

PLAN ESTRATÉGICO PARA EUREKA IPS



Soraya Lastra Nasser

Carlos Alberto Morera



Universidad Icesi

Facultad De Ciencias Administrativas Y Económicas

Santiago De Cali,

2013

PLAN ESTRATÉGICO PARA EUREKA IPS

**Proyecto de Grado para la Maestría en Administración de Empresas
Con énfasis en Gestión Estratégica**

Directores:

ANA CRISTINA GONZÁLEZ, Ph.D.

SILVIO BORRERO CALDAS, Ph.D.



Universidad Icesi

Facultad De Ciencias Administrativas Y Económicas

Santiago De Cali,

2013

Contenido

Resumen Ejecutivo	8
Introducción	10
Definición del Modelo de Negocio	11
Consumidor	11
Propuesta de Valor	13
Lógica Económica	14
Canales	16
Relación con los Clientes	16
Recursos Claves	17
Recurso Humano	17
Material logístico y educativo	17
Infraestructura	17
Actividades Claves	18
Actividades diagnósticas	18
Actividades terapéuticas.	18
Método Bobath	18
Método Brunstom	19
Método Glen Doman	19

Método Vojta	20
Método Rood	20
Terapia miofuncional orofacial	21
Terapia A.B.A	22
Musicoterapia	22
Modelo de la ocupación humana (MOHO)	23
Método de integración sensorial	23
Equino terapia	25
Hidroterapia	25
Actividades educativas	26
Socios Claves	27
Estructura de Costos	27
Diagnóstico Estratégico	28
Análisis del Ambiente General—Pestal	28
Entorno político	28
Entorno económico	28
Entorno social	29
Entorno tecnológico	29
Entorno medioambiental	29

Entorno legal	30
Análisis de la Industria—5 Fuerzas de Porter	30
Potenciales competidores/ barreras de entrada	30
Amenaza de introducción de productos sustitutos.....	30
Poder de negociación de los clientes.....	30
Poder de negociación de los proveedores	31
Rivalidad de la industria	31
Matriz EFE	33
Análisis Interno	35
Cadena de Valor	35
Recursos y Capacidades	37
Recursos y capacidades	37
Competencia distintiva.....	38
Análisis Financiero	38
Matriz EFI	40
Análisis Competitivo.....	42
Perfil competitivo	42
Anexos	48

Lista de Tablas

Tabla 1. Distribución de los usuarios por Cliente	13
Tabla 2. Estructura de costos.	27
Tabla 3. Competencia por ciudades	32
Tabla 4. Matriz EFE.....	33
Tabla 5. Costo por actividades (costos y activos)	37
Tabla 6. Recursos humano por IPS.	37
Tabla 7. Importancia- fortaleza	38
Tabla 8. Indicadores financieros.	39
Tabla 9. Matriz EFI.....	41
Tabla 10. Matriz de evaluación del perfil competitivo.	42
Tabla 11. Matriz DOFA.	43
Tabla 12. Matriz DOFA ampliada.	44

Lista de Anexos

Anexo A. Notas a los estados financieros	48
Anexo B. Objetivos	52
Anexo C. Plan táctico	53
Anexo D. Acciones o programas claves.....	54

Resumen Ejecutivo

La planeación estratégica es una de las mejores herramientas de control que permite medir y generar el progreso en las organizaciones. Por tanto, su implementación ofrece atractivos beneficios para aquellos que quieren mantener sus negocios en el largo plazo; pues con ella se pueden tomar decisiones objetivas, donde las empresas sean capaces de aprovechar sus oportunidades, enfrentar sus amenazas, corregir sus debilidades, y afianzar sus fortalezas, basados en un enfoque de administración proactiva.

Eureka es una apuesta innovadora que representa un claro beneficio a la población discapacitada, sin embargo sus servicios no son de fácil acceso debido a que este tipo de terapias se encuentran excluidas de los beneficios del plan obligatorio de salud y de algunos planes especiales. Lo anterior hace que el direccionamiento de los usuarios este dado por fallos de tutelas o procesos de contratación puntuales como licitaciones, que no siempre garantizan la continuidad en los tratamientos ni en el flujo de pacientes para la Institución.

Es clara su misión, de brindar herramientas de enseñanza - aprendizaje y apoyos multidimensionales, que propendan por la mejor calidad de vida e inclusión del individuo. Frente al análisis de la misión actual se considera que esta muy limitada, utiliza palabras que delimitan de una manera no adecuada a la misión, esta debe ser más amplia y de mayor cobertura frente a lo que se quiere lograr. Por este motivo se propone contribuir *a la rehabilitación integral del paciente con discapacidad física y /o cognitiva logrando su integración a la sociedad o al ambiente escolar*, Ser reconocidos como referente de alta calidad en el tratamiento de pacientes discapacitados.

Executive Summary

Strategic planning is one of the best monitoring tools to measure and generate progress in organizations. Therefore, its implementation provides attractive benefits for those who want to keep their business in the long term, because with it you can make objective decisions , where companies are able to seize opportunities , address their threats , correct weaknesses, and strengthen its strengths , based on a proactive management approach .

Eureka is an innovative approach that represents a clear benefit to the disabled population , but their services are not easily accessible because such therapies are excluded from the benefits of mandatory health plan and some special plans. This makes addressing this users given guardianship or failure of specific processes such as procurement contracts , which do not always ensure continuity in treatment or patient flow for the institution.

It is clear mission, to provide teaching tools - and multidimensional learning supports, which foster the highest quality of life and inclusion of the individual. Facing the analysis of the current mission is considered that this very limited, use words that define in a manner not appropriate to the mission, it should be broader and wider coverage compared to what is to be achieved. For this reason it is proposed to contribute to the comprehensive rehabilitation of patients with physical and / or cognitive disabilities achieving their integration into society or the school environment, be recognized as a benchmark of quality in the treatment of disabled patients.

Palabras claves: Niños discapacitados felices / disabled children happy.

Introducción

Eureka club de aprendizaje es una Institución prestadora de servicios de salud, que nació en el año 2010 en la ciudad de Cúcuta con el fin de realizar un manejo integral al paciente con discapacidad física, intelectual o de aprendizaje el cual consiste en un proceso de rehabilitación física a través de terapias especializadas y dirigidas, brindando bienestar físico, calidad de vida e inclusión social.

Eureka es una apuesta innovadora que representa un claro beneficio a la población discapacitada, sin embargo sus servicios no son de fácil acceso debido a que este tipo de terapias se encuentran excluidas de los beneficios del plan obligatorio de salud y de algunos planes especiales. Lo anterior hace que el direccionamiento de los usuarios este dado por fallos de tutelas o procesos de contratación puntuales como licitaciones, que no siempre garantizan la continuidad en los tratamientos ni en el flujo de pacientes para la Institución.

Actualmente cuenta con cincuenta y seis (56) pacientes repartidos en las diferentes sedes del País, población muy pequeña para los recursos actualmente dispuestos y el alto costo de la mano de obra calificada haciéndose necesario generar acciones que incrementen la venta de servicios y así lograr equilibrar los costos. Buscar estrategias que evidencien el costo –beneficio a los aseguradores en el manejo de esta población, no sólo mejoraría el acceso de los usuarios a las ventajas que ofrece el tratamiento sino que mejoraría las relaciones de confianza con los pagadores, fortalecería el direccionamiento de pacientes y garantizaría la supervivencia de la Institución independiente de la situación actual o de la inminente reforma a la salud.

El personal calificado, las sedes amables y confortables y por sobre todo la evidente mejoría de los pacientes serán parte de la estrategia para darse a conocer y ser referente de calidad y seriedad.

