, nos llevó a obtener un resultado al 31 de diciembre de 2016 de la sociedad que arroja una utilidad de M\$ 1.500.249, lo que representa una disminución respecto a la utilidad del mismo periodo del año anterior (M\$3.770.095 menos). Si bien hubo un incremento de actividad en comparación a la registrada en igual período de 2015, se produjo un efecto negativo

por una mayor depreciación acumulada (aumento de MM\$ 1.130) y de mayores gastos financieros (aumento de MM\$ 1.926). Por otra parte, se observa una disminución del efecto de las diferencias de cambio (MM\$ 856 respecto a 2015).

La actividad del período se compara positivamente con igual período del año anterior. Los días cama crecieron un 3,0%, el uso de pabellones creció en un 6,8%, las atenciones del Servicio de Urgencia estuvieron en línea con el año anterior, las consultas médicas crecieron en un 8,0%, la actividad de laboratorio se incrementó en un 3,5% y los exámenes de imágenes aumentaron en un 7,9%. Todo lo anterior implicó un aumento de 11,6% de los ingresos, alcanzando MM\$ 198.679 (MM\$ 178.054 a diciembre 2015). Resultado que nos tiene satisfechos y muestra que vamos por la senda correcta.

El costo de venta aumentó un 14,1%, superior al crecimiento de los ingresos, empujado por un mayor gasto en remuneraciones, el que creció 12,9% totalizando MM\$86.324 (MM\$ 76.477 a diciembre 2015). El mayor costo de venta redujo el margen bruto, alcanzando 16,9% (18,7% en 2015), además de registrar una mayor depreciación a la del período anterior. En el período 2016 se refleja un leve aumento en la Ganancia Bruta de 0,5% respecto a igual período de 2015, totalizando MM\$ 33.500 (MM\$ 33.331 en 2015). Adicionalmente se observa que el gasto de administración aumentó con respecto al período anterior (21,7% versus 2015), de manera que los costos y gastos operacionales registraron un aumento total de 15,0%, mayor al crecimiento registrado de los ingresos. Como consecuencia, el resultado operacional disminuyó mostrando un margen de 5,8% versus 8,6% en 2015. Los ajustes contables realizados al cierre del ejercicio, ajustaron nuestros ingresos a la baja en aproximadamente MM\$3.300 y los costos al alza en MM\$400 más otros ajustes realizados propios del proceso de auditoría anual, los que nos llevó durante el primer trimestre del presente año, a realizar un fuerte ajuste en nuestros gastos principalmente de administración y ventas, que alcanzan una reducción anualizada de gastos por MM\$1.500 además de otros MM\$1.500 anualizados en los gastos de operación de la compañía. El plan en su integralidad alcanza una reducción de gastos por más de MM\$3.000 anualizados, sin afectar la capacidad de atención de pacientes ni su calidad y seguridad. No descartamos nuevos ajustes durante el año 2017, para llevar los indicadores de eficiencia a los niveles históricos.

El EBITDA alcanzó los MM\$22.857 (MM\$24.628 a diciembre 2015), con un margen de 11,5% versus 13,8% en igual período del año anterior. La utilidad de la Clínica a diciembre de 2016 llegó a MM\$ 1.500 (MM\$ 5.270 en diciembre de 2015). La utilidad por acción a diciembre 2016 alcanzó \$180, comparado con una utilidad por acción de \$635 en diciembre de 2015.

La liquidez corriente es de 1,77, con una cobertura de gastos financieros de 5,5 veces, una razón de endeudamiento financiero de 1,05 veces y una razón de endeudamiento 1,35 veces. El aumento de la liquidez corriente se explica principalmente mayores documentos por cobrar, que crecieron en MM\$24.284.

El aumento más significativo del activo corriente con respecto a diciembre de 2015 se muestra en el rubro deudores comerciales y otras cuentas por cobrar neto, debido a un aumento de actividad, y una menor velocidad de respuesta de las isapres con respecto a las prefacturas que son de su cargo por los planes de salud que tienen nuestros pacientes con ellas, además de un cambio de procesos

en la modalidad de cobro con pacientes afiliados a las isapres Cruz Blanca y Más Vida. En el caso de la Cruz Blanca, el cambio unilateral de condiciones impuesta por la isapre, nos llevó a terminar el convenio vigente y hoy, nos encontramos renegociando condiciones para reiniciar el convenio comercial en condiciones que resulten favorables para sus pacientes, sus médicos y la clínica. Es importante destacar que Clínica Las Condes enfrentó la crisis financiera de Isapre Más Vida, prácticamente sin pasivos con dicha isapre, producto de haber anticipado en el mes de enero de 2016, los problemas financieros que presentaba. Aún así, al término del ejercicio 2016, se decidió realizar una provisión equivalente al 33% del total de facturas por pagar que dicha isapre mantenía con la clínica.

