

Valor percibido por el cliente de las empresas promotoras de salud, como herramienta para el análisis competitivo

Customer perceived value of HMOs, as a tool for competitive analysis

Jaime Baby M.*
Juan Gonzalo Londoño J.**
Sandra Lorena Restrepo E.***

RESUMEN

Este artículo se refiere a la medición y uso del Valor Percibido por el Cliente (VPC) de las Empresas Promotoras de Salud (EPS), en la ciudad de Medellín (Colombia). Se presenta el VPC el cual permite a las EPS visualizar la dirección en la cual deben utilizar sus recursos, normalmente escasos, para lograr la preferencia de su oferta en su mercado, en un ambiente competitivo.

Palabras clave: valor percibido por el cliente, entidad promotora de salud (EPS), institución prestadora de salud (IPS), análisis competitivo.

ABSTRACT

This article addresses the measurement and use of the Customer Perceived Value (CPV) of Health Maintenance Organizations (HMO), in Medellín (Colombia). It presents CPV as a tool for competitive analysis which allows HMOs to determine the direction and priorities of their investments aimed at capturing or maintaining their markets, in a competitive environment.

Keywords: customer perceived value (CPV), health maintenance organizations (HMO), competitive analysis.

* Colombiano, Ph.D., Profesor Investigador, Departamento de Mercadeo, Escuela de Administración y Finanzas, Universidad Eafit, Medellín, Colombia. Correspondencia con el autor: jbaby@eafit.edu.co.

** Colombiano, I.E, MBA, Profesor Asociado, Departamento de Mercadeo, Escuela de Administración y Finanzas, Universidad Eafit, Medellín, Colombia. Correspondencia con el autor: jlondon@eafit.edu.co.

*** Colombiana, MBA, Gerente Comercial Regional, Nueva EPS Medellín, Colombia. Correspondencia con la autora: srestre3@eafit.edu.co.

1. Introducción

Las Entidades Promotoras de Salud (EPS) son organizaciones que pueden ser de naturaleza privada o pública, que se encargan de prestar servicios de salud a través de las Instituciones Prestadoras de Salud (IPS) pudiendo estas ser propiedad de la misma EPS o entidades contratadas para tal fin.

Estrictamente hablando, sólo existe el mercado de consumo para los servicios de las EPS, puesto que las empresas como tales no contratan sus servicios, sino que canalizan el contacto entre sus empleados y la EPS que estos escojan para afiliarse, y pagan la parte correspondiente a su aporte por cada empleado afiliado. No obstante, se definió el usuario empresarial o empleador y no el afiliado como tal, como población objeto de la investigación que dio origen a este artículo, porque se partió de la hipótesis sustentada por la experiencia de sus autores, según la cual, por diversas circunstancias, el empleador termina participando en la decisión de afiliación, directa o indirectamente.

En la mayoría de los países del mundo las Entidades Promotoras de Salud (EPS) son de carácter público y no compiten entre ellas, por tanto el estudio del comportamiento del mercado de los servicios de salud se ha centrado en los usuarios de la red prestadora de servicios (clínicas, hospitales, etc.). Poco se ha estudiado acerca de la percepción que los usuarios tienen sobre las EPS.

En Estados Unidos, a través de un organismo estatal, se revisa y controla toda la información que estas entidades entregan a sus afiliados, desde el “kit” de bienvenida hasta los comerciales que hacen alusión a sus servicios (Neuman, et al., 1998:132). Esta circunstancia ya crea un contexto de mercado muy distinto respecto al de Colombia, donde las EPS son entidades privadas que compiten libremente en el mercado (en el cual existe una sola entidad de capital mixto, la Nueva EPS, con una participación minoritaria del Estado) y, a pesar de que están regidas en su funcionamiento por la Ley 100 de 1993, se guían por los mismos principios del mercado que el resto de entidades privadas aplican para captar clientes.

Esta estructura del mercado hace que sea importante para las EPS conocer los aspectos del servicio que sus clientes potenciales tienen en cuenta para decidir afiliarse a una u otra, para poder ofrecerles opciones que las hagan atractivas entre el grupo de competidores, teniendo como premisa que todos los colombianos deben estar afiliados al Sistema General de Seguridad Social en Salud (SGSSS). Esta cobertura se contempla bajo tres regímenes (Congreso de la República de Colombia, Artículo 157, Ley 100 de 1993), el Subsidiado para las personas que no tienen capacidad económica y que deben ser subvencionadas por el Estado, el Contributivo para cotizantes del sistema y sus beneficiarios, ya sean trabajadores dependientes o independientes, y el Excepción (Congreso de la República de Colombia, Numeral 6, Artículo 248, Ley 100 de 1993), para la Policía, los Militares, los miembros no remunerados de corporaciones públicas,

los docentes afiliados al Fondo Nacional de Prestaciones Sociales del Magisterio y los empleados y pensionados de Ecopetrol.

Existe una parte de la población que por no tener la suficiente capacidad económica no puede cotizar al Régimen Contributivo y por no cumplir los requisitos mínimos tampoco puede pertenecer al Régimen Subsidiado; esta población se denomina “Vinculados” (Congreso de la República de Colombia, Artículo 157, Ley 100 de 1993) y, aunque no está incluida oficialmente en ningún régimen, está cubierta en sus necesidades básicas en salud directamente por el Estado y el objetivo es que puedan llegar a ser incluidos en alguno de los regímenes existentes en el corto plazo.

Para todas las personas el tema de salud se convierte en un campo de decisión de alto involucramiento, que se relaciona con los valores fundamentales de los seres humanos: la vida y la familia. Es vital conocer el Valor Percibido por el Consumidor de servicios de salud (VPC) para el diseño de estrategias competitivas, debido a su influencia en las decisiones de afiliación a una EPS. Sánchez-Fernández e Iniesta-Bonillo (2007:427) citan a Mizik y Jacobson, quienes sostienen que las organizaciones, cada vez más, reconocen que el valor percibido es un factor clave en la administración estratégica. En esta era moderna centrada en el cliente, el valor para el cliente es una herramienta estratégica para atraer y retener clientes. La entrega de un valor superior al cliente ha llegado a ser un asunto de preocupación permanente para construir y sostener una ventaja competitiva (Wang, Y., et al. 2004:169).

En este artículo se pretende mostrar el uso del VPC como una herramienta para el análisis competitivo en las EPS. Dicho análisis es un procedimiento cuyo conocimiento es, relativamente, de dominio público, dado que ha sido componente esencial de la planeación estratégica. Sin embargo, no se presentan aquí en su totalidad los elementos que comprende tal análisis. Solamente se trata de ilustrar el uso del VPC como una de las herramientas disponibles para tal efecto, la cual tiene el mérito de permitir la comparación, desde la perspectiva del cliente, del desempeño de productos, marcas, proveedores, distribuidores, etc., que compiten en un mismo mercado.

La investigación que proporcionó la información para este artículo abordó el problema de la posible ineficiencia en la asignación de los recursos del presupuesto de mercadeo de las EPS, originado por el desconocimiento de la valoración relativa de los determinantes de afiliación por parte de las empresas y sus empleados en Medellín (Colombia). Por tanto, se proponía determinar los generadores de valor para las empresas usuarias, su peso relativo y la calificación del desempeño de las EPS a la luz de cada uno de dichos generadores. El método de investigación utilizado comprendió dos fases. Cualitativa la primera, por aplicación de entrevistas en profundidad a cada una de cinco empresas seleccionadas por conveniencia entre la población total en el área cubierta por el estudio, y cuantitativa la segunda, por aplicación de cuestionario estructurado a una

muestra probabilística de 76 elementos tomados de forma simple aleatoria entre las 350 empresas que componían la población objeto del estudio.

