

Informe de Gestión

2025

Bucaramanga 6 de marzo de 2026

Señores y Señoras

MIEMBROS DE LA ASAMBLEA DE LA CLÍNICA LA RIVIERA S.A.S

Apreciados Señores y Señoras:

En mi calidad de Gerente y Representante Legal de la Clínica La Riviera gustosamente cumplo con el deber estatutario de informar a ustedes los resultados obtenidos por la organización durante el año 2025

Cordialmente,

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Nuviz Yaneth Landinez Galindo', written in a cursive style.

NUVIS YANETH LANDINEZ GALINDO

Gerente y Representante Legal

DECLARACIÓN DE LA GERENCIA

Al concluir el año 2025, la Clínica La Riviera se consolida como una institución de solida potencia operativa. A pesar de las dificultades en un sector marcado por la incertidumbre regulatoria, con alguna tensión financiera, institucional y política en Colombia. Nuestra gestión logró salvaguardar la continuidad del servicio y fortalecer los estándares de seguridad del paciente.

Crecimiento e Hitos Operacionales

Durante el 2025, la clínica no solo alcanzó, sino que superó sus metas de facturación, logrando un cumplimiento del **103.87%** sobre lo proyectado.

- **Incremento en la cobertura asistencial:** Alcanzamos un hito de **498,191 atenciones totales**, lo que representa un crecimiento del **24%** respecto al año anterior.
- **Liderazgo en Rehabilitación y Cirugía:** La unidad de Rehabilitación Integral se mantuvo como el eje central con 387,650 atenciones, mientras que el área quirúrgica superó su meta con **4,281 intervenciones**.
- **Diversificación estratégica de pagadores:** Logramos un crecimiento exponencial del **1805% en la cuenta FOMAG**, posicionándola como un sustituto vital para el volumen de pacientes ante la crisis de las EPS tradicionales.
- **Consolidación en Trauma (SOAT):** El segmento SOAT se consolidó como el líder de ingresos, capturando el **30.73% de la facturación neta** y el 39.99% de la actividad quirúrgica.

El éxito en ventas nos exige un análisis riguroso de la calidad del ingreso. Durante este ejercicio, hemos identificado áreas críticas que requieren intervención inmediata:

- **Optimización de Cuentas Médicas:** Enfrentamos una incidencia de glosas del 14.9%, concentrada principalmente en el rubro SOAT. Estamos implementando planes de choque para reducir ineficiencias en soportes y procesos de radicación.
- **Saneamiento de Cartera:** Ante la crisis de pagadores como Nueva EPS, cuya facturación cayó un 26%, hemos iniciado un proceso de reconocimiento de deterioro y depuración contable para garantizar que nuestros estados financieros reflejen la realidad de los activos líquidos.

Nuestras prioridades para el primer trimestre de 2026 son:

- **Recuperación de Activos Líquidos:** Establecemos un KPI mandatorio de recuperación del 15% trimestral de la cartera mayor a 181 días.
- **Eficiencia Administrativa:** Digitalización de la auditoría para reducir el impacto de las glosas y devoluciones mejorando el flujo de caja.
- **Sostenibilidad Institucional:** Migrar nuestra capacidad instalada hacia pagadores con ciclos de giro inferiores a 90 días, como las ARL y convenios especiales.

Conclusión

La Clínica La Riviera es hoy más fuerte y resiliente. La transición hacia servicios de mayor complejidad y la optimización de nuestro ciclo financiero nos permitirán transformar el éxito operativo en bienestar sostenible para nuestros pacientes, colaboradores y la comunidad. Confiamos en que la disciplina administrativa, sumada a nuestra excelencia asistencial, nos permitirá liderar el mercado de trauma en la región



NUVIS YANETH LANDINEZ GALINDO

Gerente y Representante Legal

CONTEXTO

El año 2025 se define como un periodo de transición y dualidad estratégica para la Clínica La Riviera. Mientras la institución consolidó una potencia comercial sobresaliente, el entorno macroeconómico y sectorial impuso una presión estructural sobre la liquidez que exigió una gestión financiera rigurosa y adaptativa.

Durante este periodo, el sector salud en Colombia atravesó una coyuntura crítica marcada por la incertidumbre regulatoria y una persistente presión financiera. El sistema continuó enfrentando desafíos de sostenibilidad que obligaron a las IPS a centrarse en la optimización operativa para salvaguardar la continuidad del servicio. La realidad del sector se vio reflejada en:

- Inestabilidad de los Pagadores: Una crisis de confianza sistémica, evidenciada en el colapso operativo de entidades como la Nueva EPS, la cual presentó una caída del 26% en sus ventas con la clínica y un alto riesgo de incobrabilidad
- Fricción Administrativa: Un incremento en las disputas documentales y glosas, especialmente en el rubro SOAT, que "atrapó" el flujo de efectivo necesario para la operación.

Ante este escenario desafiante, la Clínica La Riviera no solo mantuvo su operación, sino que logró un crecimiento en servicios prestados. Esta resiliencia se fundamentó en una estrategia de especialización en servicios de mediana complejidad y alta rotación que no requieren hospitalización, otorgando una ventaja competitiva en costos y eficiencia.

La organización demostró una notable capacidad de reinención comercial, logrando compensar la contracción de las EPS tradicionales con un crecimiento exponencial en el segmento FOMAG. Este dinamismo permitió que la ejecución presupuestal superara el umbral proyectado, cerrando el año con un cumplimiento de ventas.

De cara al cierre de este ciclo y el inicio de 2026, las lecciones aprendidas subrayan que el éxito operativo debe transformarse en flujo de caja real.

En la transformación nacida de esta crisis, hemos construido los cimientos de una institución más técnica, eficiente y profundamente humana, preparada para los retos de un nuevo horizonte en el sistema de salud.

1. ESTRUCTURA DE GOBERNANZA

MAPA DE PROCESOS



MISIÓN

En Clínica La Riviera devolvemos movimiento, esperanza y calidad de vida, a través de atención integral y especializada en trauma, con un equipo humano que brinda calidez, seguridad y excelencia, acompañando a cada paciente en su regreso a la vida familiar, social y laboral.