Definición del Modelo de Negocio

Magreta (2002) propone que un buen modelo de negocios debe responder las cuatro preguntas formuladas por Peter Drucker, por lo que procederemos a definir el modelo de negocio de Eureka Club de Aprendizaje respondiendo a dichas preguntas:

Consumidor

Al menos el 10% de la población mundial tiene algún tipo de discapacidad (WHO, 2006), y en Colombia por cada 100 niños hay 6.4 niños con discapacidad física o intelectual (DANE, 2005).

Los consumidores directos son la población discapacitada afiliada a los diferentes planes de salud, regímenes especiales y particulares. Los consumidores indirectos son las aseguradoras y regímenes especiales que pagan por el servicio prestado a estos usuarios y es con quienes se realiza la contratación directa.

Los clientes actuales están conformados por 56 niños, adolescentes y adultos entre los 3y 28 años de edad con discapacidad intelectual, física y/o sensorial. Estos clientes están ubicados en las ciudades de Bogotá, Barranquilla y Cúcuta, y son afiliados a un plan de beneficios en el 95% y particulares en el 5% como lo resume la Tabla 1.

Tabla 1. Distribución de los usuarios por Cliente

CLIENTES	PORCENTAJE DE PARTICIPACIÓN
empresas administradoras de planes de beneficios en salud	
Comeva EPS	20%
Sura EPS	10%
Saludcoop EPS	10%
Empresas de regimenes especiales	
Ecopetrol	55%
Pacientes particulares	5%
TOTAL	100%

Fuente: Los autores con información suministrada por Eureka Club de Aprendizaje

Propuesta de Valor

El usuario valora la calidad del programa de rehabilitación, la posibilidad de inclusión social y/o escolar. La aseguradora valora los resultados positivos frente a la evolución del paciente, la calidad, seriedad e idoneidad del equipo multidisciplinario tratante de los pacientes y los precios racionales por la prestación del servicio.

La propuesta de valor de Eureka club de aprendizaje es realizar un manejo holístico y participativo a los usuarios con discapacidad intelectual, alteraciones de aprendizaje y comportamentales con o sin lesión neurológica la cual representa alta morbilidad, alto costo e impacto social. Permitiendo habilitar y rehabilitar por medio de estímulos con la frecuencia, intensidad y duración adecuados para desarrollar habilidades y actitudes frente a las dificultades

inherentes a su patología de base, con miras siempre a la participación social, es decir a la inclusión.

Profesionales con alto nivel de especialización en el conocimiento en fonoaudiología, terapia física, psicología y educación especial, con manejos precisos, intensivos y personalizados por el tiempo indicado, hacen parte del diferenciador de Eureka Club de aprendizaje. El modelo utilizado es el biopsicosocial, que es un modelo o enfoque participativo de salud y enfermedad que postula que el factor biológico, el psicológico (pensamiento, emociones y conducta) y los factores sociales, desempeñan un papel significativo de las actividad humana en el contexto de una enfermedad o discapacidad, además busca integrar la participación de todo el núcleo familiar en el desarrollo de los objetivos de la rehabilitación – habilitación de los niños y adolescentes.

Lógica Económica

A través de la oportunidad y calidad de la prestación de servicio se logrará reconocimiento y posicionamiento en el mercado, lo que permitirá aumentar el direccionamiento de los usuarios hacia la IPS, y consecuentemente la facturación por servicios prestados. Adicionalmente, en la medida en que aumente el volumen de los eventos aumentará la rentabilidad por prestación de servicios pues el costo fijo de infraestructura y mano de obra ya está cubierto.

Los ingresos están representados por venta directa de servicios bajo dos modalidades: Venta de paquetes con un precio fijo de venta y cobro por evento, con un precio variable por actividad. Aunque los precios de venta de servicios a la fecha no están regulados por ningún manual tarifario los precios de Eureka son un 15% menores a las tarifas de la competencia en los sitios

que hace presencia (ver Tabla 3), esto se logró a través de optimización de horarios, actividades en conjunto y modelos de contratación

Canales

Actualmente los pacientes llegan en un 95% por contrato directo con las aseguradoras, el cual se logra a través de Remisión directa de los médicos tratantes, desacatos de tutelas y algunos contratos establecidos previamente para manejo integral de estos pacientes. El 5% restante que corresponde a población particular llega a través voz a voz y consulta de página Web.

Relación con los Clientes

La Relación se da con dos grupos de interés, Entidades aseguradoras—responsables del pago de los servicios—y usuarios directos—pacientes y familia.

Construir relaciones de confianza para Eureka club de aprendizaje con las Entidades aseguradoras no fue fácil en sus inicios debido a que el acceso a sus servicios era impositivo es decir por medio de un fallo de tutela. Sin embargo, a medida que las aseguradoras han encontrado una relación costo beneficio favorable en el manejo de su paciente han accedido a tener contratos directos con la institución, verificando el cumplimiento de la promesa de valor y el uso racional de los recursos.

Los usuarios directos que acceden a los servicios y programas de Eureka Club de Aprendizaje mantienen una estrecha relación afectiva, motivada por los resultados de los tratamientos implementados y la familiaridad de identificación con sus iguales. Es por esto que los padres conforman El Club de Padre a Padre, en donde reciben apoyo emocional y orientación personalizado según las necesidades de los hijos.

Recursos Claves

Elementos indispensables para la prestación del servicio y la ejecución del negocio, estos son:

Recurso Humano

Es el recurso clave más importante para el éxito del negocio y de los tratamientos a los usuarios, debe ser especializado y con experiencia. Actualmente se cuenta con fisioterapeutas, psicólogos, educadores especiales, fonoaudiólogas, auxiliares de enfermería, terapeutas ocupacionales, psicopedagogos, equino terapeutas y coordinadores terapéuticos.

Material logístico y educativo

Recurso personalizado y especializado en la patología que permite la realización adecuada de las diferentes prácticas o tratamientos que se aplican a los pacientes.

Infraestructura

La infraestructura es un recurso clave para lograr el buen desempeño de los diferentes tratamientos propuestos debido a que estos tienen especificaciones propias, como hidroterapia, campos para equino terapia, musicoterapia y talleres vocacionales.

Actividades Claves

Existen tres tipos de actividades claves: diagnósticas, terapéuticas y educativas.

Actividades diagnósticas

Se realiza una valoración inicial por un grupo multidisciplinario que realiza pruebas neuropsicológicas y evaluaciones en campo y del entorno del paciente. Con estos resultados se genera un diagnóstico preciso y la posibilidad de inclusión al programa de manejo integral.

Actividades terapéuticas.

Manejo especializado para las diferentes patologías por equipo multidisciplinario que de manera conjunta aplican diferentes métodos y terapias:

Método Bobath

El Concepto Bobath es un enfoque de solución de problemas para la evaluación y tratamiento de las personas con trastornos de la función, el movimiento y el control postural, debido a una lesión del sistema nervioso central (IBITA 1996, Panturin 2001, Brock y otros, 2002, Raine 2006). El Concepto Bobath tiene su origen hacia fines de 1940 /1950, debe su nombre a sus fundadores: la Fisioterapeuta Berta Bobath y su esposo el Dr. Karel Bobath.

Método Brunstom

Un enfoque holístico dirigido al adulto y al niño con disfunción neurológica, en un proceso interactivo entre paciente y terapeuta, tanto en la evaluación y en el tratamiento.

El tratamiento se basa en la comprensión del *Movimiento normal*, utilizando todos los canales perceptivos para facilitar los movimientos, y las posturas selectivas que aumenten la calidad de la función.

Modifica los patrones dominantes de movimiento, asegura la distribución normal del tono y la graduación normal de inervación recíproca

Se trata de una técnica que Inhibe el tono y los patrones de movimiento anormales, Facilitando el movimiento normal y Estimulando en casos de hipotonía o inactividad muscular”.

