

Capítulo 8

Ahora camino derechiiiito

“Yo antes estaba *en otro lao*. Me cambié a Cruz Blanca porque pensé que era *lo mejol*. Yo tenía un desperfecto en el *fému*, *me tuve que operarme*. Yo estoy contento con Cruz Blanca porque me bonificó por mi prótesis, me pagó todas mis licencias y ahora camino derecho”. Omar Lorca L. 53 años. Obrero. Contrato número 487073-2, decía un texto al lado izquierdo de la pantalla. Con esos datos se daba verosimilitud a la historia. Y se remataba con el mensaje de fondo: en las Isapres todos son bienvenidos, incluso un obrero de la construcción.

—Mira, si es el Raúl, hermana. Habla como el Raúl —le dijo el mayor de los hermanos Ardiles Lorca a Alicia, la menor. Era la primera o segunda vez que veían el comercial juntos.

—Quizás cuánto le habrán pagado... —comentaron.

Los medios hermanos de Omar Raúl Lorca lo habían llamado siempre por su segundo nombre. Eran medios hermanos por el lado Lorca y no se veían desde que la madre había muerto. Omar había partido a Santiago y se había casado con una mujer seis años mayor que él. Desde los 80 no se hablaban. Pero el comercial salía tanto en televisión que rápidamente reconocieron su voz. Además a Alicia no le extrañaba que Omar, para ella Raúl, tuviera problemas con sus huesos. Su abuelo y los tíos Miguel y Mario lo habían educado con dureza y lo habían hecho cargar mucho peso desde niño, en Machalí. A los diecisiete años, Omar, cuando era Raúl, había dejado el campo para partir a la capital. En Santiago, se enamoró y se casó muy rápido. Luego del funeral de la madre, los medios hermanos perdieron contacto. Hasta que escucharon el “y ahora camino derechiiiito”.

Alicia lo llamó por teléfono. “Mira, te vinimos a pillar en la tele”, recuerda que le dijo. Omar le despejó rápido las dudas. “Me regalaron un televisor, un pasapelículas y un video del comercial”, le contó. “No, no me pagaron nada”, agregó. “Pero ¿por qué no pediste algo?”, dijo ella. “No, es que yo no tenía idea”, contestó Omar.

Las líneas que decía en el comercial las escribió alguien y la toma se repitió varias veces, hasta que el “camino derecho” se escuchó de corrido y natural.

—Bien bien no queda uno, pero, para lo que tenía en la cadera, si no me operaba, me podían hasta cortar la pierna. Si incluso ahora mismo esta rodilla [la izquierda] la tengo chueca. De repente no quisiera ni acordarme, porque me bajoneo. A los ochenta y dos años no se puede pedir más tampoco —explica Omar, sentado en el living de su casa en Puente Alto, treinta años después de protagonizar ese comercial que le cambió la vida en varios sentidos. En su villa, todos los pasajes están enrejados, a la entrada y a la salida de la cuadra y, antes de abrirle el portón a un extraño, las vecinas auscultan desde sus ventanas.

A Omar le pagaron todo, pero la artrosis siguió avanzando.

Eso no fue lo único malo. Nadie le explicó claramente que el comercial saldría en horario *prime*, a la misma hora que daban *Viva el Lunes*, el fenómeno de la televisión chilena de los 90, cuando el rating del programa ascendía a millones de espectadores, pues todos queríamos saber si era verdad lo del romance del Kike Morandé con la Bolocco y escuchar los chistes cortos de Álvaro Salas. En ese tiempo Omar trabajaba en una empresa constructora. Su tarea principal era preparar las mezclas del cemento. También ayudaba con la limpieza:

—Muchos me criticaban. En el trabajo me decían “viejo mentiroso”, si es pura mentira y propaganda que hiciste. Pero es que yo me beneficiaba en ese momento. Como pertenecía a la Isapre, me escogieron a mí para ser el tonto útil, porque la Isapre ganó mucha plata.

Omar estuvo en Cruz Blanca hasta que los números ya no le dieron. Como a muchos chilenos, los cambios y padecimientos de la vejez se le hicieron incompatibles con su pensión y a los sesenta se cambió a Fonasa. Hoy Omar tiene una artrosis avanzada y la doctora que lo controla teme que la depresión que lo afecta sea el comienzo de una demencia. Su hermana Alicia lo cuida cuatro días a la semana y le ayuda con la limpieza y las comidas en la casa. Omar pasa el día sentado, mirando hacia la nada, en el patio o en el living de la casa. Hace

poco botaron el aparato de TV que le regaló Cruz Blanca cuando hizo el comercial. Un día, ordenando la casa, Alicia encontró el afiche del aviso. Estaba enmarcado.