Aunque esta investigación se llevó a cabo en la ciudad de Medellín (Colombia), el carácter general y básico del procedimiento seguido hace viable su adaptación a otros productos/servicios y en otras áreas geográficas.

El tema se presentará de la siguiente manera:

- Marco de referencia sobre el VPC.
- Metodología.
- Estimación del VPC.
- Análisis competitivo.
- Conclusiones.

2. Marco de referencia

El VPC es considerado por algunos autores como el aspecto de los negocios que caracterizó la última década del siglo pasado y que continúa siendo un campo de interés para la investigación en el transcurso de la primera década del presente. The Marketing Science Institute incluyó la definición de “valor percibido” en su lista de prioridades de investigación para los años 2006-2008. El concepto ha ocupado la atención de los investigadores, tanto de la academia como de la industria (Sánchez-Fernández e Iniesta-Bonillo, 2007:427).

En esta sección se presentan, en forma sucinta, los temas teóricos específicos consultados para el estudio y pertinentes para el artículo.

2.1 Valor Percibido por el Cliente (VPC)

Para propósitos del trabajo, se adoptó la siguiente definición de VPC, dentro de los lineamientos de Zeithaml (1988:14); Swaddling y Miller (2002:66); Eggert y Ulaga (2002: 109):

“Valor Percibido por el Consumidor es la evaluación global por parte del mismo, de la utilidad y desempeño de un producto, con relación a la competencia y basada en las percepciones de lo que se recibe y de lo que se da a cambio”.

Es posible identificar tres elementos comunes, en las múltiples definiciones de VPC que contiene la literatura sobre el tema (Eggert y Ulaga, 2002:109): Presencia de múltiples componentes, subjetividad de las percepciones de valor e importancia de la competencia.

La mayoría de las definiciones presentan el VPC como un balance entre beneficios y sacrificios percibidos en la oferta del proveedor. Los beneficios percibidos son generados por una combinación de atributos físicos, atributos de servicio y soporte técnico disponibles en relación con una situación de uso en particular. Los sacrificios percibidos se describen, a veces, en términos monetarios; otras veces, se hace en términos más amplios.

Los consumidores valoran más una reducción en sacrificios que un incremento en beneficios (Monroe, 1990:46). Entregar una relación entre beneficios y sacrificios asociados con un producto, superior a la que entrega la competencia, le ayuda a la empresa a crear una ventaja competitiva sostenible. Monroe (1990:46) y Thaler (1985:206), desde la perspectiva utilitarista del valor percibido, plantearon que las percepciones de valor de los consumidores son el resultado de sus comparaciones entre diferentes estructuras de precios, que incluyen precio de venta publicitado, precio de referencia publicitado y precio de referencia interno.

Desde la perspectiva de comportamiento, la modelación del VPC trata el valor percibido como un constructo más amplio y pretende explicarlo no solamente con variaciones de precio sino, también, con otros factores como los aspectos psicológicos antecedentes a las percepciones de valor. Zeithaml (1988:14) propuso que Valor Percibido por el Consumidor es la evaluación global, por parte del consumidor, de la utilidad de un producto, basada en las percepciones de lo que se recibe y de lo que se da.

Swaddling y Miller (2002:65) operacionalizaron el VPC con tres componentes: atributos, importancia relativa y desempeño relativo. Los atributos son cualquier factor que los clientes usen para comparar una oferta con otra. Algunos muy conocidos: calidad, comodidad con la imagen de marca, accesibilidad a los vendedores, facilidad de negociación, etc. Los costos son otro tipo de atributo. Incluyen el precio de compra, más los demás costos asociados con la obtención y el uso del producto.

Lo más importante para usar VPC exitosamente es la habilidad para identificar qué es lo que los clientes prospectos usan como un atributo de VPC. La clasificación de los atributos de los productos ha variado en la literatura de mercadeo. Olson y Jacoby (1972:169) usaron la clasificación de intrínsecos y extrínsecos. Brunswick (1956) habló de atributos distales y proximales, y Zeithaml (1988:14) de tangibles e intangibles. Holbrook (1994:22), por su parte, propuso una tipología que combina ocho dimensiones de valor: conveniencia, calidad, éxito, reputación, diversión, belleza, virtud y fe.

En cuanto al Peso Relativo se puede decir que no todos los atributos serán igualmente importantes para los entrevistados. De modo que de la lista, a veces larga, de atributos mencionados se deberá dar tratamiento prioritario a aquellos que tengan un mayor peso.

El desempeño relativo se refiere a que, además de indagar sobre la importancia de cada atributo, se debe obtener información de la calificación que los entrevistados dan a cada proveedor frente a cada atributo. Aquí es donde podemos visualizar el comportamiento futuro del cliente. Después de todo, lo más importante en una decisión de compra es cuál de las ofertas es percibida como la que ofrece mayor valor.

En el Valor Percibido por el Consumidor en el sector salud enfocado en clínicas y hospitales, se mostró el impacto que la calidad en el servicio tiene en la satisfacción de los pacientes (Duggirala et al. 2008:562). Inicialmente plantearon que la percepción que los clientes tienen de los servicios recibidos implica una serie de factores como experiencia, conocimiento y competencia del personal del hospital, junto con su compromiso y voluntad de servir al cliente, fiabilidad, confianza, empatía y manejo de los factores críticos. Asimismo, expresaron que existen siete dimensiones para lograr la calidad en el servicio hospitalario: infraestructura, calidad del personal, proceso de atención clínica, procedimientos administrativos, indicadores de seguridad, experiencia de la atención médica recibida y responsabilidad social.

Roper (2003:25) propuso un modelo sencillo, denominado Mapa de Valor para el Cliente (Ilustración 1), que ayuda a visualizar los movimientos estratégicos que podrían realizarse a partir del informe de VPC.

Ilustración 1. Mapa de Valor para el Cliente

Desempeño	Importancia baja/ Desempeño alto	Importancia alta/ Desempeño alto
	Importancia baja/ Desempeño bajo	Importancia alta/ Desempeño bajo
Importancia del criterio		

Fuente: Roper (2003:25)

El VPC puede ser la base de la mayoría de las decisiones estratégicas, tales como posicionamiento en el mercado, desarrollo de productos, segmentación del mercado, precio, administración de canales, comunicaciones de mercadeo y gerencia de operaciones.

2.2 Enfoques en la medición de VPC

Las primeras mediciones del VPC se hicieron mediante técnicas cualitativas, pero, más recientemente, se han incorporado técnicas cuantitativas. Woodruff y Gardial (1996:99) sugieren que, en algunos casos, las técnicas cualitativas podrían ser mejores herramientas para capturar la esencia del VPC por el cliente. Zeithaml (1988:14) usó grupos focales y entrevistas en profundidad para entender las percepciones de clientes en cuanto a precio, calidad y valor.

En mediciones cuantitativas, el VPC se ha establecido, generalmente, como una medida unidimensional auto reportada. Estas medidas fueron criticadas por carencia de validez, debido a que asumían que todos los consumidores tenían un entendimiento del valor (Woodruff y Gardial 1996:99). Anderson et al. (1993:7) reportan el uso de 9 métodos de evaluación del valor para el cliente por parte de un grupo de las más grandes empresas industriales y de investigación de mercados en Estados Unidos. Uno de ellos es el Peso Relativo de los atributos, el cual, junto con los resultados de las correspondientes Calificaciones de desempeño de los proveedores frente a los atributos ofrecidos, genera un entendimiento del valor de una oferta de producto.