Método Glen Doman

El Dr. Glenn Doman, médico estadounidense, comenzó a dedicarse al tratamiento de los niños con lesiones cerebrales con el neurólogo Temple Fay. Utilizaba sus métodos, basadas en movimientos progresivos, muy eficaces tanto en áreas motrices como en áreas más intelectuales. Se centran en el trabajo con los reflejos, fundamentalmente con niños con parálisis cerebral.

Método Vojta

La terapia Vojta es un método de fisioterapia que se utiliza en lactantes, niños, adolescentes y adultos que presentan alteraciones del sistema nervioso central y trastornos motores y posturales. Fue descubierta por el neurólogo y neuropediatra checo Václav Vojta. En estos niños, Vojta observó la existencia de patrones motores innatos, que se podían activar a partir de unos estímulos definidos y desde unas determinadas posturas. Dichos movimientos activados, que fueron realizados de manera inconsciente por el niño, se podían provocar regularmente y contenían características básicas de una verdadera locomoción. El efecto de dicha activación era asombroso: Tras haber sido activados, los niños con parálisis cerebral, en un primer lugar eran capaces de hablar con más claridad y en segundo lugar después de poco tiempo se podían poner mejor de pie o andar con mayor estabilidad. Mediante investigaciones posteriores Vojta pudo probar, que repitiendo varias veces la estimulación, era posible activar los movimientos con mayor amplitud y de forma más íntegra tanto en niños recién nacidos sanos como en adultos sanos.

Método Rood

Mediante un manejo adecuado de estímulos sensoriales conseguimos una mejor respuesta muscular debida a una normalización del tono, por medio de una evocación controlada de respuestas motoras reflejas; estímulos basados por el desarrollo sensomotor y graduados para lograr una respuesta motriz refleja que nos lleve a un nivel mayor de control, guiado hacia la realización de actividades o propósitos significativos a la edad tratando de crear a nivel subcortical una respuesta ó patrón motor correcto.

Terapia miofuncional orofacial

Podría definirse como la disciplina que se encarga de prevenir, valorar, diagnosticar y corregir las disfunciones orofaciales que interfieren en el habla, siendo el logopeda el profesional encargado de desarrollar la intervención requerida para aplicar esta disciplina. En la mayoría de las ocasiones se asocia la terapia miofuncional orofacial al tratamiento de la deglución (paso del alimento desde la boca al estómago), si bien la terapia miofuncional también se aplica en alteraciones relacionadas con la respiración y la masticación (además de la deglución) que pueden tener consecuencias sobre las estructuras dentarias.

Además de estos campos de intervención (respiración, masticación y deglución) y de los trastornos a ellos asociados, el especialista en terapia miofuncional orofacial sería el profesional encargado de intervenir en:

- Alteraciones relacionadas con la ortodoncia (estructura de los dientes y relaciones maxilares).
- Malformaciones faciales y craneofaciales como las fisuras labio palatina.
- Discapacidades cognitivas como el Síndrome de Down.
- Parálisis cerebral.
- Accidentes cerebro-vasculares o traumatismos craneofaciales.

- Trastornos degenerativos relacionados con disfunciones orofaciales relacionadas con la respiración, masticación y deglución.

Terapia A.B.A

En la década de 1960, el Dr. Ivar Lovaas desarrolló un modelo de educación basado en el condicionamiento operante para tratar a niños autistas llamando análisis conductual aplicado (conocido también como el "Método Lovaas"). La terapia ABA se basa en las teorías conductistas de BF Skinner. Este método se centra en el refuerzo de conductas operantes y en la reducción de conductas indeseables. En los niños con autismo la terapia ABA ha dado buenos resultados para tratar los trastornos de comunicación, las conductas repetitivas y estereotipadas y las conductas autodestructivas.

Musicoterapia

La musicoterapia es el manejo de la música y sus elementos musicales (sonido, ritmo, melodía y armonía) realizada por un musicoterapeuta cualificado con un paciente o grupo, es un proceso creado para facilitar, promover la comunicación, las relaciones, el aprendizaje, el movimiento, la expresión, la organización y otros objetivos terapéuticos relevantes, para así satisfacer las necesidades físicas, emocionales, mentales, sociales y cognitivas

Modelo de la ocupación humana (MOHO)

El MOHO busca explicar cómo la ocupación es motivada, organizada en patrones y desempeñada. Entregando explicaciones de tan diversos fenómenos, el MOHO ofrece una visión amplia e integradora de la ocupación humana. Dentro del MOHO, los seres humanos son conceptualizados como seres formados por tres componentes interrelacionados: volición, habituación y capacidad de desempeño. La volición se refiere a la motivación por la ocupación, la habituación se refiere al proceso por el cual la ocupación es organizada en patrones o rutinas, y la capacidad de desempeño se refiere a las habilidades físicas y mentales que subyacen al desempeño ocupacional óptimo. El MOHO también enfatiza que para entender la ocupación humana, debemos entender los ambientes físicos y sociales en los cuales esta tiene lugar. Por lo tanto, este modelo busca entender la ocupación y los problemas en la ocupación que ocurren en términos de sus componentes primarios de Volición, habituación, capacidad de desempeño y contexto ambiental y de su interacción constante.

Método de integración sensorial

La integración sensorial es un proceso neurológico y la teoría de Ayres establece la relación existente entre dicho proceso neurológico y el comportamiento. Ayres desarrolló su teoría de integración sensorial con el objetivo de describir, explicar y predecir las relaciones específicas entre el funcionamiento neurológico, el comportamiento sensori-motor y el aprendizaje académico. Esperaba poder identificar patrones de disfunción entre los niños con problemas de aprendizaje y poder desarrollar tratamientos específicos.

Buscaba, ante todo, poder explicar las causas de estos problemas con el fin de determinar el tratamiento óptimo.

Ayres define la disfunción de integración sensorial como un mal funcionamiento de la organización de la información dentro del S.N.C., el cual no consigue organizar los impulsos sensoriales para poder darle al individuo una información adecuada y precisa sobre él mismo y su ambiente. Esta disfunción suele reflejarse en el comportamiento y en la coordinación motora.

Para entender esta definición, Ayres propone la siguiente analogía: el S.N.C. es como una ciudad y los impulsos nerviosos son como la circulación de los vehículos por sus calles. Un buen proceso de integración sensorial permite una circulación fluida y que todos lleguen a su destino rápidamente. Una disfunción de la integración sensorial es un tipo de atasco en el cerebro. En la disfunción de integración sensorial, parte de la información sensorial queda atrapada en el atasco y algunas partes del sistema nervioso no reciben la información que necesitan para poder realizar su trabajo.

Es importante distinguir entre las disfunciones de integración sensorial y otras condiciones que pueden causar problemas de aprendizaje. Una disfunción de la integración sensorial es un mal funcionamiento y no una ausencia de función. Por ejemplo, la persona ciega no recibe información visual, lo cual es una ausencia de función. Una lesión en la parte del S.N.C. que dirige los músculos causa un problema neuro-muscular, lo cual no es una disfunción de integración sensorial. Las disfunciones de la integración sensorial no son siempre la causa de los problemas académicos existentes, que pueden deberse a múltiples motivos como, por ejemplo, a una vida afectiva perturbada.

Según Ayres, las causas de disfunción de la integración sensorial podrían ser las siguientes: problemas durante el parto, factores hereditarios y químicos o bien una falta de estimulación sensorial. Los síntomas son la hiperactividad y la distracción, problemas de lenguaje, problemas de comportamiento, ligeros problemas de coordinación y de control postural y problemas de aprendizaje (lectura, escritura, matemáticas).

Equino terapia

La equinoterapia o hipoterapia es una terapia integral empleada por profesionales de la salud física o mental para promover la rehabilitación de niños, adolescentes y adultos a nivel neuromuscular, psicológico, cognitivo y social por medio del caballo como herramienta terapéutica y coadyuvante.