Adicionalmente, la deuda con el sistema público alcanzó su máximo histórico en el mes de octubre con un monto total de MM\$11.942, regularizándose su stock recién durante el primer trimestre de 2017, bajando en más de MM\$6.500. Este significativo aumento, implicó un aumento del endeudamiento de corto plazo, debido a la disminución del capital de trabajo de la sociedad y a las exigencias de inversión que ha debido enfrentar durante el 2016. Es importante destacar que la sociedad mantiene impuestos por cobrar por MM\$13.600 como remanente por crédito fiscal por la construcción del edificio verde, el cual debería ser recuperado durante el actual ejercicio, permitiendo junto a un mayor recupero de la cuentas por cobrar, una mayor holgura de capital de trabajo al término del 2017, que permita reducir el endeudamiento de corto plazo y seguir manteniendo el stock de inversiones en equipamiento e infraestructura que necesita la sociedad.

El activo no corriente presenta un aumento de MM\$ 18.719, debido a nuevas adquisiciones de equipamiento médico y construcciones, lo cual a fin de 2016 es de MM\$ 27.676.

La clínica cuenta con excedentes de caja a diciembre de 2016 por MM\$10.282, los que serán destinados fundamentalmente al desarrollo de proyectos de infraestructura e incorporación de equipamiento nuevo, además de cumplir con sus compromisos financieros durante el transcurso del año.

Dentro de este plan de inversiones del año 2016, se destaca la construcción de un nuevo centro médico en Peñalolén, cuya inversión en infraestructura de 2016 ascendió a MM\$ 2.819, y cuyo terreno fue comprado en febrero 2015 con recursos propios. La fecha esperada de inicio en operación de este centro está fijada para comienzos del segundo semestre de 2017. Otra inversión relevante corresponde a la habilitación de tres nuevos pisos de camas en el campus principal, específicamente los pisos 5, 6 y 7 del Edificio Verde, que involucró una inversión que bordeó los MM\$ 7.789 en 2016, la cual se financió tanto con recursos propios como a través de una línea de crédito bancaria obtenida para el financiamiento del plan de inversiones.

Otra destacada inversión 2016 fue la renovación de la infraestructura y equipos de la central de alimentación, cuya inversión en 2016 fue MM\$ 3.120, que al igual que el resto de las inversiones se financiará en parte a través de financiamiento bancario y a través de generación propia de recursos. Finalmente, en relación con las inversiones relevantes, durante el mes de diciembre de 2016 Clínica las Condes creó una nueva filial, Centro de la Visión S.A. participando con un 51% de la propiedad, en conjunto con los oftalmólogos staff de CLC y un grupo de ex oftalmólogos de la Fundación Los

Andes, para desarrollar en conjunto un Centro Especializado en Enfermedades de la Visión (CEV), fuera del campus central de CLC. El objeto de esta asociación y modelo off campus, es permitir el desarrollo de la actividad en un entorno competitivo, aprovechando la marca de Clínica las Condes y agrupando al grupo de oftalmólogos más prestigiados de Chile. Se espera iniciar la operación de esta nueva filial, en su sede principal ubicada en Las Condes durante el primer semestre de 2017 ya que la sucursal de Providencia inició exitosamente su operación durante el mes de abril del presente.

Durante este año, Clínica Las Condes recibió una serie de distinciones relacionadas a la calidad de nuestros médicos, a la experiencia y a la innovación empresarial que han permitido un mejor cuidado y atención de nuestros pacientes.

Estos reconocimientos son:

1ER LUGAR EN CONFIANZA EN EL ÁREA DE CLÍNICAS

Luego de un estudio realizado por el Centro de Experiencias y Servicios de la Universidad Adolfo Ibáñez, por segundo año consecutivo, CLC obtuvo el primer lugar en confianza de acuerdo a la percepción de los chilenos.

PREMIO PROCALIDAD EN EL SECTOR INDUSTRIAL TRANSACCIONAL

Procalidad, Fundación sin fines de lucro, reconoció a CLC con el 1er lugar del Premio Nacional de Satisfacción de Clientes. Este premio cuenta con el apoyo del Centro de Experiencias de la Universidad Adolfo Ibáñez y la consultora Praxis, y busca reconocer a aquellas organizaciones que ponen al cliente o a su paciente en el centro.