VISIÓN

Ser el centro de atención en trauma líder y preferido de la región, reconocido por su excelencia, confianza y humanidad, garantizando de manera sostenible valor y bienestar que transforme positivamente la vida de pacientes, colaboradores y comunidad.

VALORES CORPORATIVOS

Lo que nos *m*ueve



Excelencia

Desarrollamos nuestras actividades y procesos, dando lo mejor de nuestro talento y capacidades, manteniéndonos enfocados en superarnos, trabajando siempre bajo altos estándares de gestión.

Pasión

Nos entregamos con interés, compromiso y amor para llevar a cabo la labor que se nos encomendó, sabiendo que lo realizado permitirá alcanzar los sueños trazados.

Coherencia

Actuamos con sentido, cuidando que lo que pensamos, decimos y hacemos tiene un hilo conductor que nos permite ser confiables y leales a nuestro propósito.

Integridad

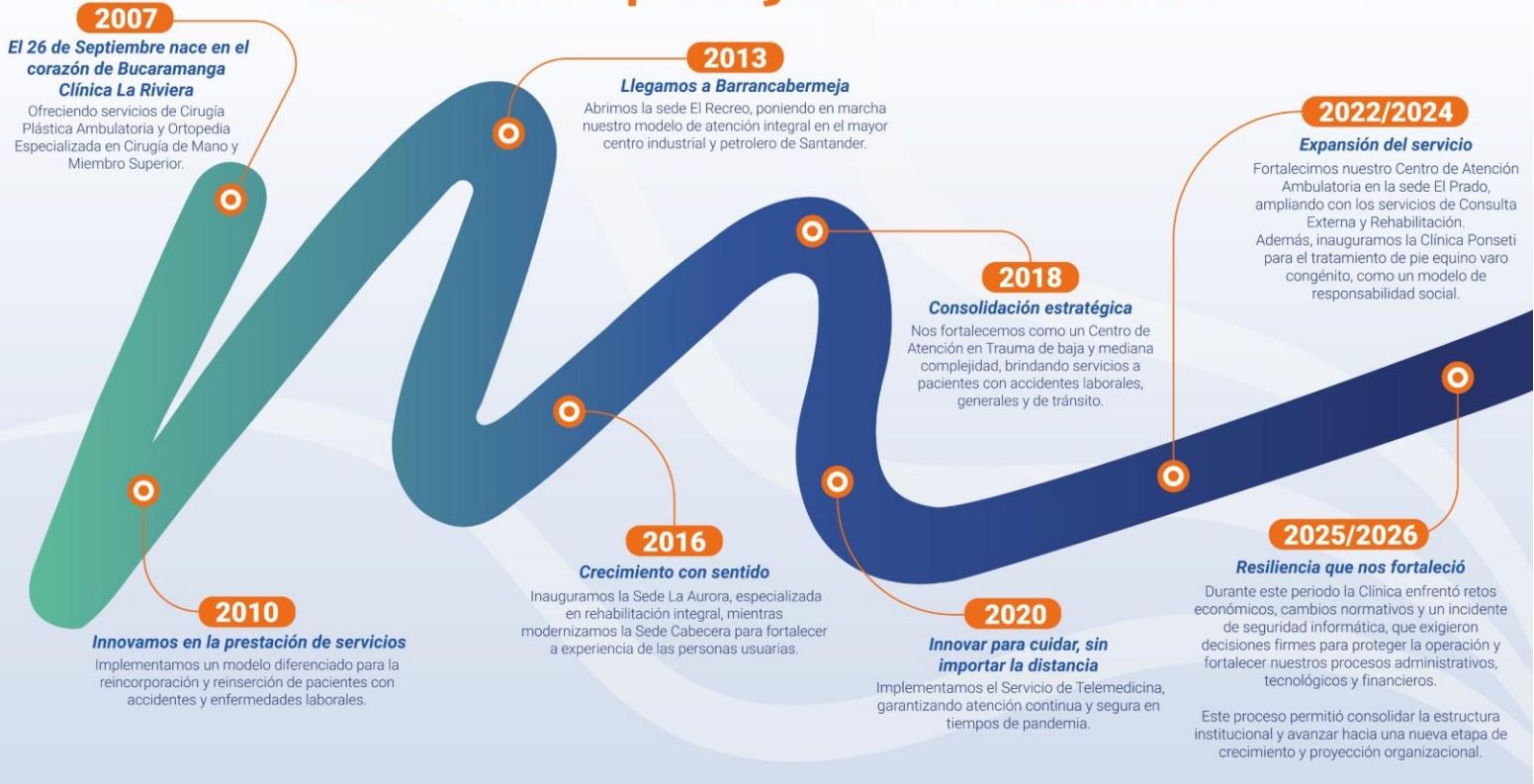
Nos mantenemos en el camino de hacer las cosas correctas, actuando con ética, transparencia y sentido de responsabilidad ante nuestras partes interesadas.

Perseverancia

Trabajamos continua y constantemente por lograr los objetivos y metas que nos hemos trazado, para así impactar positivamente la vida de miles de personas.

2. HISTORIA

Una Historia que Sigue en Movimiento



3. GESTIÓN FINANCIERA ANÁLISIS INTEGRAL DE RESULTADOS FINANCIEROS AÑO 2025



4.1 Resumen Ejecutivo de Desempeño Institucional

El ejercicio fiscal 2025 para la Clínica La Riviera se define por una dualidad crítica: una potencia comercial sobresaliente frente a una presión estructural en la liquidez. Bajo la supervisión de esta Dirección Financiera, la institución no solo alcanzó, sino que superó su umbral de ingresos proyectado, cerrando el año con una ejecución que garantiza la sostenibilidad operativa a corto plazo. Sin embargo, este éxito en la facturación bruta exige un análisis riguroso de la calidad del ingreso y el riesgo de crédito asociado a la concentración de ciertos pagadores.