Hidroterapia

La hidroterapia está relacionado con factores hidrostáticos, hidrodinámicos e hidrocinéticos. La flotación (factor hidrostático) permite realizar ejercicios pasivos, asistidos o resistidos mediante el uso de flotadores o de pesas en función del objetivo planteado. Además, la inmersión permite:

- Mantener o restaurar la movilidad.
- Mejorar la propiocepción, el equilibrio y la coordinación ya que el agua actúa como estímulo.

- Potenciar el estado de ánimo del paciente ya que en el agua podrá realizar más ejercicios y con mayor facilidad que en seco.

- Facilitar la circulación de retorno (principio de Pascal).

- Sobre el sistema respiratorio dificultando la inspiración y favoreciendo la espiración, trabajando así los músculos respiratorios.

En cuanto al efecto térmico, la temperatura del agua será la que determine los efectos que se producirán en el organismo. El agua caliente (37- 40°C) produce efecto miorrelejante y vasodilatador, mientras que el agua fría (16 - 23°C) es una aplicación estimulante, antiinflamatoria y analgésica. La temperatura indiferente es aquella que se encuentra entre los 34 y 36 °C.

Actividades educativas

Actividades académicas que ofrecen posibilidades en diferentes modalidades tales como:

- Técnico laboral en auxiliar de cocina
- Técnico laboral en elaboración de joyas y objetos artesanales
- Técnico laboral en auxiliar de oficina
- Técnico laboral en apoyo logístico en eventos y servicios empresariales

Socios Claves

Eureka Club de Aprendizaje es una sociedad por acciones simplificadas conformada por tres socios, con participación igualitaria. Sus aliados estratégicos son El recurso humano capacitado; Las empresas administradoras de planes de beneficios en salud; y las empresas de regímenes especiales en salud.

Estructura de Costos

La estructura de costos está fundamentada principalmente en costos fijos, discriminados en la Tabla 2. El principal costo fijo es el de la nómina debido a que la propuesta de valor se basa en servicios prestados por profesionales altamente especializados.

Tabla 2. Estructura de costos.

COSTO TOTAL			100%
Costos Fijos		85%	
Nómina	60%		
Transporte	10%		
servicios generales	5%		
Arriendo infraestructura	10%		
Costos Variables		15%	
Tiquetes y Viáticos	10%		
compra de materiales e insumos	5%		

Fuente: Los autores con información suministrada por Eureka Club de Aprendizaje

Diagnóstico Estratégico

Se partirá desde el origen mismo de Eureka, de su misión, visión, objetivos y propósitos, con base a esto se fijan las estrategias necesarias para lograrlos

Análisis del Ambiente General—Pestal

El análisis Pestal permitirá identificar los factores del entorno en general que podrían afectar a Eureka y es indispensable en el marco de la planificación estratégica. El termino proviene de las siglas inglesas “Político, Económico, Social y Tecnológico”

Entorno político

La inminente reforma a la salud es una amenaza en la medida en que la reforma modifique las coberturas y los servicios prestados por Eureka, queden incluidos en el plan obligatorio de salud, o queden excluidos de cualquier beneficio. Lo anterior implicaría que la venta de servicios sería a menores tarifas o a un número reducido de usuarios con capacidad económica que realice pago particular por los servicios. Otro aspecto que puede impactar es que quede regulado el precio de venta, disminuyendo los márgenes de utilidad para la empresa.

Entorno económico

Las Instituciones prestadoras de servicios de salud se encuentran con grandes limitantes en sus flujos de caja, dado que las aseguradoras han prolongado considerablemente sus tiempos de pago de cartera argumentando el incumplimiento de las obligaciones por parte del gobierno en el pago de los servicios no pos. En la medida en que esta situación continúe hay gran riesgo de

afectar la operación de la Institución.

Entorno social

La discapacidad en general tiene un profundo componente social y el gobierno ampara a los pacientes discapacitados (legislados por declaración de Cartagena de 1992) lo puede motivar a fundaciones o a los gobernantes de las diferentes ciudades a generar programas y planes para atender a esta población de manera gratuita o a bajo costo, permitiendo tener contratos de manera directa con el gobierno y poder generar mayor apertura en contratación y mejores ingresos. En Colombia, según el censo del DANE del 2005, encontró una prevalencia de personas con algún tipo de discapacidad de 6.3%, es decir, que teniendo en cuenta la población total para Colombia en este mismo año (42.090.502), se calcula que existen en el país 2.651.701 personas con discapacidad. De los cuales el 73% se encuentran en las cabeceras municipales y el 27% en el sector rural.

Entorno tecnológico

No aplica, puesto que dentro de los procesos terapéuticos planteados para la evolución satisfactoria de los pacientes, se utilizan solo técnicas que no van acompañadas de tecnología, simplemente de conocimiento y experiencia.

Entorno medioambiental

No aplica, ya que dentro de la práctica clínica durante el proceso terapéutico no existen factores medioambientales en las zonas actualmente ubicadas que afecten las metas terapéuticas y procesos internos propuestos.

Entorno legal

Algunos aspectos como cambios en forma de contratación del personal, Requisitos de certificaciones, o en las contrataciones que exijan integralidad del servicio pueden afectar la empresa o hacerla incurrir en costos (sistema único de habilitación, Resolución 1441 del 6 de mayo del 2013) para poder prestar un servicio con calidad.

Análisis de la Industria—5 Fuerzas de Porter

Este modelo estratégico, elaborado por el economista y profesor Michael Porter de la Harvard Business School, en 1979 propondrá un marco de reflexión estratégica sistemática para poder determinar de alguna manera la rentabilidad, valor y las proyecciones futuras de Eureka frente a empresas del mismo sector.

Potenciales competidores/ barreras de entrada

Amenaza de introducción de productos sustitutos

Terapias convencionales cubiertas por los planes de beneficios como son: terapia física, terapia ocupacional, terapia de lenguaje que se pueden prestar de manera individual a más bajo costo. Factor que contribuye de manera negativa pues deteriora o disminuye los precios de servicios especializados.

Poder de negociación de los clientes

Las aseguradoras en la actualidad son las administradoras de la población y las que deciden el direccionamiento de los paciente, pues a diario desde nuestra experiencia evidenciamos y

vivimos estas situaciones, por esta razón tienen un poder dominante sobre algunas instituciones prestadoras de servicios de salud, fijan los precios, o pueden re direccionar la población a un proveedor que les otorgue más beneficios. Adicionalmente algunos aseguradores son dueños de clínicas(verticalización) y pueden tomar la decisión de prestar el servicio de manera directa en sus propias sedes, un ejemplo puntual son aseguradoras como Saludcoop que fuera de tener presencia como aseguramiento tienen clínicas e instituciones para prestar servicios a sus mismos usuarios.

Poder de negociación de los proveedores

El recurso humano calificado hace parte de la gran fortaleza y diferenciador de Eureka. Sin embargo, la actual forma de contratación es un riesgo potencial pues son proveedores que venden sus servicios a la institución (mejor postor) y no tienen cláusulas de permanencia ni participación en la empresa lo que en algún momento puede generar fuga de talentos y conocimiento. De igual manera no hay muchas personas entrenadas en el país en terapias ABA que es la fortaleza de la institución lo que puede afectar el crecimiento de la institución disminuyendo así directamente proporcional sus ingresos, limitando el número mes de pacientes a atender.

Rivalidad de la industria

La competencia relevante en las ciudades donde está presente Eureka se relacionan en la tabla 3

Tabla 3. Competencia por ciudades

Cúcuta	Barranquilla	Bogotá
Infaneuro	Passus IPS	Passus IPS
Principios de una esperanza	Fundación Escalar	Neurorehabilitar
Centro de rehabilitación del Norte de Santander	Sonrisa de una esperanza	Fundación RIE
		Corporación síndrome de Down

Fuente: Los autores con información suministrada por Eureka Club de Aprendizaje

En general las IPSs han surgido como una oportunidad de negocio que da respuesta a unas necesidades puntuales de atención a una población específica, si bien es cierto que tienen personal especializado en las diferentes disciplinas, no tienen el criterio integrador que conlleve a una rehabilitación holístico del paciente. Existen algunas excepciones como son la Fundación Escalar, en Barranquilla, y la Corporación Síndrome de Down, en Bogotá, que cuentan con personal idóneo y procesos y programas estructurados para la atención del usuario.

