

2024

INFORME DE GESTIÓN



Bucaramanga, 27 de marzo de 2025

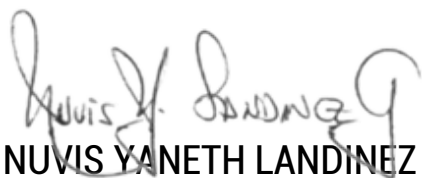
Señores y Señoras

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 cumpla con el deber estatutario de informar a ustedes los resultados obtenidos por la organización durante el año 2024.

Cordialmente,



NUVIS YANETH LANDÍNEZ GALINDO

Gerente y Representante Legal

DECLARACIÓN DE LA GERENCIA

Al finalizar el ejercicio 2024, es fundamental reflexionar sobre los retos superados, el crecimiento alcanzado y las oportunidades que han fortalecido nuestra organización. Si bien ha sido un año de grandes desafíos, los resultados obtenidos evidencian nuestro compromiso con la excelencia y la mejora continua.

2. Crecimiento y Consolidación Organizacional

Durante el 2024, la clínica ha experimentado un crecimiento significativo, respaldado por la dedicación de un equipo altamente comprometido y alineado con la visión institucional. Los hitos alcanzados nos reafirman como una entidad de referencia en el sector salud, destacándose los siguientes logros:

- Expansión y fortalecimiento de infraestructura: Apertura de la nueva sede de rehabilitación en la Sede del Prado.
- Mejoras en capacidad de atención: Implementación de la Sala de Bloqueos en Cirugía.
- Ampliación del portafolio de servicios: Incorporación de la Clínica Ponseti y la implementación del servicio de Rehabilitación Domiciliaria en Bucaramanga.
- Alianzas estratégicas: Formalización del contrato de Pago Global Prospectivo (PGP) con Sura EPS en rehabilitación.

Estos avances consolidan nuestra presencia en el mercado y refuerzan nuestra propuesta de valor dentro del sistema de salud.

3. Retos y Oportunidades para el 2025

El 2025 plantea desafíos que nos impulsan a ser más competitivos y eficientes. La sostenibilidad y el crecimiento de la clínica dependen de nuestra capacidad para innovar, optimizar recursos y garantizar un servicio de alta calidad para nuestros pacientes y aliados estratégicos.

Nos enfocaremos en:

- Fortalecer nuestra competitividad en el sector, asegurando estándares superiores en calidad y transparencia.
- Consolidar relaciones estratégicas con aseguradoras y entidades del sistema de salud.
- Seguir posicionándonos como referentes en el modelo de atención en ortopedia y rehabilitación.
- Optimizar la gestión operativa y financiera para garantizar la viabilidad del crecimiento.

4. Proyecto Estratégico 2025: Centro de Trauma La Riviera

Uno de los proyectos más ambiciosos para el próximo año es la creación del Centro de Trauma La Riviera, una iniciativa clave para el futuro de la organización. Este proyecto representa una oportunidad de alto impacto en el sector y exigirá un enfoque estratégico en la toma de decisiones, considerando el contexto actual del país y del sector salud.

El éxito de esta iniciativa dependerá de:

- Un análisis profundo de viabilidad financiera y operativa.
- La identificación de socios estratégicos y fuentes de financiación.
- La optimización de procesos para garantizar una implementación eficiente.

5. Conclusión

El 2024 ha sido un año de crecimiento y consolidación, y el 2025 se presenta como un periodo crucial para fortalecer nuestra competitividad y liderazgo en el sector. La visión de la clínica está alineada con la excelencia, la innovación y la transparencia, garantizando un impacto positivo en la calidad de vida de nuestros pacientes y en la sostenibilidad de la organización.

Confiamos en que, con el compromiso de todos, lograremos superar los desafíos y materializar nuevas oportunidades de desarrollo.



Nuvis Y. Landínez G.

Gerente General

CONTEXTO

El año 2024 representó un período desafiante para las empresas, caracterizado por la necesidad imperante de resiliencia, innovación y visión estratégica para identificar oportunidades en un entorno de alta incertidumbre, marcado por la inestabilidad política y social tanto a nivel nacional como global. La gestión empresarial enfrentó retos sin precedentes, derivados de la interacción de factores económicos, políticos y sociales que impactaron significativamente la estabilidad y el crecimiento de las empresas de distintos sectores.