A continuación, se detalla el balance de cumplimiento de ventas:

Indicador	Meta Año (Proyectada)	Cumplimiento (Facturado)	Desviación Absoluta (\$)	Cumplimiento %
Ventas	\$50,674,698,282	\$52,634,133,319	+\$1,954,435,037	103.87%

El cumplimiento del 103.87% valida la robustez de nuestra demanda instalada. El análisis de picos mensuales revela una estacionalidad operativa marcada, con un desempeño extraordinario en julio (5,342M) y enero (5,116M), mientras que el cierre de año en diciembre mostró una contracción hacia los \$3,221M. Esta volatilidad fue compensada por una consistencia promedio superior a los \$4,300M durante tres trimestres. Este superávit de facturación se fundamenta en un crecimiento agresivo del volumen de atenciones, el cual analizaremos como el motor de este resultado.

4.2. Análisis del Crecimiento y Operación por Unidades de Negocio

La resiliencia de nuestro modelo de negocio radica en la especialización de servicios de alta rotación. La diversificación no es solo una medida de cobertura de riesgos, sino una estrategia de optimización de activos; al enfocarnos en servicios de mediana complejidad que no requieren hospitalización, maximizamos el margen de contribución al reducir costos fijos de hotelería hospitalaria.

Durante 2025, registramos un hito de 498,191 atenciones totales, representando un incremento del **24%** respecto al periodo anterior. El desglose operativo es el siguiente:

- **Rehabilitación Integral:** 387,650 atenciones (Eje central del volumen).
- **Consulta Externa:** 61,328 atenciones.
- **Urgencias:** 23,249 atenciones.
- **Apoyo Diagnóstico:** 21,683 atenciones.
- **Cirugía:** 4,281 atenciones (Superando la meta de 3,624 intervenciones).



Nuestra especialización en ortopedia, traumatología y rehabilitación define un perfil de ingresos de alta eficiencia. La naturaleza de estos servicios "sin hospitalización" permite una rotación de activos superior y un menor consumo de insumos críticos por paciente atendido. Somos una fábrica de servicios ambulatorios de alta especialidad, lo que nos otorga una ventaja competitiva en costos frente a hospitales de tercer nivel generalistas.

4.3. Segmentación de Ventas y Participación de Mercado por Aseguradora

Los pagadores es el determinante directo de nuestra exposición al riesgo de crédito. Aunque la facturación crece, la salud de la caja depende de la capacidad de pago de los terceros.

Aseguradora	Facturación Neta 2025	% Participación	Variación vs 2024
SOAT	\$16,177,490,008	30.74%	+51%
EPS (Varias)	\$9,488,802,176	18.03%	+14%
ECOPETROL	\$7,915,418,904	15.04%	+2%
ARL	\$7,876,025,054	14.96%	+3%
NUEVA EPS	\$4,166,824,197	7.92%	-26%
FOMAG	\$2,819,306,241	5.36%	+1805%

4.4. Gestión de Cuentas Médicas: Glosas y Devoluciones

Al cierre de diciembre, enfrentamos glosas por \$7,848,771,273, una incidencia del 14.9%.

- **Soporte (26.32% - \$2,066M):** Refleja ineficiencias críticas en el cierre de historias clínicas y anexos.
- **Pertinencia (23.27% - \$1,826M):** Indica discrepancias en el criterio médico-administrativo que deben ser resueltas en auditoría concurrente.
- **Tarifas (21.60% - 7,184 registros):** Es un error puramente sistémico de parametrización de precios.

Diagnóstico de Riesgo: El dato más alarmante es que el SOAT genera el 57.51% del total de nuestras glosas (\$4,513M). Estamos facturando mucho a este pagador, pero con una ineficiencia administrativa que está "atrapando" el efectivo en disputas documentales. El motor de crecimiento está sobrecalentando el área de glosas.

4.5. Análisis de Cartera, Recaudo y Salud Financiera

La rotación de cartera se sitúa en 148 días, un indicador que compromete gravemente la agilidad financiera. Aunque el recaudo de \$42,571M (93.90% de la meta) parece aceptable, la calidad de la cartera restante es preocupante.

Cartera por Edades: El 50.85% de la cartera total se concentra en el tramo de +181 días. Tenemos más de \$10,900M en cuentas envejecidas que requieren una gestión jurídica inmediata, especialmente considerando que la Nueva EPS ostenta el 32.55% de la cartera total.

4.6. Conclusiones y Recomendaciones Estratégicas

La Clínica La Riviera es una institución con una potencia operativa envidiable y un crecimiento del 24% en atenciones que el mercado reconoce. No obstante, estamos permitiendo que la ineficiencia en el ciclo de cuentas médicas y la morosidad de pagadores en crisis erosionen nuestra liquidez.

- **Sustitución Definitiva de Cartera:** Acelerar el traslado de capacidad instalada de la Nueva EPS (-26%) hacia el FOMAG (+1805%) y convenios con ARL, buscando pagadores con ciclos de giro inferiores a 90 días.
- **Plan de Choque Administrativo SOAT:** Intervenir el proceso de radicación para reducir el índice de glosas del 57.51%. La meta es bajar la incidencia de "Soporte" al 10% mediante auditoría digitalizada.