Con las Instituciones anteriormente mencionadas se tiene una alta rivalidad, dado que la población a atender es común, como lo son también los recursos utilizados. La mayor rivalidad se encuentra en la ciudad de Barranquilla, pues sus dueños son personas poderosas con influencias políticas y sociales.

Matriz EFE

Matriz de perfil competitivo creada por George Steiner permitirá el análisis de los factores externos, evalúa información económica, social, demográfica, ambiental, política, tecnológica y competitiva

Tabla 4. Matriz EFE

MATRIZ EFE			
FACTORES EXTERNOS CLAVES	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	PUNTUACIÓN
OPORTUNIDADES			
1. Aumento de demanda en servicio en un 15%	0,15	4	0,6
2. Buena aceptación por parte del usuario	0,2	3	0,6
3. Acceso a fuentes de financiación para la realización de proyectos	0,05	2	0,1
4. Nichos de mercado con diferentes niveles de estrato dentro de las ciudades	0,07	1	0,07
5. Posibilidad de expansión a otras ciudades y el exterior	0,09	3	0,27
AMENAZAS			
1. Marco jurídico cambiante en el SGSS	0,2	3	0,6
2. Negatividad de las EPS para contratar estos servicios	0,04	2	0,08
3. Surgimiento de competencia	0,03	2	0,06
4. Competencia desleal	0,08	1	0,08
5. Pago de cartera a más de 120 días	0,09	2	0,18
TOTAL	1,00		2,64

Fuente: Los autores con información suministrada por Eureka Club de Aprendizaje

La matriz EFE nos muestra una puntuación global de 2,64, una puntuación buena frente a los diferentes factores que nos demuestran que es una empresa ágil en aprovechar las oportunidades y eficientes en combatir las amenazas. Eureka es eficiente en responder principalmente al aumento de demanda y la posibilidad de expansión a otras ciudades y el exterior; muestra ineficiencia frente a la competencia desleal.

Análisis Interno

El análisis interno permitirá analizar los diferentes factores o elementos que pueden existir dentro de Eureka con el fin de evaluar los recursos con que cuenta y así mismo verificar su capacidad y detectar fortalezas y debilidades y poder diseñar estrategias que permitan potenciar o aprovechar las fortalezas y estrategias que permitan neutralizar o eliminarlas debilidades.

Cadena de Valor

La cadena valor es una herramienta de gestión diseñada por Michael Porter que permite realizar un análisis interno de la empresa, a través de su desagregación en sus principales actividades generadoras de valor.

Se denomina cadena de valor, pues considera a las principales actividades de Eureka como los eslabones de una cadena de actividades (las cuales forman un proceso básicamente compuesto por el diseño, producción, promoción, venta y distribución del servicio), las cuales van añadiendo valor al servicio a medida que éste pasa por cada una de éstas.

Las actividades que necesita la organización para que el producto o servicio llegue al mercado incluyen:

- Publicidad por los diferentes canales
- Vista directa a las aseguradoras donde se muestre el proceso evolutivo de los pacientes

atendidos en la Institución.

- Promover visitas de los grupos de interés a las instalaciones de Eureka
- Recomendación directa de usuarios satisfechos (voz a voz)
- Terapias grupales e individuales
- Permanente evaluación de los resultados
- Reuniones con padres de familia y aseguradoras logrando mostrar avances
- Capacitaciones permanentes del personal
- Actividades con los niños tales como taller de manualidades buscando que muestren un

resultado en su casa.

- Procesos de auditoría interna que permiten la validación del cumplimiento de los diferentes procesos.

Todas las actividades descritas en la pregunta anterior son de gran importancia en este tipo de industria, pues se necesita del conjunto completo para lograr efectividad y mejores resultados. En Eureka Se realiza actualmente la visita directa a las entidades y los pacientes llegan referidos por voz a voz.

Las otras dos no se han realizado por falta de recursos económicos, y para no generar Alerta en la competencia mientras se consolida un mayor número de pacientes donde se puedan observar los beneficios de la rehabilitación.

Tabla 5. Costo por actividades (costos y activos)

Actividades	Cúcuta	Barranquilla	Bogotá
Aviso en prensa	\$ 800.000	\$ 2.000.000	\$ 3.500.000
open house	\$ 1.000.000	\$ 3.000.000	\$ 4.300.000
Visitas Clientes (viáticos)	1500000 mensual		
Voz a Voz	-	-	-

Fuente: Los autores con información suministrada por Eureka Club de Aprendizaje.

Recursos y Capacidades

Recursos y capacidades

Como lo muestra la tabla 6, recurso humano distribuido por ciudades cuenta con los profesionales necesarios para prestar todas las actividades propias para la rehabilitación.

Tabla 6. Recursos humano por IPS.

	Cúcuta	Barranquilla	Bogotá
Director	1	2	1
Fonoaudiólogas	1	2	1
Auxiliares	1	3	1
Educador Especial	1	2	2
Terapeutas ocupacional	1	2	2
Varios	1	2	1
Psicólogos	1	2	2

Fuente: Los autores con información suministrada por Eureka club de Aprendizaje

Tabla 7. Importancia- fortaleza

Recurso / Capacidad	Importancia	Fortaleza
Recurso Humano Calificado	7	7
Tarifas	6	6
Estructura Física	7	7
Servicio	8	7

Fuente: Los autores con información suministrada por Eureka Club de Aprendizaje

Competencia distintiva

Eureka cuenta con un recurso humano calificado, entrenado formalmente, en las diferentes disciplinas que hacen parte del manejo integral del paciente discapacitado que lucha por su rehabilitación e inserción social. Esto se suma a unas tarifas racionales y coherentes al mercado ha generado credibilidad y confianza tanto en clientes, como en los profesionales. La infraestructura en las diferentes sedes de Eureka provee ambientes adecuados y agradables a los usuarios y sus familias.

Además, mientras instituciones de la competencia han dejado evidenciar la importancia del beneficio económico por encima del beneficio del paciente afectan su imagen, situación reconocida y valorada tanto por la aseguradora como por el usuario.

Análisis Financiero

Se identificó durante este proceso que los estado financieros de Eureka al cierre del 2012

tienen debilidades y errores en la formación y estructuración.

Tabla 8. Indicadores financieros.