El panorama en Colombia ha sido complejo, contrastante e incierto, exigiendo de las organizaciones una capacidad de adaptación constante. Este periodo estuvo definido por profundas transformaciones, desafíos financieros y estructurales, pero también por aprendizaje, innovación y crecimiento.

En el caso del sector salud, la situación fue especialmente crítica debido a una marcada crisis financiera que puso en riesgo su sostenibilidad. El desfinanciamiento, agravado por la insuficiencia de la Unidad de Pago por Capitación (UPC) y los retrasos en los pagos, generó graves problemas de liquidez para las EPS y las IPS, afectando la cobertura, la calidad y la prestación oportuna de los servicios de salud. A esto se sumó la incertidumbre generada por la reforma estructural propuesta por el Gobierno, cuyas implicaciones aún mantienen al sector en un estado de zozobra. Además, la intervención y posible liquidación de varias EPS por parte de la Superintendencia Nacional de Salud, junto con el incremento en las quejas de los usuarios, evidenció el creciente debilitamiento del sistema.

Este contexto se evidencia la urgencia de realizar cambios profundos en el sistema de salud para garantizar su sostenibilidad y mejorar la calidad de los servicios. Los desafíos financieros, operativos y estructurales reafirmaron la necesidad de implementar reformas integrales que reduzcan las inequidades y fortalezcan la capacidad de respuesta del sistema ante las necesidades de la población.

A pesar de las dificultades, hemos visto como la resiliencia, creatividad y esfuerzo colectivo ha permitido fortalecernos, reinviértanos y continuar avanzando. Cada obstáculo superado ha sido una muestra de la capacidad de adaptación y de la búsqueda constante de soluciones para construir un futuro más sólido, sostenible y equitativo.

De cara al 2025, nos enfrentamos a nuevos horizontes y posibilidades. Que las lecciones aprendidas en 2024 sean el motor para seguir adelante con determinación, visión de futuro y la convicción de que, con unidad y liderazgo, es posible superar los desafíos. Porque después de cada crisis, llega la transformación. Y en esa transformación se construyen los cimientos de una mañana fuerte y esperanzador.

TABLA DE CONTENIDO



INTRODUCCIÓN	1
ANÁLISIS DE GESTIÓN Y DESEMPEÑO	4
GESTIÓN ASISTENCIAL	7
GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	17
GESTIÓN COMERCIAL Y RELACIONAMIENTO CON CLIENTES	18
INNOVACIÓN Y TRANSFORMACIÓN DIGITAL	21
CUMPLIMIENTO NORMATIVO Y GESTIÓN DE RIESGO	22
PRINCIPALES DESAFÍOS Y LECCIONES APRENDIDAS	24
PERSPECTIVAS Y PLAN DE ACCIÓN PARA 2025	25
CONCLUSIONES	26