—Hermano, mira, ¿qué hago con esto? —le preguntó.

—Bota esa cuestión —contestó Omar.

Pero Alicia no quiso botarlo. Mal que mal es un hito en su vida, así es que lo colgó en la pared del living de la casa, al lado derecho de la foto de la fallecida esposa de Omar. Según la fecha, en 2025 se cumplieron treinta años desde que hizo el comercial. Treinta años en los que esta industria pasó de ser un símbolo de movilidad e incluso protección social para los chilenos, para luego amenazar con demandar a sus afiliados y deshacerse consistentemente de quienes representaban mayores costos, como Omar.

Cuando Omar grabó el comercial las Isapres estaban en su momento de mayor apogeo y Chile vivía una mini *belle époque* como la que marcó el cambio de siglo, con sus luces y sombras.

Este capítulo trata sobre las luces.

Belle époque

La *belle époque* chilena, según el historiador Manuel Vicuña, es un momento de “apogeo oligárquico”, con una elite conformada por cincuenta familias que importaban sus lecturas, gestos, telas y mobiliario desde Europa y consideraban que hablar español era vulgar, pues era la lengua del pueblo. La *belle époque*, más o menos, son los años que transcurren entre fines del siglo XIX (1875 en adelante) y comienzos del XX (la crisis del parlamentarismo pone fin al período). En esos años, la alta sociedad chilena vive la abundancia impulsada por el auge del salitre. Y la abundancia se traduce fundamentalmente en consumo. “Desmesurado entusiasmo por los bienes de lujo”, escribe Vicuña.

Durante la *belle époque*, Santiago cambió radicalmente. Las casas acomodadas comenzaron a tener chimenea, puertas, ventanas. Y se conformó un “mercado matrimonial”, pues es muy claro, sobre todo para las madres de clase alta, que los lazos con las familias correctas aseguran posiciones de poder y privilegio. En 1857, la abolición de los mayorazgos y la promulgación del Código Civil crearon el marco jurídico para el traspaso de la propiedad y la circulación de la riqueza

en una elite que tiene otra característica particular: evita los conflictos internos, y por lo tanto no experimenta mayores divisiones.

Es una elite pequeña y familiar. Julio Subercaseaux Braun, bisnieto de un inmigrante francés, tras casarse en 1892 con una joven heredera de una familia de elite chilena, podía afirmar, por ejemplo: “Completamos a tal punto nuestros parentescos, que mis hijos son parientes de casi todo Chile”.

Esta elite gobierna desde la capital, pero su poder se origina mayormente en la propiedad de la tierra. Son familias dueñas de haciendas que ejercen influencia sobre sus inquilinos y parientes. “La hegemonía política de la elite descansaba sobre las bases del Estado y la supremacía del sistema de la hacienda (...). Al confluir ambos mecanismos gracias a las conexiones familiares, el Estado y la hacienda servían, en la práctica, idéntico fin”, concluye el historiador.

La prosperidad, el consumo y la riqueza solo la gozan unos pocos. Vicuña documenta que a partir de 1850 las crecientes disparidades en los niveles de ingreso aumentan significativamente entre las clases sociales.

Esta distribución de los beneficios económicos derivados del desarrollo de una economía exportadora de materias primas acentuó las desigualdades congénitas a la estructura social, rígidamente estratificada, heredada de la Colonia. El desarrollo de la economía exportadora recibió el estímulo del Estado, al tiempo que se beneficiaba del dinamismo económico privado, nacional y extranjero. Las familias ya situadas en la cúspide de la sociedad chilena y un grupo de prósperos propietarios mineros del Norte Chico, dinámica zona de frontera vitalizada por el boom minero iniciado en la década de 1830, fueron los mayores beneficiarios locales de este proceso.

concluye el historiador, que usa la metáfora del “Chile pequeño” para explicar que no son más de cincuenta fortunas las que definen la suerte del país en esos años.

El Chile de los 90 se parece mucho a esta época dorada de principios de siglo. Las Isapres y sus dueños son parte del “Chile pequeño”. En este capítulo vamos a mostrar cómo unos pocos apellidos integran los directorios de estas instituciones y vamos a revisar cómo las conexiones de estas figuras, fundamentalmente hombres cercanos a la

derecha y al empresariado, les permiten ejercer una enorme influencia que se traduce, entre otras cosas, en pocos cambios legales que puedan efectivamente mejorar la situación de los afiliados.