INDICADOR	FORMULA	2012	INDICADOR	DESCRIPCION
INDICADORES DE LIQUIDEZ				
RAZON CORRIENTE	ACTIVO CORRIENTE/PASIVO CORRIENTE	348424000/2560000	136,103125	Por cada peso que la empresa adeuda, tiene \$136 en sus activos para responder
PRUEBA ACIDA	ACTIVO CTE-INVENTARIOS/PASIVO CTE	348424000-100000000/2560000	97,040625	Por cada peso que la empresa adeuda, tiene \$97 en sus activos restando los inventarios para responder
CAPITAL NETO DE TRABAJO	ACTIVO CTE-PASIVO CTE	348724000-2560000	346164000	En la medida en que los pasivos corrientes sean menores a los activos corrientes la salud financiera de la empresa para hacer frente a las obligaciones a corto plazo es mayor.
INDICADORES DE ENDEUDAMIENTO				
ENDEUDAMIENTO TOTAL	PASIVO TOTAL/ACTIVO TOTAL	40106000/ 383304000	0,104632354	el 10% de los activos están financiados por terceros
INDICADORES DE RENTABILIDAD				
MARGEN BRUTO	UTILIDAD BRUTA/VENTAS X100	(7534000/99322000)*100	7,58542921	La utilidad bruta de la empresa es el 7,6% de las ventas
MARGEN NETO	UTILIDAD NETA/VENTAS X100	(5048000/99320000)*100	5,082561418	La rentabilidad neta de la empresa, es de 5%
RENTABILIDAD DE ACTIVOS	UTILIDAD NETA/ACTIVOS	(5048000/383304000)*100	1,316970342	Determina la rentabilidad obtenida por los activos de la empresa, la cual es del 1,31%
RENTABILIDAD SOBRE EL PATRIMONIO	UTILIDAD NETA/ CAPITAL	(5048000/338000000)*100	1,493491124	La rentabilidad sobre el patrimonio es del 1,49%
INDICADORES DE CRECIMIENTO				
INDICE DE CRECIMIENTO	VENTAS DEL AÑO/VENTAS DEL AÑO ANTERIOR	99322000/9832000	1010,191212	Las ventas crecieron 1010% del 2011 al 2012
INDICE DE PRODUCTIVIDAD				
INDICE DE PRODUCTIVIDAD	PRODUCTOS O SERVICIOS PRODUCIDOS/RECURSOS UTILIZADOS	99322000/91788000	1,082080446	un índice de productividad es el cociente entre la producción de un proceso y el gasto o consumo de dicho proceso; para la empresa, para producir en servicios \$99 millones de pesos, el consumo fue de \$91 millones, es decir, el 92% (100-8)

Fuente: Los Autores

Matriz EFI

La construcción de la matriz EFI, permite lo que podríamos denominar una especie de auditoría empresarial interna, ya que esta herramienta nos brinda la posibilidad de identificar y conocer cada una de las debilidades, así como también las diversas fortalezas que presente Eureka, lo cual a su vez, nos ubicaría u orientara acerca de la posición interna en la cual se encuentra; siendo esta información vital para el surgimiento y pro de las actividades y operaciones que se realicen en la misma. Por otra parte, es importante resaltar que la implementación de este tipo de matriz no presupone del todo, una interpretación contundente debido a que la misma, nos trae consigo el resultado de una serie de juicios e ideales hipotéticos, intuitivos y/o inferidos; en este caso la matriz Hace evidente las debilidades en factores tales como la falta de planificación, control en sus procesos contables, insuficiente presencia en las diferentes regiones del país, y poca publicidad.

Tabla 9. Matriz EFI.

MATRIZ EFI			
FACTORES EXTERNOS CLAVES	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	PUNTUACIÓN
FORTALEZAS			
1. Recurso humano altamente calificado	0,3	4	1,2
2. adecuada infraestructura física	0,2	3	0,6
3. excelente servicio a los usuarios	0,2	4	0,8
4. localización en zonas estratégicas	0,05	2	0,1
5. Cumplimiento de todos los requisitos necesarios	0,05	3	0,15
DEBILIDADES			
1. No hay buena planificación	0,1	3	0,3
2. Falta de publicidad	0,05	2	0,1
3. No tiene un software contable	0,03	2	0,06
4. exceso de trámites para el proceso de facturación	0,02	3	0,06
TOTAL	1,00		3,37

Fuente: Los autores con información suministrada por Eureka Club de Aprendizaje

Análisis Competitivo

Frente al análisis de la matriz de competencia se encuentra que las tres instituciones con igual o superior puntaje a Eureka son Fundación Escalar, Fundación RIE, corporación síndrome de Dow. Sus principales fortalezas están dadas principalmente por su experiencia en el mercado, conocimiento del negocio, capacidad financiera y procesos de calidad.

Perfil competitivo

La tabla 10 nos muestra con claridad este perfil y permitirá mejor enfoque.

Tabla 10. Matriz de evaluación del perfil competitivo.

factor/medición de la fortaleza	importancia	EUREKA		Infaneuro		principios de una esperanza		Passus IPS		Fundación Escalar		Sonrisa de una esperanza		neurorehabilitar		Fundación RIE		Corporación síndrome de Down	
		FR	FP	FR	FP	FR	FP	FR	FP	FR	FP	FR	FP	FR	FP	FR	FP	FR	FP
Calidad/Desempeño del producto	0,3	9	2,7	7	2,1	5	1,5	6	1,8	9	2,7	7	2,1	6	2	8	2,4	8	2,4
Precio	0,15	7	1,1	5	0,8	6	0,9	7	1,1	3	0,5	5	0,8	3	0	5	0,8	6	0,9
Reputación	0,2	6	1,2	5	1,0	5	1,0	5	1,0	8	1,6	5	1,0	6	1	8	1,6	8	1,6
Fortaleza financiera	0,1	3	0,3	6	0,6	7	0,7	5	0,5	8	0,8	6	0,6	7	1	6	0,6	5	0,5
Capacidad de	0,05	7	0,4	6	0,3	6	0,3	8	0,4	8	0,4	6	0,3	8	0	5	0,3	7	0,4
Conocimiento del negocio	0,2	6	1,2	7	1,4	7	1,4	8	1,6	9	1,8	8	1,6	8	2	8	1,6	8	1,6
Suma de ponderaciones	1																		
Calificación de la fortaleza general ponderada			6,8		6,2		5,8		6		7,8		6,4		6		7,2		7,4

FR: Fortaleza Relativa; FP: Fortaleza Ponderada

Fuente: Los autores con información suministrada por Eureka Club de Aprendizaje

Tabla 11. Matriz DOFA.

DOFA			
FORTALEZAS	PUNTUACIÓN	OPORTUNIDADES	PUNTUACIÓN
1. Recurso humano altamente calificado	1,2	1. Aumento de demanda en servicio en un 15%	0,6
2. adecuada infraestructura física	0,6	2. Buena aceptación por parte del usuario	0,6
3. excelente servicio a los usuarios	0,8	3. Acceso a fuentes de financiación para la realización de proyectos	0,1
4. localización en zonas estratégicas	0,1	4. Nichos de mercado con diferentes niveles de estrato dentro de las ciudades	0,07
5. Cumplimiento de todos los requisitos necesarios	0,15	5. Posibilidad de expansión a otras ciudades y el exterior	0,27
DEBILIDADES		AMENAZAS	
1. No hay buena planificación	0,3	1. Marco jurídico cambiante en el SGSS	0,6
2. Falta de publicidad	0,1	2. Negatividad de las EPS para contratar estos servicios	0,08
3. No tiene un software contable	0,06	3. Surgimiento de competencia	0,06
4. exceso de trámites para el proceso de facturación	0,06	4. Competencia desleal	0,08
		5. Pago de cartera a más de 120 días	0,18
TOTAL	3,37		2,64

Fuente: Los autores con información suministrada por Eureka Club de Aprendizaje

Tabla 12. Matriz DOFA ampliada.

Estrategias tácticas/Acciones	FORTALEZAS Recurso humano altamente calificado	DEBILIDADES Falta de publicidad
OPORTUNIDADES Posibilidad de expansión a otras ciudades y el exterior	Estrategias FO con el recurso humano calificado y con experiencia se generara un proceso de capacitación que permita la duplicidad del modelo de atención éxito en las ciudades actuales y así generar un proceso de expansión con mayor facilidad y éxito	Estrategias DO Generar un proyecto en publicidad que permita hacer conocer el negocio no solo en las ciudades actualmente localizado sino en todo el País
AMENAZAS Negatividad de las EPS para contratar este tipo de servicios	Estrategias FA A través del recurso humano calificado mostrar una disminución de costos en la operación de estos servicios y así generar confianza en las EPS y promover modelos novedosos de contratación para este tipo de servicios	Estrategias DA Publicidad positiva en los medios y a través del voz a voz que le genere una relación de confianza con las aseguradoras

Conclusión

En el año 2010 nace Eureka Ips Club de Aprendizaje con una apuesta innovadora orientada a lograr la rehabilitación integral e inclusión social del paciente discapacitado y su familia, mejorando así su calidad de vida. Está fundamentada en objetivos claros, procesos terapéuticos eficientes y personal competente comprometido con el paciente y la sociedad.