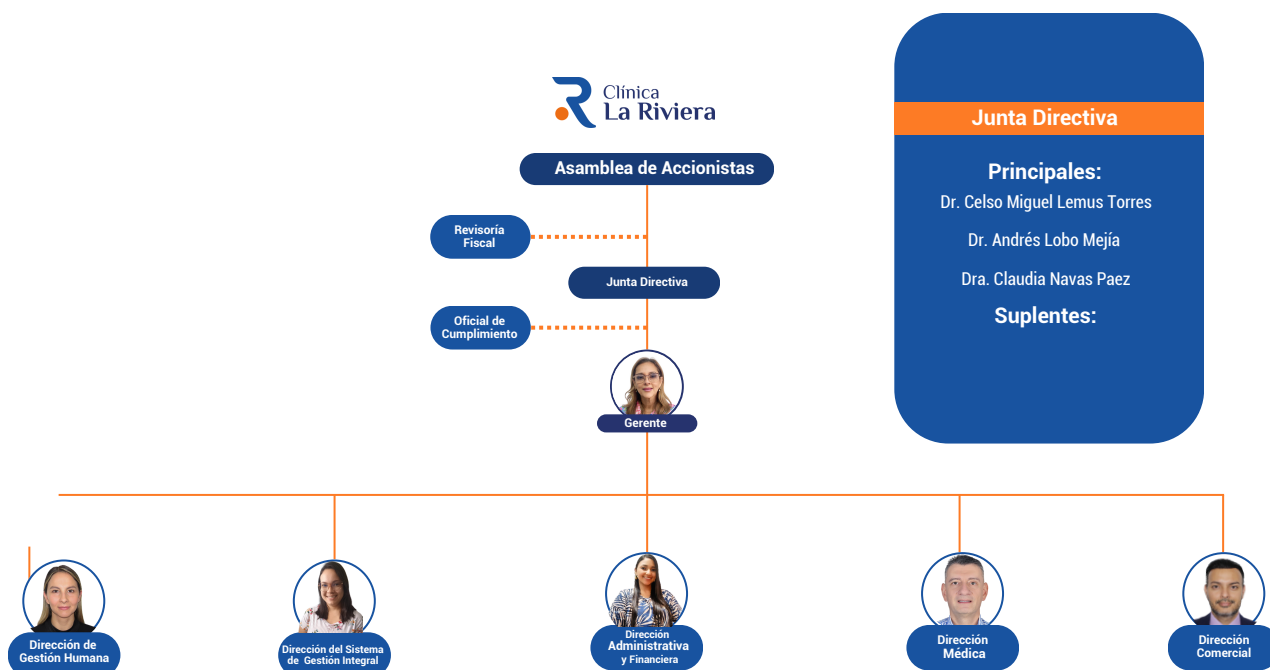
1. INTRODUCCIÓN



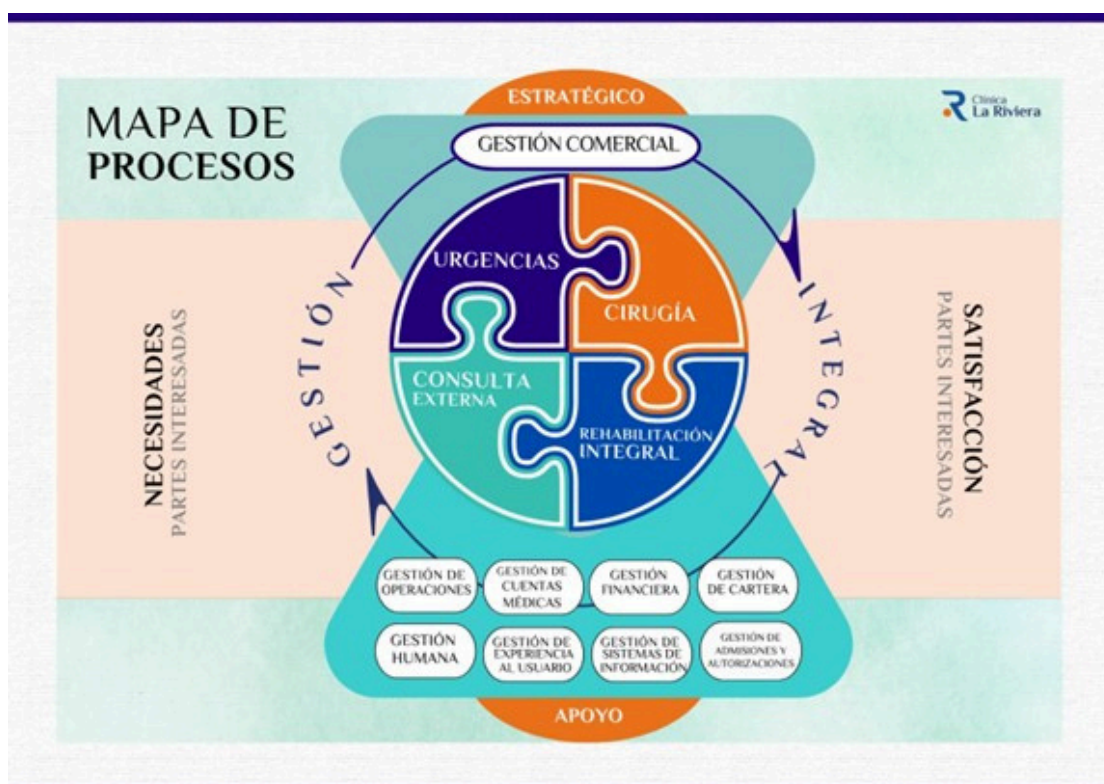
El presente informe de gestión tiene como objetivo presentar un análisis detallado del desempeño de la Clínica durante el año 2024, evaluando los avances en gestión financiera, administrativa, asistencial, del talento humano y comercial. Se destacan los principales logros, desafíos enfrentados y estrategias implementadas para garantizar la sostenibilidad del servicio y mejorar la calidad de la atención.