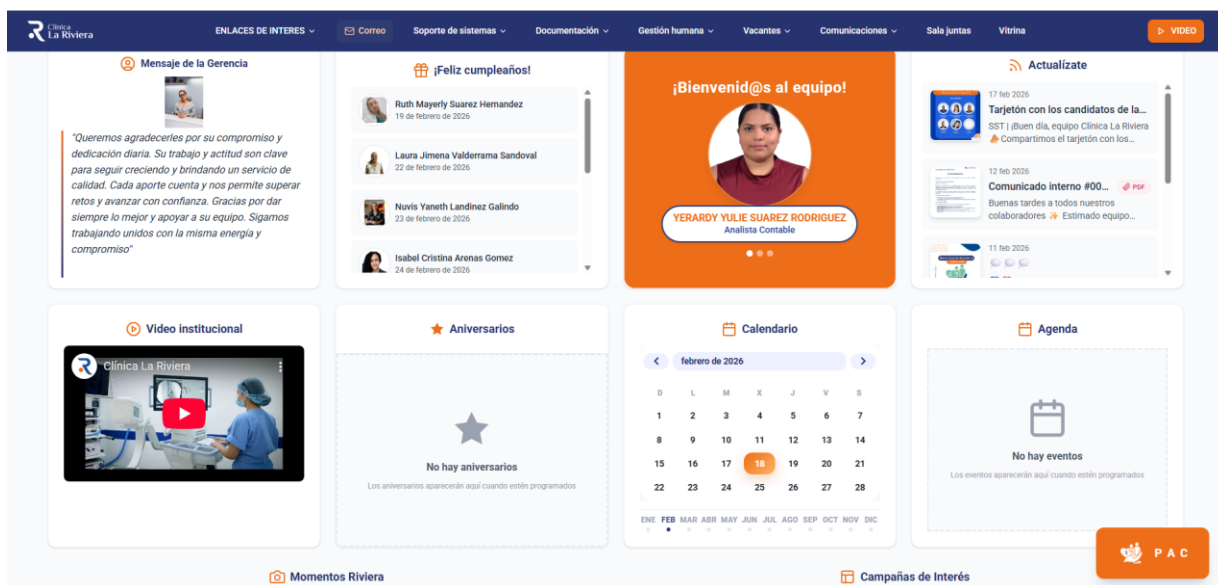
Visión 2026: El enfoque del próximo trimestre debe ser la Recuperación de Activos Líquidos. Establecemos un KPI mandatorio de recuperación de cartera vieja (181+ días) del 15% trimestral, asegurando que el éxito operativo se transforme en flujo de caja real para la expansión institucional.

5. GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

- **Evolución del equipo:** A 31 de diciembre se cerró con un equipo de 100 colaboradores asistenciales y 135 colaboradores administrativos activos para un total de planta activa de 235 colaboradores
- **Gestión del Talento:** Se reestructuraron los procesos de selección y contratación, transformamos el proceso de nómina en un sistema digital, automatizado y analítico que fortalece el control del gasto laboral y la toma de decisiones estratégicas
- **Formación:** Se lanzó una plataforma virtual "Colegio Virtual" para facilitar la capacitación y reinducción del personal.

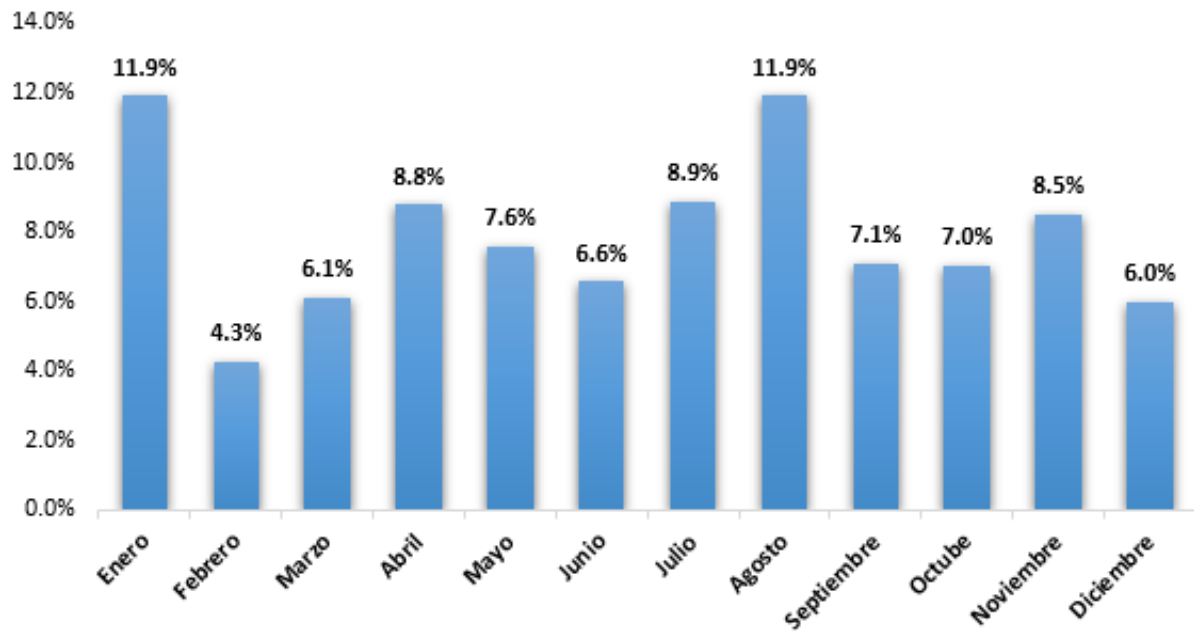


- **Bienestar:** Se creó una plataforma institucional de acceso para todos los colaboradores, en la cual se actualizan noticias, cumpleaños, fechas especiales y actividades de bienestar.



- **Contratación:** El comportamiento del indicador de rotación en 2025 mostró una tendencia inestable, con un promedio mensual significativo y puntos máximos de **11.9%** que plantean desafíos para la continuidad operativa y el clima organizacional.

PORCENTAJE ROTACIÓN DEL PERSONAL POR MES



6. INNOVACIÓN Y TRANSFORMACIÓN DIGITAL

- **Implementación de nuevas tecnologías en los procesos asistenciales y administrativos de la institución:**

Con el objetivo de fortalecer nuestra información, productividad y calidad en la prestación del servicio, hemos dado un paso fundamental hacia la modernización mediante la adquisición de nuevas plataformas tecnológicas.