Un gran reto que afronta Eureka IPs es hacer tangible su diferencia frente a las otras propuestas existentes en el mercado, con el fin de generar confianza en las aseguradoras, quiénes son sus principales clientes, pues al ser servicios excluidos de los planes de beneficios en salud han estado cuestionados en su idoneidad y precio.

Con este objetivo se han planteado cuatro frentes de trabajo que son:

- Plan de mercadeo con enfoque en Medicina prepagada y particulares
- Contratación directa del recurso humano con un porcentaje de participación pendiente por definir
- Fortalecer el programa de Padres a Padres por ciudad mostrando los resultados positivos y así promover nuevos ingresos
- Trabajo continuo con las aseguradoras fortaleciendo lazos de confianza

La discapacidad en cualquiera de sus manifestaciones es una realidad que está presente en el 6.7% de la población de nuestro país. Esta condición afecta no solo al paciente sino a su entorno familiar, que en algunas ocasiones termina en rechazo y exclusión social, dadas las **RESTRICCIONES** en términos de rehabilitación y la ausencia de planes y coberturas

gubernamentales. Empresas como Eureka brindan a esta población una alternativa de rehabilitación incluyente que ofrece alternativas de vida a sus usuarios.

Referencias

Kaplan, R. E., & Norton, D. P. (2003). *Strategy maps*. Boston, Mass.: Harvard Business School.

Klimoski, R. & Palmer, S. (1993) The ADA and the hiring process in organizations. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 45(2), 10-36.

Magretta, J. (2002). *Why business models matter*. Harvard Business Review.

Márquez de Santacruz., Oviedo & Asturias. *Clinica de terapia ocupacional pediátrica Bbeaudry-Bbellefeuille*

Václav Vojta (2005):. *Alteraciones motoras cerebrales: diagnóstico y tratamiento precoz*. Segunda edición corregida y aumentada, Morata 2005, ISBN 84-7712-496-3

Anexos


Anexo A. Notas a los estados financieros

NOTAS A LOS ESTADOS FINANCIEROS A 31 DE DICIEMBRE EUREKA CLUB DE APRENDIZAJE S. A. S. NIT 900.382.507-5		
ACTIVO		
ACTIVO CORRIENTE		
1.1 DISPONIBLE		\$ 145.555.000
CAJA: VALOR DE DINERO EN EFECTIVO	\$ 145.555.000	
1.3 CUENTAS POR COBRAR		\$ 100.000.000
CUENTA SOCIOS: VALOR CORRESPONDIENTE APOORTE CAPITAL AUTORIZADO Y SUSCRITO DE LA SOCIEDAD POR AUMENTO DE CAPITAL	\$ 100.000.000	
1.3.2 IMPUESTOS PAGADOS POR ANTICIPADO		\$ 2.869.000
VALOR RETENCION EN LA FUENTE S/G LIBRO	\$ 2.554.000	
VALOR RETENCION I C A	\$ 290.000	
ANTICIPO LIQUIDADO Y PAGADO 2012 IMPUESTO DE RENTA 2011 PARA 2012	\$ 25.000	
1.4 INVENTARIO		\$ 100.000.000
VALOR FISCAL INVENTARIO DE INVERSION SEDE BOGOTÁ SEDE BARRANQUILLA (MOBILIARIO, MUEBLES ENSERES Y EQUIPOS PARA LA PRESTACIÓN DE SERVICIOS	\$ 100.000.000	
PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO		
1.7 MAQUINARIA Y EQUIPO		\$ 6.000.000
VALOR CORRESPONDIENTE A EQUIPOS ESPECIALES PARA NIÑOS CON DEFICIENCIAS EN APRENDIZADJE, MESONES, ETC HERRAMIENTAS.	\$ 6.000.000	
1.8 MOBILIARIO		\$ 26.080.000
VALOR MOBILIARIO, ESCRITORIOS ESPECIALES ENSERES ESPECIALES NIÑOS CON DEFICIENCIA CONOGCITIVA	\$ 26.080.000	
1.9 EQUIPO COMPUTO		\$ 2.800.000
VALOR COMPUTADORES Y PORTATILES CENTRO DE RECEPCIÓN, AULAS Y DIRECCION	\$ 2.800.000	
TOTAL ACTIVOS		\$ 383.304.000

**NOTAS A LOS ESTADOS FINANCIEROS A 31 DE DICIEMBRE
EUREKA CLUB DE APRENDIZAJE S. A. S.
NIT 900.382.507-5**

PASIVO		
<u>PASIVO CORRIENTE</u>		
2.1	CUENTAS POR PAGAR	\$ 74.000
	VALOR CUENTAS COMERCIALES POR PAGAR, DE ESTA NOTA CORTE A 31-12-2012	\$ 74.000
2.2	PROVISION IMPUESTO DE RENTA AÑO 2012	\$ 2.486.000
	VALOR PROVISION DE IMPUESTO SOBRE LA RENTA AÑO GRAVABLE 2012 PARA UNA UTILIDAD DEL PERIODO DE \$7.534.000	\$ 2.486.000
<u>PASIVO A LARGO PLAZO</u>		
	CUENTA SOCIOS	\$ 37.546.000
	PRESTAMOS DE LINA MARIA BECERRA VERA - PERSONA NATURAL - A SOCIEDAD S.A.S.	\$ 37.546.000
	TOTAL PASIVO	\$ 40.206.000

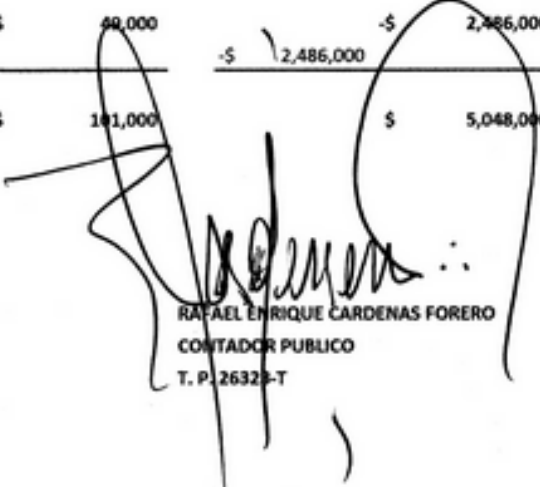

LINA MARIA BECERRA VERA
C.C. 60.394.476
GERENTE


RAFAEL E CARDENAS FORERO
CONTADOR PUBLICO
T. P. 26323-T

EUREKA CLUB DE APRENDIZAJE S.A.S.
 NIT 900.382.507-5
ESTADOS DE RESULTADOS FISCALES VIGENCIA

	2011	2012
INGRESOS	\$ 9,832,000	\$ 99,322,000
POR SERVICIOS	\$ 9,832,000	\$ 99,322,000
TOTAL INGRESOS OPERACIONALES	\$ 9,832,000	\$ 99,322,000
COSTOS, GASTOS Y DEDUCCIONES	\$ 9,682,000	\$ 91,788,000
GASTOS ADMON	\$ 3,360,000	\$ 9,580,000
GASTOS DE OPERACIÓN	\$ 4,780,000	\$ 54,938,000
GASTOS GENERALES	\$ 1,542,000	\$ 27,270,000
UTILIDAD OPERACIONAL	\$ 150,000	\$ 7,534,000
OTROS INGRESOS		
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO	\$ 150,000	\$ 7,534,000
PROVISION DE IMPUESTO DE RENTA	-\$ 49,000	-\$ 2,486,000
IMPTO DE RENTA	-\$ 49,000	-\$ 2,486,000
UTILIDAD NETA DESPUES DE IMPUESTOS	\$ 101,000	\$ 5,048,000

