

Rafael Córdova, gerente general de Bupa Chile

## DUEÑO DE CRUZ BLANCA: "Hay un apetito comercial distinto en la industria de las isapres"

El máximo ejecutivo en Chile del *holding* británico, que además gestiona clínicas y centros médicos, subraya que la industria aseguradora vive una etapa de transición, y destaca que "se han ido despejando las incertidumbres". Declara que el objetivo del grupo es "invertir más de US\$ 100 millones en los próximos tres años. Y sobre la disputa con el Estado de Chile ante el Ciadi, expresa: "Confiamos en que el proceso permitirá clarificar las materias en discusión". • JESSICA MARTICORENA

**"Este año va a ser mejor que el año anterior y peor que el año 2027 (...) La industria sigue en una etapa transición, de aprender y entender la nueva lógica de lo que viene".**

**E**n enero, Rafael Córdova asumió como gerente general de Bupa Chile, convirtiéndose en el primer chileno en asumir ese cargo en los 12 años que el grupo británico lleva en la industria de la salud en el país. "Estoy orgulloso de ser el primer chileno en liderar este equipo. Es un voto de confianza al talento que hay acá", destaca el ejecutivo en su primera entrevista.

Y es que Chile tiene una relevancia estratégica para Bupa: representó el 5% de los ingresos globales del grupo, en 2025. Y acá está instalada la clínica más grande que opera la firma en el mundo, en La Florida.

Bupa está presente en el negocio prestador y asegurador, en ambos atiende a 3,5 millones de clientes, donde cerca del 50% de los usuarios proviene de Fonasa. Opera la isapre Cruz Blanca, que tiene el 15% del mercado; tres clínicas —en Santiago, Reñaca y Antofagasta—, y gestiona 38 centros médicos IntegraMédica, entre Copiapó y Concepción.

Y quiere ir por más. "Queremos invertir más de US\$ 100 millones en los próximos tres años, acelerando de forma importante nuestro plan de inversiones", adelanta. Y detalla que parte de ese plan considera tener operativos, al cierre de 2027, 50 centros médicos, incorporando a nuevas regiones donde hoy no tienen presencia, como Tarapacá (Iquique), Ñuble (Chillán), La Araucanía (Temuco) y Los Lagos (Osorno).

—El sistema isapre cerró el 2025 con utilidades. Cruz Blanca redujo las pérdidas, pero siguió con resultados negativos por

\$10 mil millones. ¿Este 2026 podrían revertir la tendencia?

"El 2025 fue un año de transición, el primero de la ley corta, y vimos cómo algunas de las incertidumbres se fueron despejando. Cuando se aprobó la ley, teníamos varias dudas: qué va a pasar con la parte comercial, si habrían nuevos cambios regulatorios y si era un modelo de negocio sostenible. Y en las tres cosas hemos visto cierta estabilidad".

—¿Entonces tendrán un 2026 mejor que el 2025?

"Este año para nosotros va a ser mejor que el año anterior y peor que el año 2027".

—En Cruz Blanca reactivaron la fuerza de venta que habían eliminado y hoy tienen más de 400 vendedores. ¿Una señal de que la crisis ya pasó?

"Dejamos de comercializar planes de isapre y hemos vuelto. Efectivamente, la ley corta nos dio un marco de certeza que nos permite operar en el corto plazo. Hoy tenemos más certezas".

—¿La industria actualmente es sostenible?

"La industria sigue en una etapa de transición, de aprender y entender la nueva lógica que viene. La ley corta no solo trajo cierta certeza para las isapres, también trajo un pilar importante para fortalecer Fonasa".

—¿Y de qué va a depender que el sistema se establezca definitivamente?

"De cómo vemos la comercialización de planes en la industria de la isapre, de cómo vemos los cambios regulatorios que podrían venir en el sector, que también podrían venir en Fonasa y su fortalecimiento. Eso podría dar más certeza en el mediano



Rafael Córdova, gerente general de Bupa Chile.

**"Lo que nos tiene muy contentos de este gobierno es que existe un grado de continuidad con el gobierno anterior en términos de la colaboración público-privada".**

plazo. Esta sigue siendo una industria que va a continuar evolucionando".

**"No hay ningún segmento en el que nosotros no queramos participar"**

—El escenario competitivo del sector cambió en los últimos años. ¿Cómo se plantean frente a una competencia más audaz y agresiva?

"La competencia siempre es buena, para los clientes, para las compañías. Nos obliga a ser más proactivos, productivos y eficientes".

—¿Dónde ven espacios para crecer?

"En todo Chile hay espacios para seguir creciendo, en atención ambulatoria en una primera etapa, y también ampliando nuestra capacidad hospitalaria".

—¿Expandirse inorgánicamente, comprando, es opción?

"Todo el crecimiento inorgánico lo seguimos explorando. Hemos visto un mercado altamente activo en los últimos meses, y seguimos mirando con mucha atención, viendo oportunidades. El objetivo nuestro es seguir creciendo. Si el vehículo correcto es adquisiciones, o es crecimiento orgánico, o es construir, son distintos vehículos que exploraremos en su minuto".