Esta inversión nos permitirá optimizar nuestros procesos, haciéndolos más ágiles, estructurados y seguros. La implementación de estas herramientas facilitará la trazabilidad de la información, asegurando que cada dato clave sea gestionado con precisión y confiabilidad. Además, nos estamos alineando con las tendencias de digitalización y automatización que hoy marcan la diferencia en la eficiencia operativa y la experiencia del usuario.

Con esta modernización, no solo mejoramos nuestra capacidad interna, sino que también damos un salto hacia el futuro, adoptando soluciones tecnológicas que nos permitirán seguir siendo competitivos y preparados para los desafíos del sector. Este es el inicio de una transformación que traerá múltiples beneficios para la organización y para todos aquellos a quienes servimos.



6.1 Selección de nuevo Software institucional

La Clínica La Riviera ha iniciado la renovación de su ecosistema digital mediante la selección de un nuevo Software Asistencial. El objetivo central de esta inversión es actuar como un catalizador de eficiencia sistémica, buscando específicamente:

- Optimizar y fortalecer la infraestructura tecnológica.
- Reducir tiempos de respuesta operativa y administrativa.
- Mejorar el control y mitigar riesgos de obsolescencia funcional en un entorno altamente regulado.

El proceso se ejecutó bajo un cronograma ágil, atrayendo a 7 firmas especializadas, entre ellas: *Digital Ware*, *Heon*, *Osigo-Servinte*, *eMedico*, *Dinámica Gerencial*, *Xenco* y *Xoma*. La metodología de evaluación fue blindada por un modelo de ponderación 65/35:

- 65% Criterios Objetivos: Centrados en auditoría, precio, interoperabilidad y funcionalidades técnicas.
- 35% Criterios Subjetivos: Enfocados en la experiencia de usuario (UX), seguridad de la información, reputación y soporte.

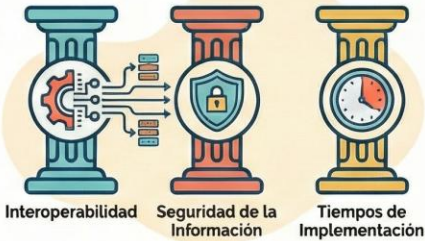
Selección de Software Asistencial y ERP: Clínica La Riviera

Resultado del proceso licitatorio y criterios que posicionaron a Heon como ganador.

Metodología de Evaluación

Estructura de Calificación 65/35

Se priorizaron los criterios objetivos sobre los subjetivos para garantizar transparencia.



Pilares de Selección

Se evaluaron factores críticos como interoperabilidad, seguridad de la información y tiempos de implementación.



Consenso de Expertos

Un equipo multidisciplinario de 7 evaluadores validó cada puntaje mediante criterios técnicos rigurosos.

Heon: El Oferente Ganador

95.06
PUNTOS

Liderazgo con 95.06 Puntos

Heon obtuvo la calificación más alta gracias a su solidez técnica y metodológica.



Comparativo de Desempeño Final



Ventaja Económica y Metodológica

Su propuesta destacó por ser altamente competitiva y por su total claridad operativa.

Cumplimiento de Requisitos

Superó a competidores como Xenco y Xoma en integridad y reputación técnica.

6.2 Desarrollos internos

Durante el 2025, la Clínica La Riviera dio un salto cualitativo hacia la autonomía tecnológica. Bajo la visión de optimización operativa, se consolidó un equipo de desarrollo interno encargado de crear soluciones a medida que permiten evolucionar, automatizar y escalar nuestros servicios sin depender de proveedores externos.

Se crearon:

- Chat Bot de agendamiento
- Web de agendamiento
- Web Administrativa
- Web de activos fijos
- Web Contable
- QR Pacientes
- Cortesías CLR
- Disponibilidades médicas
- Web de Solicitud de GLPI
- App de escaneo
- Pantalla de seguimiento pacientes Cirugía.

7. EVOLUCIÓN Y OPTIMIZACIÓN DE PROCESOS

Para enfrentar los retos económicos y normativos del periodo 2025, la Clínica La Riviera transformó su estructura operativa. Esta evolución no fue solo administrativa; fue una decisión estratégica para proteger la operación y cimentar una nueva etapa de proyección organizacional.

La creación e institucionalización de estos tres procesos ha sido el motor de nuestra eficiencia actual:

7.1. Proceso de Aseguramiento del Ingreso

Este proceso es nuestra primera línea de defensa financiera. Se implementó para garantizar que la alta demanda operativa se traduzca en flujo de caja real, optimizando la validación de servicios desde el ingreso del paciente y reduciendo el margen de error que genera glosas administrativas.

7.2. Proceso de Comunicaciones

Este nuevo proceso ha sido clave para la cohesión institucional. En un año de "Resiliencia que nos fortaleció", la comunicación efectiva permitió alinear a todo el equipo humano con los nuevos desafíos tecnológicos y de seguridad informática, asegurando que la información fluya con la misma rapidez que nuestras atenciones médicas.

7.3. Proceso de Proyectos

Es el área encargada de materializar nuestra visión de crecimiento. Gracias a este proceso, la clínica ha dejado de ser reactiva para convertirse en una organización que planifica su expansión hacia la mediana y alta complejidad, asegurando que cada nuevo desarrollo tecnológico o físico sea sostenible y rentable

8. GESTIÓN JURIDICA

Informe de Gestión Jurídica y Evolución Procesal: Corte a diciembre 31 de 2025

1. Identificación Institucional y Alcance del Informe

Al cierre del año fiscal 2025, la vigilancia jurídica se consolida no solo como una función de defensa técnica, sino como un pilar estratégico para la sostenibilidad operativa de las entidades que representamos. Este reporte constituye una herramienta esencial de alta gerencia, permitiendo anticipar impactos financieros y asegurar que la operación del Centro Médico Quirúrgico la Riviera S.A.S y demás interesados mantenga su continuidad bajo un marco de seguridad legal robusto. En un entorno de litigiosidad creciente, el control exhaustivo de la carga procesal es imperativo para mitigar riesgos reputacionales y económicos de gran escala.