PREMIO SUSTENTABILIDAD

Este año también la Clínica recibió un importante reconocimiento de los Premios Healthcare 2016, el que es entregado por la revista Portafolio de Salud, revista del Diario Financiero. Se reconoció por segundo año consecutivo a los prestadores de salud por los avances e hitos alcanzados asociados a su quehacer. Analiza e interpreta las grandes tendencias que marcan el trabajo de todas las Clínicas y Hospitales a nivel nacional, destacando aquellas instituciones que se posicionan como referentes en las distintas categorías. Clínica Las Condes recibió el primer lugar en la Categoría Sustentabilidad.

Vale precisar que la Clínica ha generado un importante liderazgo en la industria con la publicación de su Cuarto Reporte de Sustentabilidad, en el cual se destacan las buenas prácticas corporativas, la relación con el cuidado del medio ambiente, la difusión y promoción en salud y la potencia de sus acciones en términos de responsabilidad social.

Clínica Las Condes tiene un gran compromiso con sus colaboradores. Son ellos quienes construyen cada día la experiencia de excelencia que se aspira entregar a los pacientes, y hacen realidad lo

que es CLC hoy como organización: una entidad con un liderazgo incuestionable en el sector de la salud, acreditada por organismos internacionales y reconocida por siempre estar a la vanguardia en tecnología y conocimientos clínicos.

Es por esto, que la Gerencia de Personas está enfocada en construir una cultura organizacional de alto rendimiento en cuyo centro estén los colaboradores y la promesa de la marca Vivir Mejor, lo que permitirá apalancar y reforzar los puntos fuertes de cada integrante del equipo, bajo un liderazgo transformacional, colaborativo, y alineado a las metas estratégicas de la organización.

Para cumplir este propósito, en 2016 se trabajó en diversas e innovadoras iniciativas y planes de acción orientados principalmente a sentar las bases de una organización que sea reconocida como un gran lugar para trabajar. Es por esto que la gestión del capital humano de Clínica Las Condes ha sido reconocida a través de su aparición en los rankings de mejores organizaciones para trabajar a nivel nacional, tales como “Merco Talento Chile 2016”, el cual evalúa el atractivo de las firmas desde el punto de vista de la calidad laboral, marca empleadora y reputación interna. Además, fuimos destacados por la consultora sueca Universum, como la organización más atractiva para trabajar para los jóvenes chilenos en la categoría Ciencias Naturales, Salud y Medicina.

Durante 2016 se aplicó el segundo Estudio de Clima Organizacional en CLC. El objetivo de esta medición es conocer la opinión y el grado de satisfacción de los colaboradores con el fin de desarrollar, mejorar y potenciar la organización y la experiencia de ser parte de ella. 2.524 colaboradores participaron del estudio, 70% de tasa de respuesta, un aumento de 22 puntos porcentuales respecto a 2015.

Durante 2016 se inició el programa “Inspirando Equipos de Alto Desempeño”, orientado a generar espacios de reflexión y conversación sobre conceptos y procesos esenciales en el desarrollo de equipos humanos. Así, se llevó a cabo un ciclo de charlas donde a través de relatores internos se abordaron temas de Liderazgo; Experiencia-Marca; Estrategia y Desempeño Organizacional; Gestión de Clima; Reconocimiento, Autocuidado, y Gestión del Desempeño de las Personas.

La Jornada de Alineamiento Estratégico e Integración en las Majadas de Pirque, realizada en noviembre fue la instancia propicia para que el área administrativa de la clínica junto a los jefes médicos, tuviesen una instancia para abordar temas de crecimiento y desarrollo estratégico de CLC.

CLC aspira a ser líder en el sector salud a través de un estándar de experiencia único, diferenciador y que sorprenda positivamente a sus pacientes y colaboradores. Por esto se definió un proyecto transversal a toda la compañía “Sello CLC”, el cual apunta a definir un modelo de atención transversal, llamado “ACOGES”, que abarca a todos los colaboradores en todos los puntos de contacto que el paciente tiene con la clínica, entregando un trato empático y positivo, comprometido con el tiempo del paciente y la facilidad de su visita, en un marco de calidad, excelencia y promoción de salud.

Durante 2016 comenzó la implementación gradual del proyecto en las áreas de Consultas, Imagenología, Toma de Muestra y Vacunatorio, Centro Clínico del Cáncer, Centro de Procedimientos Ambulatorios, Servicio de Urgencia, Admisión, Presupuesto, entre otras. Se realizaron un total de 3.696 horas de capacitación, desglosado en talleres especializados de 8 horas para el personal en contacto con el paciente (348 personas) y 16 horas instancias de formación para los líderes a cargo de los equipos (57 líderes), en las que se les entregó las herramientas necesarias para aplicar el modelo y la metodología correspondiente.