Constataremos también que, como en los años de la *belle époque*, las Isapres construyeron una nueva infraestructura en las ciudades y ofrecieron a sus beneficiarios edificios modernos, consultas pulcras, una dignidad en las formas que no se podía encontrar en los consultorios ni en los hospitales, pues el financiamiento público de la infraestructura había caído a niveles dramáticos en dictadura. Por eso la historia de Omar Lorca no solo era creíble, sino también parte de lo que a la mayoría de la población aspiraba.

La *belle époque* de las Isapres tiene al menos tres capas: crecen junto con la economía y conectan con las aspiraciones de grupos de la población que están cambiando y accediendo a mejores oportunidades de consumo y desarrollo individual y familiar. Políticamente, gerentes y directores hacen uso de sus redes y comprenden muy rápidamente que las nuevas autoridades democráticas carecen del conocimiento y la decisión para introducir cambios en el sector, pues tienen varias otras agendas calientes encima. Desarrollan un modelo de negocios y cobertura que no se basa en ofrecer mejor salud ni mayor prevención, sino en capturar clientes sanos y competir sin racionalidad económica o sanitaria de largo plazo, a través de una creciente fuerza de venta. Sobre todos estos temas volveremos en los capítulos siguientes, pues lo interesante de este proceso es que la historia y los datos muestran que en esos mismos espacios en los cuales las Isapres construyeron su poder, se originó también su caída. Porque su crecimiento estaba muy alineado con los ciclos económicos, para bien y para mal, porque las personas querían estar en las Isapres, pero en un momento ya no pudieron, y luego ya no quisieron, porque se sintieron maltratadas, descuidadas o abusadas, como le ocurrió a Omar Lorca y a Roberto, cuya historia revisaremos al final de esta sección. Por último, porque el poder que ejercieron sobre la clase política, y que se tradujo en lobby o presiones para evitar introducir cambios al sistema, tuvo también costos para la industria, que fue cortoplacista y miope en época de vacas gordas, el mismo pecado del que se le acusa a la elite de la *belle époque* chilena.

Los tiempos del jaguar: Todos quieren ser Chile

Entre 1990 y 1998 la economía chilena creció como nunca antes en la historia: 7,1% anual. La tasa de inversión aumentó persistentemente desde 1991 hasta 1998, sustentando ese elevado crecimiento y el aumento del empleo. La inflación cayó de 26% en 1990 a 6,1% en 1997. En esos años, la pobreza bajó de 38,6% a 21,7% y el acceso a bienes de consumo se multiplicó entre los distintos sectores sociales. Las personas con auto pasaron de ser 50 por cada 1.000 a 73 por cada 1.000 en siete años (un cambio similar se había registrado antes en la historia de Chile, pero en veinte años, entre 1960 y 1979). El número de líneas telefónicas casi se triplicó: pasaron de 66 a 184 por cada 1.000 habitantes en siete años.

Es la época en que Chile se convierte en país modelo de la región. “Todos querían ser Chile”, nos dice un economista argentino que comenzaba su carrera como consultor internacional en esos años.

En siete años, el número de beneficiarios de las Isapres se duplicó. De hecho, en 1997 el sistema alcanza la cifra récord de afiliados: 3,7 millones. La meta era ganarle a Fonasa y estaban muy cerca. Contar entre ellos a obreros de la construcción como Omar Lorca era lo que el exministro Hernán Büchi había anticipado cuando propuso “Isapres populares” en su programa presidencial de 1989.