La transparencia en el reporte de trámites legales actúa como un eje fundamental de la gobernanza corporativa. Al proporcionar visibilidad total sobre el estado de los litigios,

garantizamos que la toma de decisiones se fundamente en datos reales, fortaleciendo la confianza de los socios y entes reguladores frente a la gestión de pasivos.

2. Análisis de Crecimiento Exponencial de las Actividades (2022 - 2025)

Durante el período comprendido entre 2022 y 2025, la firma de auditoría externa contratada por la clínica ha registrado un crecimiento continuo y progresivo en el volumen de actividades ejecutadas, evidenciando una profundización sostenida en el alcance de los procesos de control y seguimiento sobre la gestión institucional.

En el año 2022 la firma auditora desarrolló 733 actividades, cifra que para 2023 ascendió a 871 actividades, reflejando un incremento del 18.8% anual. Este comportamiento inicial corresponde a una fase de afianzamiento de la relación contractual y de consolidación del alcance auditor.

Proceso de Cartera: Se implementaron controles adicionales orientados a mejorar el seguimiento y recuperación de la cartera, con el fin de salvaguardar la liquidez y sostenibilidad financiera de la clínica.

Gestión de Glosas: El incremento en el volumen de glosas generadas por las aseguradoras y pagadores requirió una mayor intervención auditora para su identificación, contestación oportuna y seguimiento hasta su resolución, protegiendo así los ingresos institucionales.

Gestión Humana: Se reforzaron los controles sobre los procesos de talento humano, garantizando el cumplimiento normativo laboral y la correcta administración del personal de la clínica.

Hito Temporal	Números de Procesos
Año 2022	733 actividades
Año 2023	871 actividades
Año 2024	1,141 actividades
Año 2025	2,856 actividades

3. Estatus de Procesos Judiciales Individuales y Cronograma de Audiencias

En la determinación de responsabilidades legales, los tiempos procesales y la etapa de pruebas son los factores críticos de éxito. La precisión en esta fase define la probabilidad de una sentencia favorable. Como directores de su defensa, monitoreamos cada

actuación para asegurar que la estrategia sea proactiva y oportuna ante los despachos judiciales.

Sintetizamos el estado de los dos casos de alta relevancia:

- Caso Freddy Tolosa Quiroga vs. Clínica la Riviera y ESE Hospital Regional de San Gil: Al 5 de septiembre de 2024, el despacho decidió prescindir de la audiencia inicial y anunció la fijación de fecha para la audiencia de pruebas.
- Caso Luis Guillermo Oviedo vs. Clínica la Riviera y Nestor Fabian Gómez Pinto: En actuación del 11 de noviembre, el juzgado programó la audiencia para el 26 de mayo de 2026.

La decisión judicial de prescindir de la audiencia inicial en el caso Tolosa Quiroga es un indicativo de que el proceso se encuentra maduro para sentencia; esto acelera el cronograma hacia un fallo definitivo, aumentando la urgencia de preparación probatoria. Por otro lado, la programación de audiencias hasta el año 2026 en el caso Oviedo refleja una dilatación extrema que "bloquea" pasivos contingentes en el balance general por al menos dos ejercicios fiscales adicionales, generando una incertidumbre financiera que debe ser integrada en la planeación de largo plazo.

1. Conclusiones

- En materia de crecimiento operacional auditor, el incremento del 290% en las actividades ejecutadas entre 2022 y 2025 —pasando de 733 a 2.856 actividades— no obedece a una expansión descontrolada, sino a una decisión gerencial deliberada de fortalecer los mecanismos de control en tres frentes críticos: recuperación de cartera, gestión de glosas y cumplimiento normativo en gestión humana. Este crecimiento respalda la pertinencia y el valor estratégico que aporta la firma auditora externa a la sostenibilidad institucional.
- En materia procesal, la clínica mantiene una exposición jurídica activa que requiere seguimiento permanente. El caso Tolosa Quiroga, al haberse prescindido de la audiencia inicial, se encuentra en una etapa avanzada que anticipa un fallo en el corto plazo, lo que exige una preparación probatoria rigurosa e inmediata.
- En materia de gobernanza y cumplimiento, la transparencia en el reporte de la carga procesal y auditora fortalece la confianza de socios, inversionistas y entes

reguladores, consolidando a la vigilancia jurídica como un pilar fundamental de la gestión corporativa responsable.

- De manera general, la gestión jurídica y auditora del período 2022-2025 refleja una organización que ha evolucionado de una postura reactiva hacia un modelo de control proactivo, lo cual resulta indispensable en un entorno sectorial de creciente litigiosidad y complejidad normativa en el sistema de salud colombiano.

NOTA: para fines legales de este informe, declaramos que la administración del Centro Médico Quirúrgico la Riviera S.AS. cumple a la cabalidad con lo descrito en la Ley 603 de 2000 sobre derechos de autor y protección intelectual, especialmente en lo relacionado con los derechos de uso de software, licencias necesarias para el funcionamiento de la clínica y productos informáticos consagrados igualmente en la legislación actual colombiana.

9. PROYECTO SEDE ESTADIO

1. Contexto Estratégico y Justificación del Proyecto

El actual panorama financiero nacional, caracterizado por una alta volatilidad y restricciones de liquidez, exigió una reevaluación táctica del plan de expansión original. En este contexto, la transición del proyecto "Centro de Trauma" hacia la rehabilitación funcional de la antigua Clínica La Merced (ahora Sede Estadio) representó una decisión estratégica de optimización de activos. Esta migración buscaba capitalizar una infraestructura existente para consolidar la oferta de la Clínica La Riviera en nichos de alta rentabilidad y baja competencia, asegurando la integralidad en la atención de trauma y riesgos laborales bajo un modelo de segmentación operativa especializada:

- **Sede Estadio:** Especializada en la atención de pacientes bajo coberturas SOAT y ARL, operando servicios de mediana y alta complejidad.
- **Sede Cabecera:** Enfocada exclusivamente en la profundización del mercado de medicina prepagada y pacientes particulares.