—En el negocio prestador están concentrados en el segmento medio. El ABCI se ha transformado en un objetivo codiciado de varios prestadores. ¿Ven espacio y oportunidades para crecer ahí?

"No hay ningún segmento en el que

SIGUE EN B 10

## Dueño de Cruz Blanca: "Hay un apetito comercial..."

VIENE DE B 8

nosotros no queramos participar. Vamos a seguir explorando todas las oportunidades que encontremos en el camino. Tenemos un rol que jugar para la salud de todos los chilenos. Independiente del segmento donde estén".

—¿La industria de la salud en Chile hoy es más atractiva para invertir?

"Cuando hay un cierto grado de certeza y los riesgos se empiezan a disipar, sin duda que es un ecosistema en el que es más fácil invertir. Y eso es lo que estamos viendo hoy día en la industria de la salud".

—¿Cómo ven las señales del nuevo gobierno?

"Lo que nos tiene muy contentos de este gobierno es que existe un grado de continuidad con lo que traía el gobierno anterior en términos de la colaboración público-privada. Este gobierno, al igual que el anterior, recurrió al sistema privado para resolver las listas de espera, y eso es positivo para Chile".

—¿Hay una continuidad con el anterior gobierno en materia de salud, no ve un cambio?

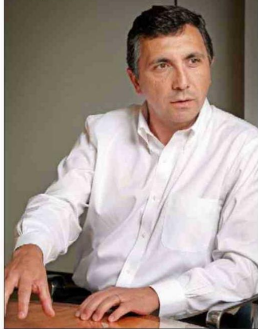
"Yo creo que hay consistencia, no veo que haya un antes ni un después, ni un ánimo refundacional".

—Fracasó por segunda vez la licitación para crear la Modalidad de Cobertura Complementaria (MCC) de Fonasa. Ustedes habían adherido a esa modalidad con las clínicas y los centros ambulatorios, no así con la isapre. ¿Qué implica esto para el grupo?

"Yo soy fanático del fútbol y cuando nos meten un gol en el primer tiempo, no digo que fracasamos en el partido. Quedan minutos por jugar. El hecho de que la licitación de Fonasa haya sido declarada desierta por segunda vez no termina ahí, seguimos esperando lo que va a hacer Fonasa en los próximos días.

Desde la parte aseguradora no quisimos participar, no teníamos el apetito de riesgo con las bases. Pero es parte de la discusión que tendremos con Fonasa".

**"El objetivo nuestro es seguir creciendo. Si el vehículo es adquisiciones, o es crecimiento orgánico, o es construir, lo exploraremos en su minuto".**



La clínica Bupa de Santiago es la más grande del grupo a nivel mundial.

—Desde 2020, los afiliados de las isapres han caído en casi 900 mil, gran parte han ido a Fonasa. ¿Es Fonasa una amenaza para las isapres?

"Hoy hay un apetito comercial distinto en toda la industria de las isapres. Incluso se ha visto una disminución de la fuga a Fonasa, yo creo que cuando existe competencia es bueno para toda la industria".

—¿Cuántos afiliados perdieron con Cruz Blanca?

"Perdimos 300 mil beneficiarios. Hoy tenemos 360 mil, un 15% del mercado. Y vemos factible mantener nuestra posición".

—¿Esa fuga no es recuperable?

"Hay algo que puede volver y algo que se puede ir también".

—¿Qué cambios regulatorios requiere la industria? En el pasado se propuso un plan único de salud y eliminar las preexistencias. ¿Es prioritario?

"El sistema sigue siendo perfectible y la Asociación de Isapres hizo una serie de propuestas que podían ayudar a mejorar el sistema. Si es una prioridad de cortísimo plazo para asegurar la estabilidad, creo que no lo es, no las veo urgente. Pero sí el sistema en el mediano plazo necesita ciertas reformas que permitan que siga siendo competitivo".

### Arbitraje ante el Ciadi: "Confiamos en que permitirá clarificar las materias en discusión en un marco institucional"

A fines de noviembre, grupo Bupa inició un arbitraje en el Centro Internacional de Arreglo de Diferencias relativas a Inversiones (Ciadi), alegando violaciones al tratado de protección de inversiones entre Reino Unido y Chile, suscrito en 1996.

Bupa reclama un perjuicio por los fallos de la Corte Suprema y medidas adoptadas por el Estado chileno.

—¿En qué va ese proceso y qué expectativas tienen?

"Este es un proceso que inició Bupa Investments Overseas Limited bajo el Tratado de Protección de Inversiones entre Chile y el Reino Unido, está radicado en nuestra matriz en Reino Unido. Es la consecuencia de varios años de discusión

amistosa con el Estado de Chile, que no fueron fructíferos.

Bupa cree en la institucionalidad de Chile para resolver cualquier discrepancia que puede haber y el arbitraje es un mecanismo contemplado en los tratados internacionales para resolver controversias de inversión. Seguimos comprometidos con Chile y confiamos en que el proceso permitirá clarificar las materias en discusión dentro de un marco institucional".

—¿La opción de abandonar Chile estuvo sobre la mesa?

"Incluso en el momento más difícil de la crisis de las isapres, hemos seguido invirtiendo. Bupa mira a Chile con muy buen ánimo".