Sweeney y Soutar (2001:207) desarrollaron una escala de ítems múltiples para medir VPC. Sus resultados sugirieron una escala de valor de 4 dimensiones y 19 ítems. Las dimensiones de valor comprendían aspectos de calidad, emocionales, de precio y sociales, de los juicios de valor de los consumidores. Cronin et al. (2000:212) midieron el VPC del servicio con una escala de 2 ítems y 9 puntos que preguntaba por el valor global del establecimiento y la capacidad del mismo para satisfacer las necesidades y deseos de los clientes, versus lo que habían sacrificado. Bolton y Drew (1991:4) midieron el valor del servicio con una escala Likert de 5 puntos que iba, desde “valor muy pobre” hasta “muy buen valor”. Chang y Wildt (1994:20) utilizaron una escala Likert de ítem único y 9 puntos. Dodds et al. (1991:308) probaron un modelo en el cual predecían el VPC con calidad percibida y sacrificio percibido con una escala Likert de 7 puntos y 5 ítems. Estos ítems indagaban si el producto era un buen valor por el dinero pagado, si el producto era económico, si el precio era aceptable y si era una “ganga”.

Grewal et al. (1998:47) buscaban predecir la disposición a comprar e intenciones de búsqueda con el valor percibido de adquisición. Propusieron la calidad percibida y el valor percibido de transacción como predictores del valor percibido de adquisición. Midieron el valor percibido de transacción con 3 declaraciones Likert y el valor percibido de adquisición con 9 declaraciones y escala Likert de 7 puntos.

3. Metodología

La investigación en la cual se basa este artículo se realizó en dos fases: La fase cualitativa buscaba identificar los atributos que las empresas clientes de las EPS tienen en cuenta cuando orientan a sus empleados acerca de a cuál de ellas afiliarse. Se realizó mediante la aplicación de entrevistas en profundidad a cada uno de los elementos de la muestra seleccionada, en la ciudad de Medellín (Colombia). Inicialmente se tomó la base de datos de las empresas que son atendidas por los ejecutivos comerciales de Nueva EPS (una de las empresas competidoras en el mercado) y se seleccionaron cinco empresas que fueran representativas del mercado objeto del estudio en razón de su tamaño (300 o más empleados), de su trayectoria en el mercado y de los grandes volúmenes de afilia-

ción de empleados que le representan al sistema de salud en la ciudad, para garantizar que fueran suficientemente conocedoras de la oferta de las EPS y de sus portafolios de servicios. Para estas entrevistas semiestructuradas se diseñó una guía de temas para orientar su desarrollo (ver anexo 1). Para el diseño de esta guía se llevó a efecto una revisión de la literatura relacionada y se aplicó la metodología Delphi, consultando a personas conocedoras del sector objeto de estudio, que permitieran darle relevancia a los aspectos clave del tema investigado. En las entrevistas se aplicó el principio de saturación para identificar con validez, los aspectos que más probablemente conformarían el VPC del constructo bajo estudio. Las entrevistas fueron realizadas por los autores de este trabajo a los gerentes de recursos humanos de las empresas seleccionadas, ubicadas en las industrias de productos cerámicos, de telecomunicaciones, de suministros industriales, productos electromecánicos de control de movimiento y línea blanca de electrodomésticos. Se llevaron a cabo entre febrero y abril del año 2009.

La fase cuantitativa pretendía determinar el Peso Relativo de los atributos y la Calificación del desempeño de cada una de las seis EPS con mayor número de menciones durante las entrevistas de la fase cualitativa (ver, en el anexo 2, el listado de EPS que operan en Medellín, Colombia). Se diseñó y aplicó un cuestionario estructurado en el cual se incluyeron los atributos manifestados durante las entrevistas en profundidad. La población objeto del estudio estaba conformada por las empresas que aportaban volúmenes considerables de afiliación de empleados al sistema de salud en la ciudad (300 o más empleados), de amplia trayectoria operacional en su mercado, para garantizar que tuvieran adecuado conocimiento de la oferta de las EPS y de sus portafolios de servicios. El marco muestral estaba conformado por las 350 empresas asignadas al grupo de ejecutivos de servicio posventa de Nueva EPS, el cual tiene como función principal atender de forma preferencial a las más grandes de ellas en número de empleados y con más afiliados, no sólo a Nueva EPS, sino también a otras EPS. La muestra se calculó con un nivel de confianza de 95% y un error de 10% para las inferencias; este cálculo dio como resultado 76 elementos en total. El VPC se calculó mediante una combinación lineal de Pesos Relativos y calificación recibida por cada EPS.

4. Estimación del VPC

En esta sección se abordarán, secuencialmente, los componentes del VPC: Atributos, Peso Relativo y Calificación del desempeño de las seis EPS que emergieron en las entrevistas en profundidad.

4.1 Atributos

Tal como se mencionó anteriormente, los atributos se identificaron en la fase cualitativa. Se hallaron veintiséis, los cuales se agruparon en siete categorías:

- 1) Capacidad de operación que tiene la EPS:
 - Adecuados recursos tecnológicos
 - Confiabilidad de los sistemas de información
 - Calidad de los sistemas de información
 - Medios de comunicación con la EPS (teléfono, Internet)
 - Facilidad en acceder a los servicios de la EPS
- 2) Calidad del servicio en los puntos de atención:
 - Calidad en la atención en la IPS
 - Acompañamiento en la post atención
 - Trato humanizado
 - Atención personalizada
- 3) Valores agregados para los empleados y empleadores:
 - Integración EPS – ARP (Administradora de Riesgos Profesionales)
 - Aplicación del modelo de atención integral en salud
 - Realizar procesos de rehabilitación en y desde la empresa, sin generar incapacidad apartada de la misma
 - Entendimiento del sistema como un problema social, no económico
 - Sinergias empresariales
- 4) Puntos de atención:
 - Cercanía de las IPS a los puntos de trabajo
 - Cercanía de las IPS al hogar
 - Amplia red de atención
 - Calidad de los puntos de atención
- 5) Programas de promoción y prevención (P y P):
 - Suficientes en disponibilidad y cantidad
 - Calidad de los programas
- 6) Acceso a medicamentos:
 - Medicamentos de calidad
 - Mayor cobertura para la entrega de medicamentos
 - Acceso completo y ágil a medicamentos
- 7) Realización de trámites:
 - Facilidad para solucionar inconsistencias
 - Atención comercial rápida y oportuna
 - Facilidad a la hora de hacer trámites

4.2 Peso Relativo

Para seleccionar los atributos que serían tenidos en cuenta para la medición cuantitativa, se partió de los 26 que fueron identificados en la fase cualitativa y se procedió a realizar una selección de los mencionados más frecuentemente por los empleadores y que reunieran aspectos de las siete categorías que resultaron del análisis de los hallazgos de la fase cualitativa, quedando finalmente un grupo de 14 de ellos. Estos se clasificaron en dos grupos: 7 intrínsecos y 7 extrínsecos (Olson y Jacoby 1972:169). Los primeros son aquellos que tienen que ver con la atención de la IPS en la prestación del servicio de salud para los afiliados. Los extrínsecos están asociados con el servicio de la EPS a los afiliados y sus empleadores en otros aspectos no relacionados con la prestación del servicio de salud como tal, pero sí con los valores agregados y la eficiencia administrativa y comercial.