Es importante destacar la realización del tradicional y valorado Programa de entrega de becas CLC para colaboradores e hijos que estén cursando una carrera universitaria y técnica. Gracias a esta iniciativa, se becó a 43 personas, 12 integrantes del equipo CLC y 31 hijos de colaboradores. Esto, junto al Programa de Reconocimiento “Las conductas destacadas se aplauden”, programa que busca generar instancias que faciliten el reconocimiento, identificación y promoción de los aportes y buen desempeño de los colaboradores, a través de cada uno de los líderes de equipos humanos, son parte de las iniciativas más valoradas por todos los que formamos parte de CLC.

Además, la clínica participó por primera vez en la medición ISTAS 21, sondeo que identifica y evalúa los riesgos psicosociales presentes en el ambiente laboral con el fin de prevenir todas aquellas situaciones o condiciones que pueden perjudicar la salud mental o física de los colaboradores. La medición evaluó cinco dimensiones: exigencias psicológicas, trabajo activo, apoyo social y calidad de liderazgo, compensaciones y doble presencia (preocupación por aspectos relacionados con el hogar)

CLC logró un 84% de participación, cifra que superó el 70% exigido por el “Protocolo del Ministerio de Salud”. Destacamos que los resultados del estudio fueron transversalmente positivos para la compañía. Se detectaron oportunidades de mejora significativas en 2 de los 23 sectores evaluados.

Con respecto a las relaciones laborales la organización mantiene un diálogo abierto y constante con los colaboradores. Así, en 2016 el ámbito de las relaciones laborales estuvo marcado por las negociaciones colectivas que se desarrollaron exitosamente con el Sindicato N°1 (1208 personas) y diversos grupos negociadores, en un ambiente de armonía y total cooperación.

Innovaciones e hitos médicos

Durante 2016 Clínica Las Condes implementó el Programa de Parto Natural, poniendo a disposición de nuestros pacientes al mejor equipo profesional de la plaza. Este programa ofrece a los padres que sus partos se desarrollen con la menor intervención clínica, y otorgando a la vez la máxima seguridad a madres e hijos, acumulando ya más de cien partos desde su inicio.

El Programa de Cirugía Robótica cumplió 3 años, consolidando la cirugía urológica, ginecológica, digestiva general, cardíaca, torácica y endocrinológica.

Nuestro programa de soporte cardiovascular ECMO, continua su desarrollo acumulando la mayor experiencia a nivel nacional.

Recientemente inauguramos el laboratorio de marcha de Clínica Las Condes, el primero en el mundo privado. Este permite mejores diagnósticos y encontrar la óptima estrategia terapéutica, basado en el análisis con alta tecnología de la marcha normal y sus alteraciones.

Este año se produjo la consolidación del Centro de Nutrición y Enfermedades Metabólicas (CENEM), atiende de manera integral a personas con sobrepeso, obesidad y enfermedades metabólicas.

Se concretó también la habilitación del Centro de Columna, el cual ha enfocado su quehacer en el estudio e implementación de programas médicos que permiten entregar los mejores tratamientos y soluciones a las patologías de columna.

Se destaca el inicio formal de la actividad del Centro de Enfermedades Raras con su modelo de atención específico para las necesidades de la patología y se diseñó para ellos un protocolo de seguimiento que les permite, junto con sus familias, conocer desde las primeras consultas, los requerimientos que tendría a lo largo de su vida. Este año el programa se consolidó con 280 consultas.

Estos nuevos Centros se suman al modelo consolidado del Centro Clínico del Cáncer, el que ha concretado una potente contribución al entendimiento, prevención, diagnóstico, tratamiento y rehabilitación del cáncer. Además se desarrollaron sub programas de áreas relacionadas como cuidados paliativos, dolor, psicooncología, consejería genética y estudio de familias en riesgo oncológico especial, rehabilitación oncológica, nutrición, y otros, que complementan este enfrentamiento multidisciplinario.

Agradezco sinceramente a los médicos de la institución y a todos los colaboradores por el esfuerzo desplegado durante el año 2016, que permitieron llevar adelante las distintas iniciativas y proyectos.

Finalmente, informo a la Junta que, en cuanto al dictamen de los auditores independientes, este señala en su conclusión lo siguiente:

“En nuestra opinión, los mencionados estados financieros consolidados presentan razonablemente, en todos sus aspectos significativos, la situación financiera de Clínica Las Condes S.A. y Filiales, al 31 de diciembre de 2016 y los resultados de sus operaciones y el flujo de efectivo por el año terminado en esa fecha, de acuerdo con Instrucciones y normas de la Superintendencia de Valores y Seguros.”