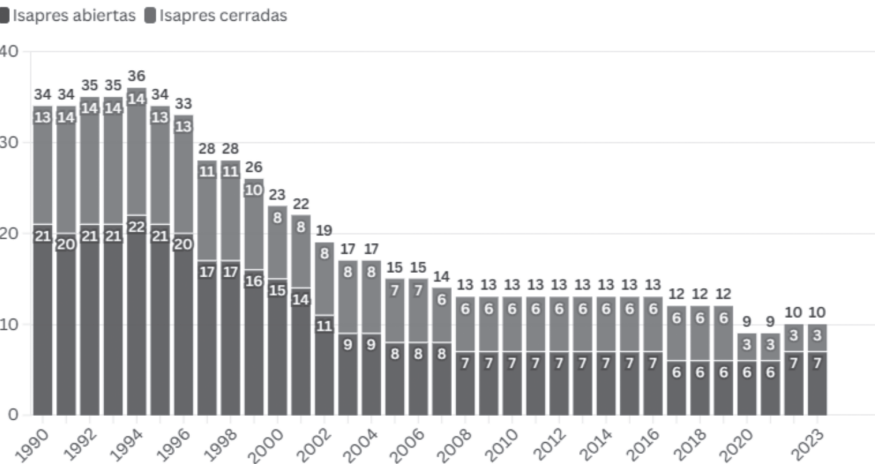
La estrategia consistió en expandirse hacia segmentos de ingresos medios y medios bajos y al mismo tiempo generar su propia infraestructura, manteniendo la preferencia por hombres jóvenes, excluyendo casi completamente a los adultos mayores y penalizando fuertemente a las mujeres. Al mismo tiempo, consolidan su presencia en el sector de mayores ingresos, con una diversidad de productos. Para que se haga una idea: durante estos años algunos planes de salud incluían la posibilidad de atenderse en la prestigiosa Clínica Mayo de Estados Unidos y prometían “La mejor salud del mundo”.

El “superciclo” de la economía chilena se convirtió también en un superciclo para las Isapres. De ser menos de una decena en la primera mitad de los 80 crecieron hasta un máximo de treinta y seis en 1994. Había veintidós abiertas y catorce cerradas. En 1995 lideraban en participación de mercado Consalud, Cruz Blanca, Banmédica y Colmena. El número de beneficiarios del sistema crecía a un ritmo que ya lo quería Wall Street: 10% anual entre 1990 y 1997. Cada período

de bonanza económica y caída del desempleo llevaba a un aumento de los afiliados de las Isapres.

Número de Isapres vigentes por año

Número de Isapres con cotizantes según información de la Superintendencia de Salud a diciembre de 2023



Source: Elaborado a partir de los datos de la Superintendencia de Salud. Series Estadísticas del Sistema Isapre 1990-2023 <https://www.superdesalud.gob.cl/biblioteca-digital/series-estadisticas-del-sistema-isapre-1990-2023/>

Fuente: Elaboración propia.

Las reglas del sistema, además, les permitían seleccionar sin límites. No son los afiliados los que eligen a las Isapres, sino al revés. En 1990, el 70% de los cotizantes eran hombres y el 30%, mujeres. En su *peak*, en 1993, el 43% de los cotizantes eran hombres menores de cuarenta años.

200% más de camas privadas

Hasta 1990, las Isapres eran esencialmente un negocio financiero que pagaba por atención médica a prestadores que no les pertenecían. Solo Consalud tenía una red significativa de infraestructura propia, que de hecho existía desde antes de la creación de esta Isapre, pues la Cámara Chilena de la Construcción, propietaria de Consalud, históricamente se había hecho cargo de la atención de los trabajadores del sector. En 1991, Consalud contaba con diecisiete centros médicos y veintitrés sucursales. En esos años, las otras Isapres también comenzaron a abrir centros médicos. De hecho, en 1996, cuando la industria cumplió quince años, lanzaron una campaña publicitaria en *Las Últimas Noticias*

documentando los logros del sector. Entonces, a página completa, en un diario que también vivía su propio superciclo de ventas por el surgimiento del mercado noticioso del fútbol y la farándula, las Isapres, bajo el eslogan “El sistema que hizo crecer la salud”, comunicaban los siguientes mensajes:

1981: 3.500 camas hospitalarias privadas/1996: hay 11.600

¿Qué ocurrió entre estas dos fechas?

Nacieron las Isapres, y la salud privada tuvo un inmenso desarrollo en Chile.

5.150 millones de dólares gastados en quince años por las Isapres en salud, más sus inversiones directas, han permitido que hoy haya 200% más camas privadas, cincuenta nuevos scanners, docenas de nuevas clínicas, más de novecientos planes de salud para que usted elija, más personal y una atención rápida, moderna y eficiente, con la tecnología médica más avanzada del mundo.

En otro aviso, a dos páginas, aparecían las fotos de las clínicas que se habían abierto a lo largo de Chile, bajo el siguiente título:

En 15 años las Isapres han invertido 5.150 millones de dólares en usted.

Santiago: Clínica Tabancura, Clínica Dávila, Clínica Cordillera, Clínica Las Lilas, Clínica Avansalud, Integramédica, Clínica Santa María, Clínica Universidad Católica, Clínica Providencia.

San Bernardo: Hospital Parroquial San Bernardo.

Iquique: Clínica Iquique.

Los Ángeles: Clínica Los Andes.