Los Pesos Relativos de los atributos, por categorías, fueron:

Tabla 1. Pesos Relativos de los atributos intrínsecos

Atributos	Peso Relativo (%)
Calidad en la atención en la IPS (trato humanizado y atención personalizada)	10,7
Amplia red de atención	8,1
Calidad de los puntos de atención	7,8
Cercanía de la IPS a los puntos de trabajo y hogar	6,0
Acompañamiento en la pos atención	5,6
Acceso completo y ágil a medicamentos	5,0
Calidad de los programas de P y P	3,9
SUMATORIA INTRÍNSECOS	47,1

Fuente: Elaboración propia

Dentro de los atributos intrínsecos que aparecen en esta tabla, la “Calidad en la atención de la IPS” obtuvo el Peso Relativo más alto, seguido por la “Amplia red de atención”; de acuerdo a estos resultados, la IPS y los puntos de atención asistenciales y administrativos juegan un rol fundamental en la preferencia que los empleadores tienen por una EPS.

El 47,1% de Peso Relativo que los empleadores le dieron a esta categoría podría estar relacionado con la preocupación de las empresas por la calidad en la atención que sus empleados reciben por parte de sus EPS. La deficiencia en este sentido repercute directamente en los indicadores de productividad, ausentismo y en los índices de calidad de vida que tienen las personas, siendo estas variables de gran importancia para los departamentos de recursos humanos.

Tabla 2. Pesos Relativos de los atributos extrínsecos

Atributos	Peso Relativo (%)
Facilidad para solucionar inconsistencias y hacer trámites	17,9
Atención comercial rápida y oportuna	8,3
Calidad y confiabilidad de los sistemas de información	7,9
Adecuados recursos tecnológicos	5,3
Medios de comunicación con la EPS	4,9
Sinergias empresariales	4,4
Integración EPS-ARP	4,2
SUMATORIA EXTRÍNSECOS	52,9

Fuente: Elaboración propia

En la categoría de extrínsecos (tabla 2), el atributo con mayor Peso Relativo fue “Facilidad para solucionar inconsistencias y hacer trámites” (siendo al mismo tiempo el atributo con mayor Peso Relativo de las dos categorías), seguido por “Atención comercial rápida y oportuna”. Estos hallazgos reflejan el problema que las empresas tienen porque sus departamentos de recursos humanos dedican mucho tiempo de su labor diaria a corregir inconsistencias y solucionar inconvenientes con la atención de los afiliados en las EPS, probablemente debido a que las EPS no poseen plataformas tecnológicas adecuadas o se demoran en la solución de inconsistencias, lo cual repercute finalmente en la atención en salud de los empleados.

Esta desviación de la carga operativa hacia aspectos que no deberían ser de su incumbencia, no les permite a estos departamentos ser más eficientes y enfocarse en el bienestar de sus empleados. Al darle un mayor Peso Relativo al atributo “Facilidad para solucionar inconsistencias y trámites” los empleadores podrían estar evidenciando que entre más fácil resulte la relación con la EPS, en términos operativos, más probablemente la recomendarán a sus empleados.

La ilustración 2 presenta, los resultados anteriores de forma gráfica.

Ilustración 2. Peso Relativo de los atributos



Fuente: Elaboración propia

El conocimiento de los factores que generan valor a las empresas y su importancia relativa, le indica a las EPS hacia dónde dirigir, prioritariamente, sus esfuerzos de mercadeo. Sin embargo, la intensidad de la aplicación de sus recursos a unos u otros generadores de valor dependerá, adicionalmente, de la posición que la EPS ocupe dentro del grupo de competidores, según la Calificación de desempeño que el mercado les asigna frente a cada uno de tales generadores.

4.3 Calificación de desempeño

La Tabla 3 muestra la lista de atributos, sus Pesos Relativos y las Calificaciones de desempeño recibidas por cada EPS frente a cada uno de dichos atributos. Para ilustrar el significado de las cifras correspondientes a las Calificaciones de desempeño y anticipar el enfoque que se seguirá para el análisis competitivo, se toma la intersección de la fila correspondiente al atributo “Facilidad para solucionar inconsistencias y hacer trámites” y la columna correspondiente a la EPS SURA. La cifra 19,9 es la Calificación de desempeño (o VPC) asignada por las empresas usuarias a esta EPS, frente a dicho atributo. Al comparar esta cifra de desempeño con las calificaciones recibidas por las demás, la EPS SURA conoce su posición competitiva frente a este atributo.

Tabla 3. Pesos Relativos de los atributos y calificación ponderada (VPC) recibida por cada EPS frente a cada atributo

ATRIBUTOS	Peso Relativo	EPS SURA	Coomeva EPS	SaludCoop EPS	SaludTotal EPS	Nueva EPS	EPS Comfenalco
<i>Intrínsecos</i>							
Calidad en al atención en la IPS (trato humanizado y atención personalizada)	10,7%	9,8	8,2	8,3	8,0	8,4	8,5
Amplia red de atención	8,1%	6,1	6,0	6,6	6,0	5,9	5,4
Calidad de los puntos de atención	7,8%	5,8	5,8	5,5	5,6	5,7	5,6
Cercanía de la IPS a los puntos de trabajo y/o hogar	6,0%	4,5	4,6	4,3	4,2	4,2	4,3
Acompañamiento en la post atención	5,6%	3,8	4,0	3,7	3,9	3,9	4,1
Acceso completo y ágil a medicamentos	5,0%	3,1	3,3	3,6	3,5	3,6	3,7
Calidad de los programas de PyP	3,9%	2,0	2,5	2,5	2,7	2,4	2,6
SUMATORIA INTRÍNSECOS	47,1%	35,0	34,4	34,5	33,8	34,1	34,3
<i>Extrínsecos</i>							
Facilidad para solucionar inconsistencias y hacer trámites	17,9%	19,9	15,0	14,6	14,6	15,4	14,1
Atención comercial rápida y oportuna	8,1%	6,3	5,7	5,9	5,8	7,1	5,8
Calidad y confiabilidad de los sistemas de información	8,1%	6,1	5,7	5,9	5,9	5,2	5,4

Adecuados recursos tecnológicos	5,3%	3,6	3,8	3,7	3,7	3,5	3,7
Medios de comunicación con la EPS (call, web)	4,9%	3,2	3,5	3,3	3,4	3,3	3,4
Sinergias empresariales	4,4%	2,5	2,9	2,9	3,0	2,9	3,1
Integración EPS-ARP	4,2%	2,2	2,7	2,8	2,9	2,7	2,8
SUMATORIA EXTRÍNSECOS	52,9%	43,7	39,3	39,0	39,3	40,1	38,4
CALIFICACIÓN TOTAL	100,0%	78,7	73,7	73,6	73,1	74,3	72,7

Fuente: Elaboración propia

5. Análisis competitivo

El análisis se realizó siguiendo los lineamientos del Mapa de Valor para el Cliente de Roper (2003:25) (ver ilustración 1), el cual ayuda a visualizar los movimientos estratégicos que podrían surgir a partir del informe de VPC. Si una empresa muestra un desempeño sobresaliente frente a un atributo de importancia alta (cuadrante superior derecho), deberá permanecer allí y capitalizar su fortaleza. Sin embargo, si un competidor muestra un mejor desempeño, la empresa tendrá en ello un claro campo de acción para el mejoramiento. En el otro extremo del espectro, un desempeño bajo frente a un atributo no tan importante (cuadrante inferior izquierdo), ameritará alguna acción, solamente, después de haber agotado oportunidades más promisorias. Si la compañía está en una situación de desempeño sobresaliente ante un atributo de inferior importancia (cuadrante superior izquierdo), podría pensar en transferir recursos que actualmente se estén invirtiendo en esa área, a otra con mejores perspectivas de retribución. Podría, también, estudiarse la viabilidad de “vender” al mercado la idea de la importancia del atributo. Finalmente, un desempeño indeseable ante un atributo de alta importancia (cuadrante inferior derecho), ameritará emprender acciones de mejoramiento de desempeño en cuanto al atributo, teniendo presente la calificación que la competencia está recibiendo en ese aspecto.