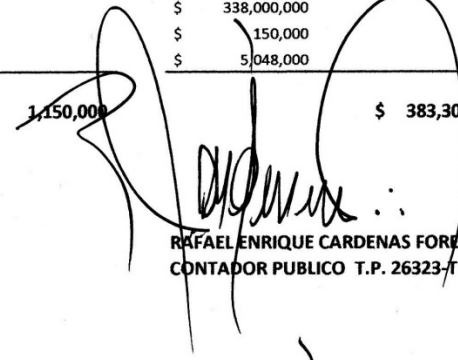
LINA MARIA BECERRA VERA
GERENTE


 RAFAEL ENRIQUE CARDENAS FORERO
 CONTADOR PUBLICO
 T. P. 2632-T

EUREKA CLUB DE APRENDIZAJE S.A.S.
 NIT 900.382.507-5
 BALANCE GENERAL FISCAL COMPARATIVO

ACTIVO	2011	2012
ACTIVO CORRIENTE	\$ 1,150,000	\$ 348,424,000
DISPONIBLE	\$ 1,150,000	\$ 145,555,000
CLIENTES NACIONALES		\$ 100,000,000
ANTICIPOS Y AVANCES		\$ 2,869,000
INVENTARIO		\$ 100,000,000
PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO	\$ -	\$ 34,880,000
MAQUINARIA Y EQUIPO		\$ 6,000,000
MOBILIARIO		\$ 26,080,000
MUEBLES Y ENSERES		\$ 2,800,000
TOTAL ACTIVO	\$ 1,150,000	\$ 383,304,000
PASIVO		
PASIVO CORRIENTE	\$ -	\$ 2,560,000
PROVISION IMPUESTO RENTA		\$ 2,486,000
CTAS POR PAGAR		\$ 74,000
PASIVO A LARGO PLAZO	\$ -	\$ 37,546,000
CTA SOCIOS		\$ 37,546,000
TOTAL PASIVO	\$ -	\$ 40,106,000
PATRIMONIO	\$ 1,150,000	\$ 343,198,000
CAPITAL	\$ 1,000,000	\$ 338,000,000
UTILIDAD DEL EJERCICIO ANT	\$ -	\$ 150,000
UTILIDAD DEL EJERCICIO	\$ 150,000	\$ 5,048,000
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	\$ 1,150,000	\$ 383,304,000

LINA MARIA BECERRA VERA
 GERENTE


 RAFAEL ENRIQUE CARDENAS FORERO
 CONTADOR PUBLICO T.P. 26323-T

Anexo B. Objetivos

	OBJETIVO	INDICADOR	METRICA	META
FINANZAS	Generar Rentabilidad	Margen operacional	Utilidad operaciones/Ventas de servicios	5%
CLIENTES	Ser reconocido como referente de alta calidad en el tratamiento de pacientes discapacitados	Indice de casos exitosos	Casos Exitosos/total de pacientes	70%
PROCESOS INTERNOS	Lograr nuevas contrataciones con otras aseguradoras	Numero de contratos nuevos	Numero de contratos nuevos año/total de contratos	2
APRENDIZAJE & DESARROLLO	Bajo un proceso de capacitacion crear un modelo de tratamiento claramente establecido, diferenciador y que se pueda duplicar a nivel nacional.	Horas de capacitación	Horas de capacitacion/total de horas mes	15 horas

Anexo C. Plan táctico

#	OBJETIVO	INDICADOR	MÉTRICA	META	PROYECTO ESTRATÉGICO	RESPONSABLE	CRONOGRAMA
1	Generar Rentabilidad	Margen operacional	Utilidad operaciones/ Ventas de servicios	5%	Aumentar la participación de los servicios particulares y medicina prepagadas	Director de sede	
					utilizar los horarios muertos buscando mejorar productividad	Director de sede	
					compra mensual de insumos y alimentos para mejorar precios de compra	Director de sede	
2	Ser reconocido como referente de alta calidad en el tratamiento de pacientes discapacitados	Indice de casos exitosos	Casos Exitosos/total de pacientes	70%	generar un proceso de seguimiento trimestral que permita ver la evolución satisfactoria de estos pacientes	Directora tecnico científica nacional	
					poder mostrar de manera semestral ante congresos en el tema casos exitosos	Directora tecnico científica nacional	
					tener comunicación o alianzas con las instituciones educadoras en este tipo de actividades que nos permita participar permanentemente en procesos terapeuticos innovadores y aplicables a nuestra institucion	Director de sede	
3	Lograr nuevas contrataciones con otras aseguradoras	Numero de contratos nuevos	Numero de contratos nuevos año/total de contratos	2	mejorar el portafolio de servicios , desarrollando nuevos modelos y programas especiales	Directora tecnico científica y director de sede	
					contratacion de personal de mercadeo para la consecucion de contratos	Director de sede	
					conformacion de una comunidad de padres afiliados o no afiliados a nuestros clientes, mostrando la calidad de nuestros servicios e incentivando la solicitud de servicios a nuestra entidad	Directora tecnico científica y director de sede	
4	Bajo un proceso de capacitacion crear un modelo de tratamiento claramente establecido, diferenciador y que se pueda duplicar a nivel nacional.	Horas de capacitación	Horas de capacitacion /total de horas mes	15 horas	De manera semestral se enviaron a dos de nuestros profesionales a cursos innovadores y seran duplicados a todo el personal en general	Junta directiva	
					se apoyara en tiempo al personal que desee capacitarse o entrenarse en tema propios de las actividades de la IPS.	Director de sede	
					se montaran con la ayuda de ingenieria cursos virtuales que deberan aprobar de manera mensual	Ingeniero encargado	

Anexo D. Acciones o programas claves

#	OBJETIVO	INDICADOR	MÉTRICA	META	PROGRAMA O ACTIVIDAD CLAVE	RESPONSABLE	RESULTADO	META MENSUAL	EJECUCIÓN				
1	Generar Rentabilidad	Margen operacional	Utilidad operaciones/ Ventas de servicios	5%	Revisión mensual de porcentaje de participación de particulares	Director de sede							
					revisión mensual de pacientes atendidos despues de las 5 y los sabado de 8 a 12	Director de sede							
					valor compra mensual comparandolo con costos actuales	Director de sede							
2	Ser reconocido como referente de alta calidad en el tratamiento de pacientes discapacitados	Indice de casos exitosos	Casos Exitosos/total de pacientes	70%	analisis mensual de casos de manera aleatoria evidenciando progresos y consolidar trimestral	Directora tecnico cientifica nacional							
					busqueda de manera activa de eventos academicos en todo el Pais, donde sea posible nuestra participación	Directora tecnico cientifica nacional							
					verificar la utilización de tecnicas nuevas o novedosas en el analisis	Director de sede							
3	Lograr nuevas contrataciones con otras aseguradoras	Numero de contratos nuevos	Numero de contratos nuevos año/total de contratos	2	Verificar de manera mensual el portafolio de servicios y realizar un registro de los productos nuevos	Directora tecnico cientifica y director de sede							
					seguimiento mensual de visitas por parte del personal de mercadeo	Director de sede							
					verificacion mensual de numero de actividades con los padres	Directora tecnico cientifica y director de sede							
4	Bajo un proceso de capacitacion crear un modelo de tratamiento claramente establecido, diferenciador y que se pueda duplicar a nivel nacional.	Horas de capacitación	Horas de capacitacion/total de horas mes	15 horas	numero de horas mes de cursos y capacitaciones	Junta directiva							
					verificar el numero de cursos aprobados y pendientes por aprobar y hacer la retroalimentacion respectiva	Director de sede							