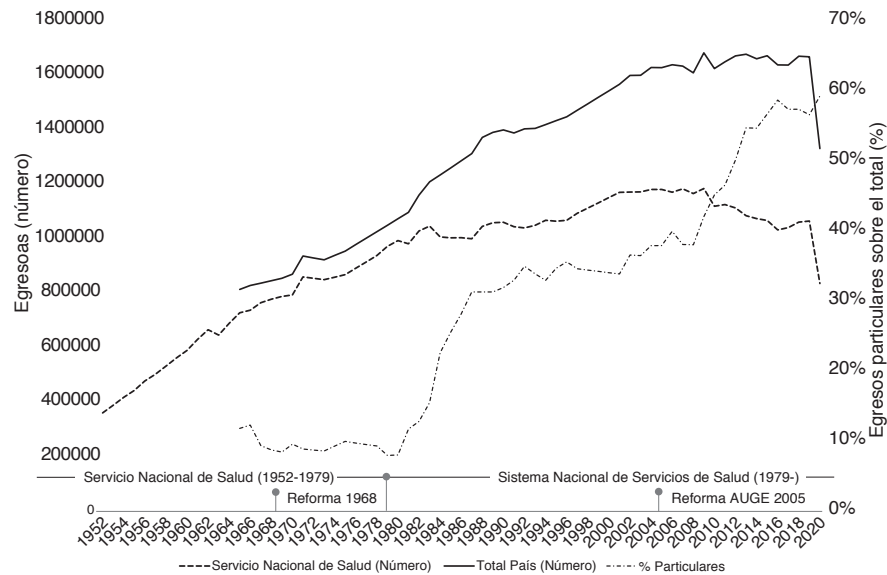
Chillán: Clínica Chillán.

Arica: Clínica San José.

Desde 1981, treinta nuevas clínicas privadas han nacido y otras se han modernizado producto de inversiones directas de las Isapres, de médicos o de inversionistas privados. Desde la creación del sistema de Isapres en 1981, la salud privada ha tenido un inmenso desarrollo, porque las Isapres han permitido que año tras año se generen nuevas inversiones en más clínicas, nuevos equipos, más médicos, más personal. Por eso hoy la salud privada en Chile entrega muchas más atenciones y de mejor calidad.

Una de las principales transformaciones propiciadas por las Isapres fue la creación de un sector privado de salud que se hace cargo crecientemente de la cobertura hospitalaria de una parte de la población. El gráfico a continuación analiza los egresos hospitalarios en Chile desde la creación del SNS (1952). Como se ve, hay un cambio relevante a contar de 1980 en el nivel de participación del sector particular.

Egresos hospitalarios totales y del subsistema público y participación del sector particular (extrasistema) en Chile, 1952–2020



El subsistema público está formado por el Sistema Nacional de Salud y el Sistema Nacional de Servicios de Salud.
Fuente: elaboración propia.

Fuente: Matus-López (2025).

Los resultados de las Isapres crecieron sin parar en la primera mitad de la década de los 90. El retorno sobre el patrimonio era de 50% en 1990 y la utilidad neta \$21.118 millones de pesos. Son cifras extraordinarias para la industria de seguros. Ese año, el gigante norteamericano de la salud, United Health, rentó un 32%. La utilidad alcanzará un *peak* de \$26.000 millones de pesos en 1995 (\$91.765 millones en 2026), con una menor tasa de retorno sobre patrimonio

dado el crecimiento en infraestructura. Son años de crecer en afiliados, infraestructura y utilidades.

En los años de la plata dulce, todos querían estar en las Isapres: los pacientes, los inversionistas, los médicos. En 1986, un grupo de profesionales de la salud creó Isapre Masvida en Concepción, Chillán y Los Ángeles. Luego se expandieron a Temuco, Valdivia y Puerto Montt. En 1993, abrieron sucursales en Talca, Santiago, Viña del Mar y La Serena. Cada médico podía comprar una acción de la Isapre y era, con razón, conocida como “una Isapre de médicos”.

Entre 1990 y 1999, el patrimonio de las Isapres se duplicó. Dividendos y utilidades crecían continuamente y prácticamente no había control sobre los gastos administrativos, los que bordeaban el 20% de los ingresos provenientes de cotizaciones.

En 1991, las Isapres abiertas más importantes según número de beneficiarios eran Consalud (22%), Banmédica (14,4%), Promem-part (10,4%), Compensación (9,6%), Colmena (9,3%) y Cruz Blanca (8,1%). En los años siguientes, se produjo un proceso de progresiva concentración del mercado en manos de grupos económicos locales.