El desarrollo del análisis competitivo se llevó a cabo mediante el examen de la percepción de valor que el cliente tiene de las distintas EPS (Tabla 3) y de los siguientes aspectos: la posición relativa del VPC total de cada EPS, el desempeño relativo de las mismas frente a cada uno de los generadores de valor, es decir, sus “fortalezas y debilidades” con respecto a sus competidoras y el análisis gráfico, que relaciona los generadores de valor y sus correspondientes Pesos Relativos, con las Calificaciones de desempeño de las EPS que se quieran comparar.

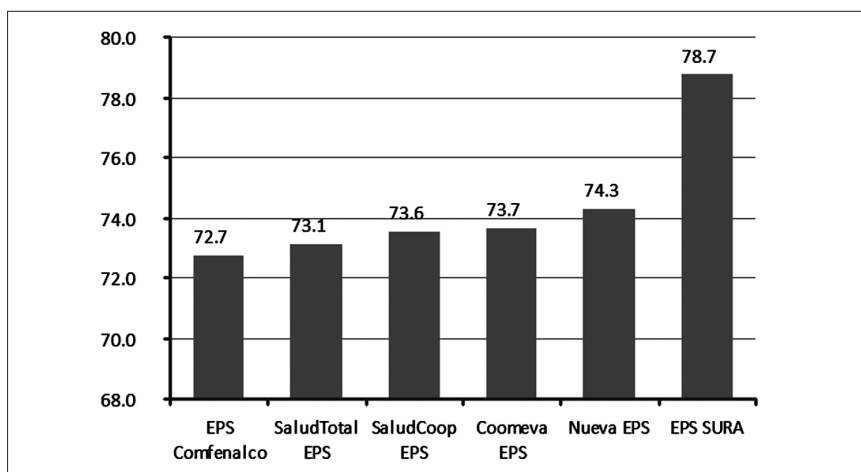
5.1 Posición relativa del VPC total de cada EPS

La ilustración 3 muestra la calificación total recibida por cada marca, es decir, una representación numérica del VPC total de cada una de ellas. Se puede observar que EPS SURA sobresale del grupo, con un VPC de 78,7. Siguen, en orden descendente,

Nueva EPS (74,3) y Coomeva EPS (73,7). La más baja calificación la recibió EPS Comfenalco EPS (72,7), seguida, en orden ascendente, por SaludTotal EPS (73,1) y SaludCoop EPS (73,6).

El conocimiento de esas valoraciones totales, relativas, de cada una de las EPS, es importante para el análisis competitivo, porque existe una relación positiva entre el VPC y el “Top of Mind”, entre el VPC y la participación en el mercado y entre el VPC y la intención de compra (Baby y Londoño, 2005:112). La EPS SURA, por ejemplo, puede inferir que disfruta de altos porcentajes de participación en el mercado, en el “Top of Mind” y en la intención de compra. Es decir, le permite conocer que ocupa una posición competitiva ventajosa, desde la perspectiva de los clientes.

Ilustración 3. Calificación total de cada EPS



Fuente: Elaboración propia

De igual manera, a las EPS que han recibido bajas calificaciones, por ejemplo, Comfenalco EPS (72,7) y SaludTotal EPS (73,1), les indica que se encuentran en una posición competitiva precaria. No obstante, esas valoraciones totales no muestran explícitamente las variables o factores que están produciendo dichas valoraciones. Por sí solas, no señalan un norte que oriente acerca de las acciones concretas que se deben emprender, ya sea para mantener una posición competitiva favorable o para salir de una desfavorable.

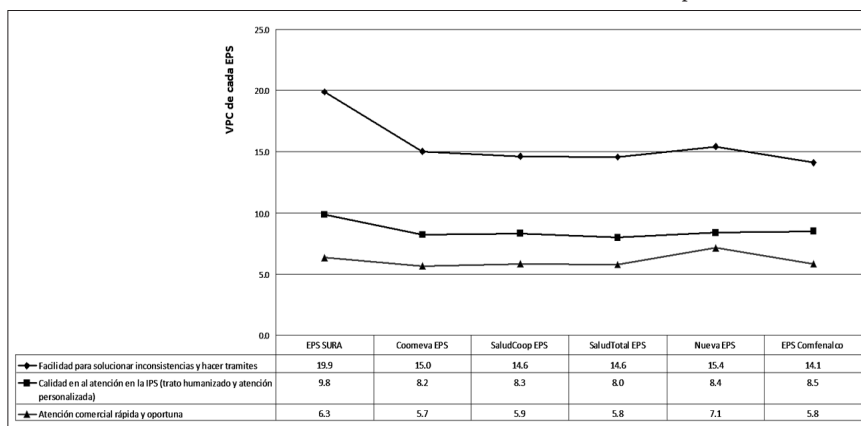
5.2 Desempeño relativo de las EPS

La EPS que desee hacer un análisis competitivo deberá comparar la calificación de su desempeño con el de las demás, respecto a cada uno de los atributos y, también, comparar su propio desempeño ante todos los atributos, para así concentrarse en mejorar

aquellos en los cuales su desventaja sea más importante (Roper 2003:25). Así tendrá un panorama general acerca de sus fortalezas y debilidades.

La ilustración de la forma de llevar a cabo tal análisis se hará tomando como ejemplo el desempeño de las EPS con referencia a los generadores de valor que tienen los tres Pesos Relativos más altos (ver ilustración 4), a saber: “Facilidad para solucionar inconsistencias y hacer trámites” (17,9%), “Calidad en la atención en la EPS (trato humanizado y atención personalizada)” (10,7%) y “Atención comercial rápida y oportuna” (8,1%).

Ilustración 4. VPC de las EPS frente a los tres atributos más importantes



Fuente: Elaboración propia

Las EPS con calificación alta ante estos atributos deberían, como norma general, mantenerse tal como están y sacar ventaja de esa posición. Es el caso de EPS SURA (19,9), Nueva EPS (15,4) y Coomeva EPS (15,0) ante el atributo “Facilidad para solucionar inconsistencias y hacer trámites” (17,9%). Sin embargo, no todas ellas deberían adoptar las mismas medidas, puesto que no todas reciben la misma calificación. Para EPS SURA (19,9) sí resulta evidente que puede optar por mantenerse como está y pregonar esta fortaleza, dado que es la mejor calificada de todas. Pero Nueva EPS (15,4) y Coomeva EPS (15,0) deben emprender acciones para mejorar su desempeño.

Ahora, antes de que estas dos últimas EPS inviertan en este campo, deben observar el panorama general de calificaciones para detectar posibles desempeños aun más desventajosos que el logro respecto al atributo que estamos considerando e invertir, más bien, para mejorar esos aspectos. No es este el caso para Nueva EPS y Coomeva EPS, puesto que su desventaja frente a los otros dos atributos más importantes (“Calidad en la atención en la EPS - trato humanizado y atención personalizada” y “Atención comercial rápida y oportuna”), es menor que la que tienen con referencia a “Facilidad para solucionar inconsistencias y hacer trámites”. Inclusive, Nueva EPS es la mejor calificada en cuanto a “Atención comercial rápida y oportuna”.

De manera similar se puede hacer el análisis de desempeño comparativo respecto al segundo atributo en importancia, “Calidad en la atención en la IPS - trato humanizado y atención personalizada” (10,7%). EPS SURA (9,8) podrá mantenerse como está y utilizar esta ventaja en su programa de comunicación. Comfenalco EPS (8,5) y Nueva EPS (8,4) sí tienen aquí un campo de acción, aunque antes deberán cerciorarse de que su desempeño relativo no sea aun más desventajoso en otras áreas.