Evaluación de Impacto: Este crecimiento con "identidad y visión compartida" no solo expandiría la capacidad instalada, sino que iba a introducir servicios diferenciadores como "Hospice" y Rehabilitación Ocupacional. Estos nichos estratégicos son importantes para la sostenibilidad financiera a largo plazo y blindar posicionamiento regional frente

a competidores genéricos. La viabilidad de este modelo dependía intrínsecamente de una configuración física que cumpliera con los estándares de habilitación más estrictos.

2. Estructura Operativa y Cronograma de Ejecución

La ejecución del proyecto se planteó bajo un modelo de interdependencia entre tres fases críticas: **Adecuación, Dotación y Operación**. Se estableció un horizonte de tiempo optimizado de **7 meses**, fundamentado en la ejecución de actividades en paralelo para acelerar el retorno de inversión.

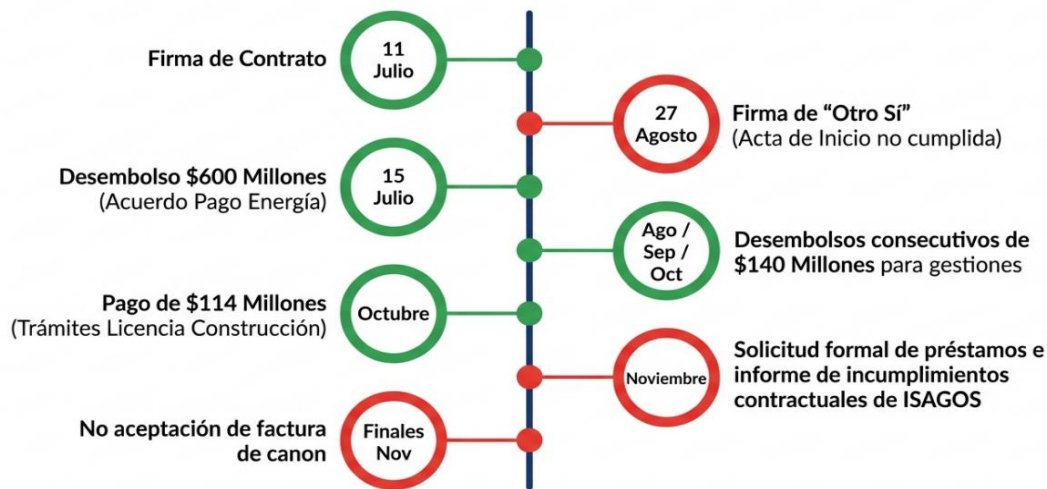
Para soportar este despliegue, se contó con un pool de consultores de alto nivel, logrando eficiencias en costos de diseño:

- **Arquitectura y Habilitación:** PETROCONSTEL (Arq. Henry Peña) y LC CONSULTORES.
- **Especialidades Técnicas:** SMART GROUP (Eléctrica), AYRCOL (Climatización) y CINCO CONSULTORES (Estructural).
- **Diseños Especializados Sin Costo:** SAINSA (Laboratorio Clínico) y COHOSAN (Servicio Farmacéutico), lo que representó un ahorro directo en la fase de pre-inversión.

Riesgo de Gobernanza: A pesar de la solidez técnica, el proyecto enfrenta una vulnerabilidad jurídica crítica: **la no formalización del Acta de Inicio el 27 de agosto de 2025**. Al no suscribirse este documento, el horizonte de 7 meses perdió exigibilidad legal, dejando los desembolsos mensuales de **\$140 millones** en una situación de desprotección fiduciaria. Esta falla en la formalización administrativa ha comprometido el ciclo de vida total del proyecto, vinculando directamente el estado de la infraestructura con los hitos financieros incumplidos por la contraparte.

3. Hitos Críticos y Evolución Cronológica (Julio - noviembre 2025)

La trazabilidad financiera y legal es el principal insumo para la toma de decisiones de esta Junta. El siguiente cronograma detalla el capital y las gestiones operativas realizadas:



Análisis Estratégico: El punto de ruptura en noviembre de 2025 fue una medida defensiva necesaria. La decisión de no aceptar la factura del canon responde al quebrantamiento del equilibrio contractual y a la falta de reciprocidad de ISAGOS en la formalización de garantías, lo que derivó en la parálisis actual.

4. Análisis de Situación Actual y Conflicto Contractual con ISAGOS

A febrero de 2026, el proyecto se encuentra en estado **SUSPENDIDO**. La inviabilidad de avanzar reside en la falta de acuerdos sobre 16 puntos críticos que afectan el **Principio de Buena Fe** y la estabilidad económica de la institución.

Evaluación de Riesgo: La postura de ISAGOS traslada desproporcionadamente el riesgo jurídico, financiero y de habilitación a la Clínica. La negativa a reconocer intereses sobre los capitales prestados y la exclusión de la cláusula de Efecto Material Adverso comprometen la viabilidad fiduciaria del modelo de negocio.

5. Alternativas de Gestión y Hoja de Ruta de Resolución

Ante la inflexibilidad de la contraparte, la organización debe priorizar la protección del patrimonio y la mitigación de contingencias legales. Se han definido tres rutas de acción:

1. **Terminación por Mutuo Acuerdo:** Orientada a la recuperación de activos y cierre ordenado.
2. **Conciliación:** Instancia de ajuste contractual final bajo parámetros de equidad.
3. **Proceso de Demanda:** Acción judicial por incumplimiento y perjuicios económicos.

Hoja de Ruta de Resolución (Febrero - Marzo 2026):

- **19 de Febrero:** Ejecución de citación formal a reunión ejecutiva.
- **25 de Febrero:** Notificación oficial de rechazo a la propuesta de ISAGOS y manifestación de ánimo de terminación.
- **4 de Marzo:** Segunda reunión para definir liquidación de mejoras e inversiones.
- **23 de Marzo:** Radicación formal de **Solicitud de Conciliación Prejudicial**.