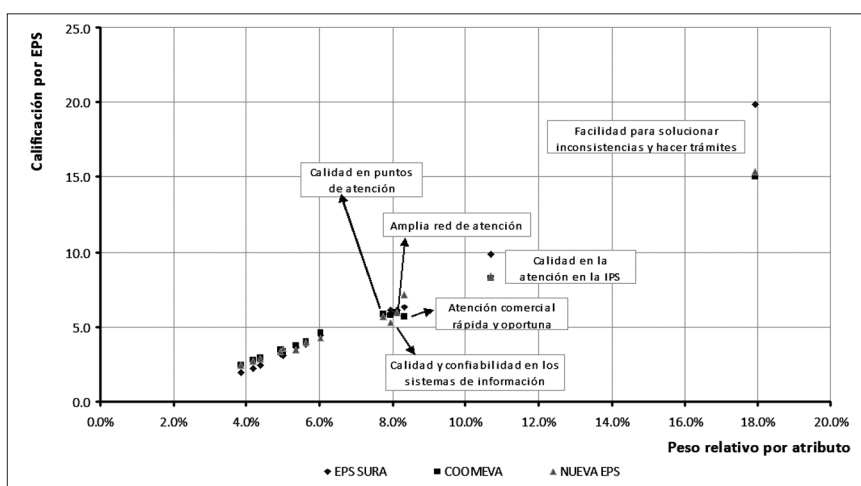
En cuanto al atributo “Atención comercial rápida y oportuna” se destaca Nueva EPS. SaludCoop EPS y EPS SURA podrían requerir mejoramiento.

5.3 Análisis gráfico

Para llevar a cabo este análisis, en primera instancia se relacionan (se grafica) los Pesos Relativos de cada uno de los generadores de valor (eje X), con las correspondientes calificaciones recibidas por las tres EPS de más alta calificación total (eje Y): EPS SURA, Coomeva EPS y Nueva EPS (ver tabla 3). Se crea, así, una dispersión de puntos en un primer cuadrante de un sistema de ejes cartesianos (ilustración 5). Las coordenadas de cada uno de estos puntos corresponden al Peso Relativo de un atributo y a la calificación recibida por una EPS respecto de dicho atributo.

Aunque en esta ilustración se pueden observar puntos que representan Pesos Relativos y Calificaciones más altos unos que otros, no es posible llevar a efecto un análisis de valor porque no queda establecido a partir de qué valores los atributos son más importantes para el cliente, ni qué proveedor se desempeña mejor en esos atributos.

Ilustración 5. Desempeño por atributo, de las tres EPS que obtuvieron las calificaciones más altas

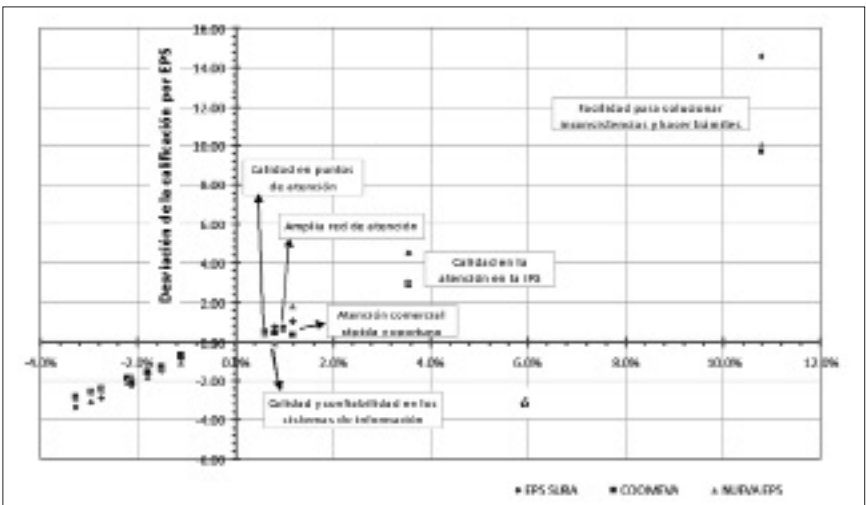


Fuente: Elaboración propia

Es posible entonces, para llevar a cabo el análisis competitivo, crear un Mapa de Valor para el Cliente (Roper 2003:25). Para lograr este efecto bastaría establecer un umbral (por debajo del cual el valor se considera bajo y por encima del cual, alto) para cada una de las variables. Al punto cuyas coordenadas son “umbral de Peso Relativo” y “umbral de calificación” se traslada el origen de los ejes de coordenadas de la ilustración 5. En el nuevo sistema (ver ilustración 6) quedan definidos entonces los cuatro cuadrantes del Mapa de Valor descritos en párrafos anteriores. Las coordenadas de cada punto en el nuevo sistema se logran calculando las desviaciones de los distintos valores de las variables respecto al umbral establecido para cada una, y relacionando (graficando) la lista de desviaciones de los Pesos Relativos de los atributos versus las desviaciones de las calificaciones obtenidas por cada EPS con respecto al umbral. Esto no altera la posición relativa que los puntos tenían entre sí en la ilustración 5.

Para el ejemplo que se está reportando se adoptó el promedio aritmético de cada una de estas variables (Peso Relativo y Calificaciones) como umbral. En la ilustración 6 se muestran los resultados obtenidos, por atributo, para las tres EPS de más alta calificación total: EPS SURA, Coomeva EPS y Nueva EPS. El eje horizontal representa las desviaciones de los Pesos Relativos respecto a su promedio y el vertical las desviaciones de las calificaciones respecto al suyo. Desviaciones positivas indican un valor alto, y las negativas, uno bajo.

Ilustración 6. Desviaciones del VPC promedio por atributo, de las tres EPS que obtuvieron las calificaciones más altas



Fuente: Elaboración propia

Se evidencia en el gráfico que los generadores de valor “Facilidad para solucionar inconsistencias y trámites”, “Calidad en la atención de las IPS”, “Amplia red de atención”, “Atención comercial rápida y oportuna”, “Calidad y confiabilidad en los sistemas de

información” y “Calidad en los puntos de atención”, tienen un Peso Relativo por encima del promedio puesto que se encuentran con un valor positivo, en el cuadrante I. Igualmente se observa que EPS SURA sobresale en cuanto se refiere a “Facilidad para solucionar inconsistencias y realizar trámites”, “Calidad en la atención de las IPS”, “Amplia red de atención” y “Calidad y confiabilidad en los sistemas de información”; en consecuencia, puede utilizar este alto posicionamiento en su programa de mercadeo.

Por su parte, Coomeva EPS y Nueva EPS deben centrar sus esfuerzos para fortalecer su desempeño frente a estos atributos. Coomeva EPS sobresale en “Calidad en los puntos de atención” mientras Nueva EPS lo hace en “Atención comercial rápida y oportuna”. De la misma manera EPS SURA debe buscar estrategias para fortalecer su desempeño frente a los atributos “Calidad en los puntos de atención” y “Atención comercial rápida y oportuna”, para así poder continuar siendo líder en el sector, buscando con estos dos atributos un mayor compromiso con la calidad en el servicio para mantener una ventaja competitiva.

6. Conclusión

Como lo indican Wang et al. (2004:169) la creación de valor para el cliente se ha convertido en un imperativo estratégico para construir y sostener una ventaja competitiva. Es generalizada la aceptación de la importancia que tiene para las empresas conocer, tanto los ofrecimientos de valor que sus mercados tienen en cuenta al momento de tomar sus decisiones de compra, como la percepción de su propio desempeño ante tales generadores de valor por parte de sus clientes actuales y potenciales, puesto que con base en ese conocimiento pueden direccionar y priorizar sus estrategias.