10. PRINCIPALES DESAFÍOS Y LECCIONES APRENDIDAS

1. Principales Desafíos: La Dualidad entre Crecimiento y Liquidez

La organización enfrentó una paradoja durante el 2025: una potencia comercial sin precedentes frente a una crisis estructural de flujo de caja.

- **Riesgo de Concentración y Cartera Crítica:** El 50.85% de la cartera total se encuentra envejecida (más de 181 días). La **Nueva EPS**, que representa el 35% de la cartera total, sufrió una caída del 26% en sus ventas y presenta un riesgo inminente de incobrabilidad.
- **Fricción en el Ciclo de Ingresos (SOAT):** Aunque el SOAT es el líder en ingresos (30.73%), es también el mayor generador de glosas, concentrando el 57.51% de las disputas documentales por un valor de \$4,513 millones.
- **Eficiencia Administrativa y Glosas:** Se identificó una incidencia global de glosas del 14.9% (\$7,848 millones), impulsada principalmente por fallas en soportes de historias clínicas (26.32%) y errores de pertinencia médica (23.27%).

- **Inestabilidad del Talento Humano:** La rotación de personal fue inestable, alcanzando picos críticos del 11.9% en enero y agosto, lo que comprometió el clima organizacional y la continuidad de los procesos.
- **Parálisis del Proyecto Sede Estadio:** Debido a la falta de acuerdos en 16 puntos críticos con el arrendador (ISAGOS) y la omisión en la firma del Acta de Inicio en agosto de 2025, el proyecto de expansión se encuentra actualmente suspendido.

2. Lecciones Aprendidas: Resiliencia y Transformación del Modelo

La crisis del sector salud en Colombia obligó a la Clínica a redefinir su estrategia para garantizar la sostenibilidad.

- **Agilidad en la Sustitución de Pagadores:** La institución aprendió a pivotar rápidamente hacia mercados más rentables. El crecimiento exponencial del **1805% en el FOMAG** demostró que es posible sustituir el volumen de las EPS en crisis por convenios con ciclos de giro más rápidos.
- **Rentabilidad a través de la Especialización:** El modelo de "fábrica de servicios ambulatorios" (ortopedia y rehabilitación) probó ser superior en costos al evitar la hotelería hospitalaria de tercer nivel, logrando un crecimiento del 24% en atenciones totales.
- **Soberanía Tecnológica e Innovación:** La creación de un equipo de desarrollo interno para automatizar procesos (como el Chat Bot y la Web Contable) redujo la dependencia de terceros y permitió escalar la operación de manera ágil.
- **Rigor Jurídico en Proyectos de Expansión:** El conflicto de la Sede Estadio dejó la lección de que ninguna inversión o desembolso mensual (como los \$140 millones pagados) debe realizarse sin un respaldo contractual y fiduciario sólido, evitando la desprotección ante incumplimientos de la contraparte.
- **Necesidad de una Auditoría Concurrente y Digital:** Se comprendió que el éxito operativo solo es real cuando se traduce en caja. La meta para 2026 es reducir el impacto de las glosas mediante la digitalización de la auditoría para asegurar que el flujo de efectivo no quede "atrapado"

11. PERSPECTIVAS Y PLAN DE ACCIÓN PARA 2026

La Clínica La Riviera proyecta una evolución hacia la mediana y alta complejidad para consolidar su liderazgo en el mercado de trauma de la región. El enfoque principal para este nuevo ciclo es la sostenibilidad financiera, migrando la capacidad instalada hacia pagadores con ciclos de pago inferiores a 90 días, como las ARL y convenios especiales, para blindar a la institución frente a la crisis de las EPS tradicionales.

Plan de Acción 2026

1. Gestión Financiera y Recuperación de Cartera

- KPI Mandatorio de Recaudo: Establecer una meta de recuperación trimestral del 15% de la cartera mayor a 181 días.
- Saneamiento Contable: Realizar el reconocimiento de deterioro y depuración de la cartera de Nueva EPS y ADRES para que los estados financieros reflejen la realidad de los activos líquidos.
- Optimización de Pagadores: Acelerar el traslado de servicios de la Nueva EPS hacia el segmento FOMAG, aprovechando su crecimiento exponencial del 1805% registrado en 2025.

2. Eficiencia Administrativa (Plan de Choque)

- Reducción de Glosas: Implementar auditoría digitalizada para reducir la incidencia de glosas al 10% en el rubro de Soporte.
- Intervención SOAT: Ejecutar planes de mejora en los procesos de radicación y soportes para el SOAT, buscando disminuir su actual tasa de glosas del 57.51%.
- Aseguramiento del Ingreso: Institucionalizar el proceso de validación desde el ingreso del paciente para minimizar errores administrativos que retrasan el flujo de caja.

3. Transformación Digital y Talento Humano

- Ecosistema Digital: Completar la implementación del nuevo software asistencial (Heon) para mejorar la interoperabilidad y seguridad de la información.
- Estabilización del Personal: Abordar los desafíos de rotación mediante el fortalecimiento de la plataforma de bienestar y capacitación virtual para mejorar el clima organizacional.

12. REFLEXIÓN ESTRATÉGICA SOBRE EL SECTOR SALUD

Somos conscientes de que el entorno del sector continuará presentando retos importantes en los próximos años. Sin embargo, también vemos en este escenario una oportunidad para seguir evolucionando como organización, fortalecer nuestro modelo de atención, innovar en la gestión institucional y consolidar alianzas que nos permitan responder de manera cada vez más efectiva a las necesidades de nuestros pacientes y de la comunidad.

Expresamos nuestro más sincero agradecimiento a los accionistas por su confianza permanente en este proyecto institucional, así como a todo el equipo de colaboradores y al cuerpo médico por su compromiso, profesionalismo y dedicación.

Con visión estratégica, disciplina en la gestión y profundo sentido de responsabilidad social, la Clínica la Riviera continuará trabajando para consolidarse como una institución sólida, sostenible y orientada a generar valor en salud para la sociedad.

Cordialmente



Nuvis Yaneth Landinez Galindo
Gerente general