En este artículo se mostró cómo las EPS pueden lograr lo anterior mediante el uso del VPC, el cual les permite trazar el camino a seguir, al conocer sus fortalezas y debilidades frente a la competencia con respecto a las dimensiones de desempeño que son tenidas en cuenta por los usuarios de sus servicios al tomar decisiones de afiliación.

Es importante reiterar que aunque la investigación se llevó a cabo en la ciudad de Medellín (Colombia) el carácter general y básico del procedimiento seguido hace viable su adaptación a otros productos/servicios y en otras áreas geográficas.

Bibliografía

- Anderson, James C. y Jain, Depak C. y Chintagunta, Pradeep K. (1993). “Customer Value Assessment in Business Markets: A State of Practice Study”, *Journal of Business to Business Marketing*, Vol. 1(1), The Haworth Press, Inc. pp. 3-29.
- Baby, Jaime y Londoño, Juan Gonzalo (2005). “Valor Percibido por el Cliente (VPC) como una herramienta para el análisis competitivo”. *Revista Ad-Minister*. n° 6. Universidad EAFIT. pp. 96-113.

- Bolton, R.N. y Drew, J.H. (1991). "A longitudinal analysis of the impact of service changes on customer attitudes", *Journal of Marketing*, Vol. 55 Iss. 1; pp. 1-9.
- Brunswick, E. (1956). "Perception and the Representative Design of Psychological Experiments", Berkeley, CA. University of California Press.
- Chang, Tung-Zong, y Wildt, Albert R. (1994). "Price, Product Information, and Purchase Intention: An Empirical Study" *Journal of the Academy of Marketing Science*; 22: pp. 16-27.
- Congreso de la República de Colombia, *Ley 100 de 1993*, Diario Oficial Nro. 41148, 23 de diciembre de 1993. (Artículo 157, literales A. y B.), (Artículo 248, numeral 6).
- Cronin, JR.; J. Joseph; Brady, Michael K. y Hult, G. Thomas M. (2000). "Assessing the Effects of Quality, Value, and Customer Satisfaction on Consumer Behavioral intentions in Services Environments", *Journal of Retailing*, Vol. 76, n° 2, pp. 193-218.
- Dodds, Willam B.; Monroe, Kent B. y Grewal, Dhruv (1991). "Effects of Price, Brand, and Store Information on Buyers' Product Evaluations", *Journal of Marketing Research*, Vol. 28, n° 3, pp. 307-319.
- Duggirala, Mayuri y Rajendran, Chandrasekharan y Anantharaman, R. N. (2008). "Patient-perceived dimensions of total quality service in healthcare". *Benchmarking: An International Journal*, 15(5), pp. 560-583.
- Eggert, Andreas y Ulaga, Wolfgang (2002). "Customer Perceived Value: A Substitute for Satisfaction in Business Markets?", *The Journal of Business & Industrial Marketing*. Vol 17, Iss. 2/3 pp. 107-118 / Santa Barbara. Ca.
- Grewal, Dhruv y Monroe, Kent B. y Krishnan, R. (1998). "The Effects of Price-Comparison Advertising on Buyer's Perceptions of Acquisition Value, Transaction Value, and Behavioral Intentions" *Journal of Marketing*. Vol. 62, April, 1998. pp. 46-59.
- Holbrook, M. B. (1994). "The Measure of Customer Value: An Axiology of Services in the Consumption Experience", Thousand Oaks, CA: Sage.
- Monroe, Ken B. (1990). "Pricing: Making Profitable Decisions". McGraw Hill, New York. NY.
- Neuman, Patricia y Maibach, Ed. y Dusenbury, Katharine y Kitchman, Michelle y Zupp Pam (1998). "Marketing HMOs to Medicare beneficiaries". *Health Affairs*, 17(4), 132-139.
- Olson, Jerry y Jacoby, Jacob (1972). "Cue Utilization in the Quality Perception Process", *Proceedings of the third annual conference of the association for consumer research*. U.S.A., pp. 167-179.
- Roper, Kenneth S. (2003). "A Strategic Corner Stone-Defining and Measuring Customer Value", *Journal of Construction Accounting and Taxation*, January/February 2003. Vol. 13 pp. 24.

- Sánchez-Fernández, Raquel, Iniesta-Bonilla, Ángeles (2007). "The concept of perceived value: a systematic review of the research". *Marketing Theory*, 7(4), 427-451.
- Swaddling, David C. y Miller, Charles (2002). "Don't Measure Customer Satisfaction - Customer Perceived Value is a Better Alternative to Traditional Customer Satisfaction Measurements", *Quality Progress*, May, pp. 62.
- Sweeney, J.C. y Soutar, G.N. (2001). "Consumer Perceived Value: The Development of a Multiple Item Scale", *Journal of Retailing* 77 (2), pp. 203-220.
- Thaler, R. (1985). "Mental Accounting and Consumer Choice", *Marketing Science*, 4 (summer). pp. 199-214.
- Wang, Yonggui y Po Lo, Hing y Chi, Renyong y Yang, Yongheng (2004). "An Integrated Framework for Customer Value and Customer-Relationship-Management Performance: A Customer-Based Perspective from China", *Managing Service Quality* 14(2-3): 169-182.
- Woodruff, Robert B., Gardial, S. F. (1996). "Know Your Customer: New Approaches to Understanding Customer Value and Satisfaction". Cambridge, MA: Blackwell Publishers, pp. 333.
- Woodruff, Robert B. (1997). "Customer Value: The Next Source for Competitive Advantage", *Journal of the Academy of Marketing Science*. Vol. 25, No. 2, pp. 139-153.
- Zeithaml, Valarie A. (1988). "Consumer Perceptions of Price, Quality, and Value: A Means-End Model and Synthesis of Evidence", *Journal of Marketing* 52 (3), pp. 2-22.

Anexo n° 1

Fase cualitativa

Guía para entrevista en profundidad

1. Objetivo general

- Determinar la percepción que los empleadores tienen de las principales EPS que compiten en la ciudad de Medellín

Objetivos específicos

- Identificar cuáles EPS emergen espontáneamente de la mente de los empleadores
- Identificar los atributos y beneficios que determinan para el empleador la preferencia por una EPS
- Establecer la intención de los empleadores de influir a sus empleados en la decisión de vinculación o traslado a otra EPS

2. Público objetivo

Para la determinación del público objetivo se considera concentrarse en empresas de la ciudad de Medellín que tengan como mínimo 300 empleados y que estén dentro de la base de empresas atendidas por asesores comerciales de NUEVA EPS. Inicialmente se llevarán a efecto 5 entrevistas dirigidas a los gerentes y jefes de recursos humanos de las empresas más representativas del mercado objeto del estudio en razón de su tamaño, de su trayectoria en el mercado y de los grandes volúmenes de afiliación de empleados que le representan al sistema de salud en la ciudad, para garantizar que sean suficientemente conocedoras de la oferta de las EPS y de sus portafolios de servicios.

3. Diseño del modelo de guía para la entrevista en profundidad

Previamente se explicará al entrevistado cuál es el objetivo de la entrevista y se le advertirá de la confidencialidad con la cual será tratada la información que suministre, así mismo se le solicitará autorización para grabarla, como medio para evitar que la información quede fraccionada o se omitan datos importantes.

TEMA I: Recordación espontánea de EPS																																															
Objetivos a los que responde:																																															
• Identificar cuáles EPS emergen espontáneamente de la mente de los empleadores.																																															
Preguntas:																																															
1. Hablando de la Seguridad Social de sus empleados, ¿cuál es la principal preocupación que Ud. como empresa tiene respecto al tema de salud?																																															
2. Dígame, por favor, el nombre de una EPS que recuerde.																																															
3. ¿Qué otra recuerda?																																															
4. ¿Alguna otra?																																															
5. De las que le voy a mencionar, ¿cuáles recuerda o ha oído hablar de ellas?																																															
<table border="1"> <thead> <tr> <th>NOMBRE</th> <th>RSA</th> <th>RCA</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>SALUD TOTAL S.A. EPS ARS</td><td></td><td></td></tr> <tr><td>CAJA DE COMPENSACION FAMILIAR COMFENALCO ANTIOQUIA</td><td></td><td></td></tr> <tr><td>COMPAÑIA SURAMERICANA DE SERVICIOS DE SALUD S.A. SUSALUD</td><td></td><td></td></tr> <tr><td>SALUDCOOP EPS</td><td></td><td></td></tr> <tr><td>COOMEVA EPS S.A.</td><td></td><td></td></tr> <tr><td>NUEVA PROMOTORA DE SALUD - NUEVA EPS</td><td></td><td></td></tr> <tr><td>EMPRESAS PUBLICAS DE MEDELLIN</td><td></td><td></td></tr> <tr><td>COLMEDICA ENTIDAD PROMOTORA DE SALUD S.A.</td><td></td><td></td></tr> <tr><td>CAFESALUD EPS</td><td></td><td></td></tr> <tr><td>E.P.S. SANITAS S.A.</td><td></td><td></td></tr> <tr><td>INSTITUTO DE SEGUROS SOCIALES</td><td></td><td></td></tr> <tr><td>HUMANA VIVIR S.A. EPS</td><td></td><td></td></tr> <tr><td>SALUD COLPATRIA S.A.</td><td></td><td></td></tr> <tr><td>CRUZBLANCA S.A.</td><td></td><td></td></tr> </tbody> </table>			NOMBRE	RSA	RCA	SALUD TOTAL S.A. EPS ARS			CAJA DE COMPENSACION FAMILIAR COMFENALCO ANTIOQUIA			COMPAÑIA SURAMERICANA DE SERVICIOS DE SALUD S.A. SUSALUD			SALUDCOOP EPS			COOMEVA EPS S.A.			NUEVA PROMOTORA DE SALUD - NUEVA EPS			EMPRESAS PUBLICAS DE MEDELLIN			COLMEDICA ENTIDAD PROMOTORA DE SALUD S.A.			CAFESALUD EPS			E.P.S. SANITAS S.A.			INSTITUTO DE SEGUROS SOCIALES			HUMANA VIVIR S.A. EPS			SALUD COLPATRIA S.A.			CRUZBLANCA S.A.		
NOMBRE	RSA	RCA																																													
SALUD TOTAL S.A. EPS ARS																																															
CAJA DE COMPENSACION FAMILIAR COMFENALCO ANTIOQUIA																																															
COMPAÑIA SURAMERICANA DE SERVICIOS DE SALUD S.A. SUSALUD																																															
SALUDCOOP EPS																																															
COOMEVA EPS S.A.																																															
NUEVA PROMOTORA DE SALUD - NUEVA EPS																																															
EMPRESAS PUBLICAS DE MEDELLIN																																															
COLMEDICA ENTIDAD PROMOTORA DE SALUD S.A.																																															
CAFESALUD EPS																																															
E.P.S. SANITAS S.A.																																															
INSTITUTO DE SEGUROS SOCIALES																																															
HUMANA VIVIR S.A. EPS																																															
SALUD COLPATRIA S.A.																																															
CRUZBLANCA S.A.																																															
R S A: Recordación Sin Ayuda R C A : Recordación Con ayuda																																															

TEMA II: Atributos relevantes que llevan al empleador a preferir una EPS
Objetivos a los que responde:
• Identificar los atributos y beneficios que determinan para el empleador la preferencia por una EPS
Preguntas:
6. Del amplio portafolio de EPS que atienden la ciudad de Medellín, ¿cuál de ellas le parece mejor? (Si menciona alguna hacer la pregunta 7, en caso contrario pasar a la 8)
7. En su opinión ¿qué la hace mejor que las demás?
8. ¿Cuáles son los aspectos más relevantes que le llevarían a preferir una EPS sobre otras?
9. Sin mencionar la EPS, ¿cuáles aspectos le han causado insatisfacción con las EPS que actualmente trabaja su empresa?
Hablemos ahora de otros aspectos relacionados con las EPS: Supongamos que necesitara escoger otra EPS,
10. ¿Dónde buscaría información sobre las EPS?
11. ¿Con quién consultaría?
12. ¿Sobre qué aspectos sería importante averiguar?
13. ¿Qué características miraría usted en la EPS, para estar seguro de que es la entidad ideal para sus empleados?
14. Para usted, ¿son importantes las recomendaciones y la información que le brindan los asesores comerciales de las EPS?
15. ¿Consultaría usted con otras empresas u otros departamentos de recursos humanos?
16. ¿Qué otras fuentes de información consultaría a la hora de elegir con qué EPS trabajar?

TEMA III: Influencia de los empleadores en los empleados en el tema de elección de EPS
Objetivos a los que responde: <ul style="list-style-type: none">• Establecer la intención de los empleadores de influir en sus empleados en la decisión de afiliación o traslado a otra EPS
Preguntas: <p>Según las preferencias que acaba de mencionar respecto a las EPS del mercado, en caso de que un empleado tuviera la intención de afiliarse a alguna de las EPS que usted no considera como de las mejores:</p> <ol style="list-style-type: none">17. Cómo empleador, ¿usted qué le diría al empleado?18. ¿Qué información le daría?19. ¿Le sugeriría optar por una EPS diferente?20. ¿Considera Ud. que si la empresa le sugiriera al empleado trabajar con otra EPS por sus mayores beneficios, él seguiría el consejo?

Anexo n° 2

EPS que operan en Medellín (Colombia)

CODIGO Ministerio de Protección Social	Nit	NOMBRE
EPS002	800130907-4	SALUD TOTAL S.A. EPS ARS
EPS009	890900842-6	CAJA DE COMPENSACION FAMILIAR COMFENALCO ANTIOQUIA
EPS010	800088702-2	COMPAÑIA SURAMERICANA DE SERVICIOS DE SALUD S.A. SUSALUD
EPS013	800250119-1	SALUDCOOP EPS
EPS016	805000427-1	COOMEVA EPS S.A.
EPS037	900156264-2	NUEVA PROMOTORA DE SALUD - NUEVA EPS
EAS016	890904996-1	EMPRESAS PUBLICAS DE MEDELLIN SERVICIOS MEDICOS
EPS001	830113831-0	COLMEDICA ENTIDAD PROMOTORA DE SALUD S.A.
EPS003	800140949-6	CAFESALUD EPS
EPS005	800251440-6	E.P.S. SANITAS S.A.
EPS006	860013816-1	INSTITUTO DE SEGUROS SOCIALES
EPS014	830006404-0	HUMANA VIVIR S.A. EPS
EPS015	860512237-6	SALUD COLPATRIA S.A.
EPS023	830009783-0	CRUZBLANCA S.A.

Cómo citar este artículo:

Baby, J.; Londoño, J. y Restrepo, S. (2010). “Valor Percibido por el Cliente de las Empresas Promotoras de Salud, como herramienta para el análisis competitivo”, Oikos N° 30, 25 – 48, Escuela de Administración y Economía, Universidad Católica Silva Henríquez (UCSH), Santiago de Chile.

[<http://edicionesucsh.cl/oikos/>]

Fecha de recepción: 27 / 08 / 2010

Fecha de aceptación: 03 / 03 / 2011