A lo largo del periodo evaluado, el sector salud en Colombia se enfrentó a retos significativos, incluyendo problemas de desfinanciamiento, cambios regulatorios y desafíos operativos. La clínica ha trabajado en la implementación de estrategias para optimizar la atención, garantizar la seguridad del paciente y fortalecer su posición en el mercado

1.1 ESTRUCTURA DE GOBERNANZA



1.2 MAPA DE PROCESOS



Misión

En la CLÍNICA LA RIVIERA prestamos servicios especializados e integrales en trauma, patología ortopédica y rehabilitación, buscando en las personas su recuperación funcional y el reintegro a sus actividades familiares, sociales y laborales.

Nuestra promesa de valor frente a todos nuestros grupos de interés se fundamenta en:

- El trato cálido y humanizado que garantizamos a nuestros usuarios y colaboradores, por medio de la atención de un equipo altamente calificado y sensible.
- La prestación de servicios con condiciones de infraestructura, dotación y tecnología en consonancia a la complejidad de nuestros servicios, y al ejercicio de prácticas seguras, de elevada pertinencia técnico - científica.
- El permanente mejoramiento de la calidad de nuestros procesos, con la firmeza de un comportamiento ético y transparente en todas nuestras actuaciones.
- El fortalecimiento del desarrollo profesional mediante acciones de docencia servicio

Visión

En el 2030, LA CLÍNICA LA RIVIERA será un centro de referencia en trauma y formación del talento humano garantizando la generación sostenida de valor.

Valores Corporativos



2. ANÁLISIS DE GESTIÓN Y DESEMPEÑO



2.1. GESTIÓN FINANCIERA

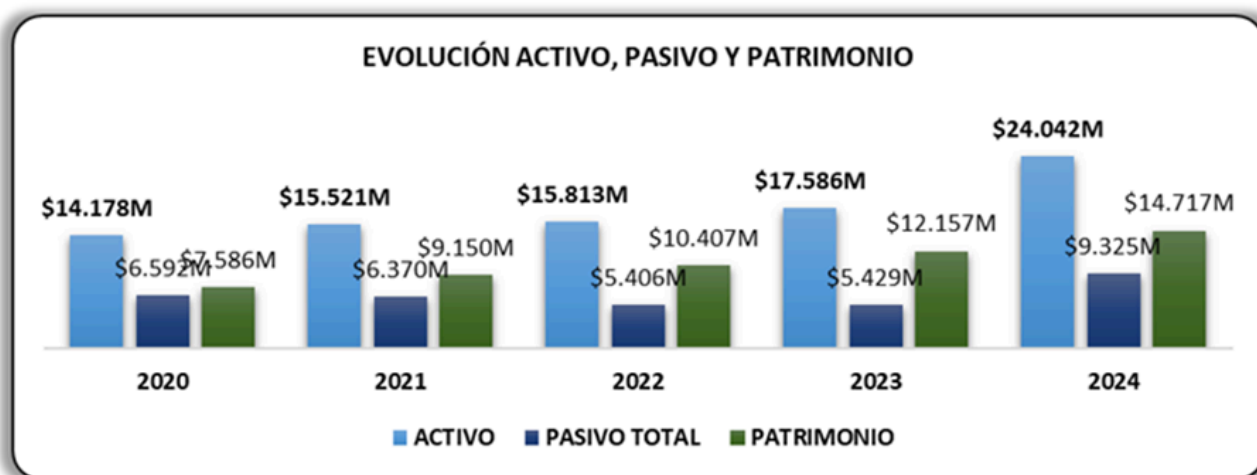
ANÁLISIS INTEGRAL DE RESULTADOS FINANCIEROS AÑO 2024

INDICADORES					
	2020	2021	2022	2023	2024
(=) EBITDA	\$2,630M	\$3,897M	\$4,283M	\$4,394M	\$5,916M
Márgen Ebitda	17%	17%	15%	13%	13%
Margen neto	9%	9%	7%	6%	6%
Margen Bruto	39%	39%	38%	35%	33%
Margen Operativo	14%	15%	12%	11%	11%
Tasa crecimiento Ingreso		44%	26%	15%	34%
Rotación de cartera en días	124	82	66	72	107
Endeudamiento Financiero	20%	8%	5%	4%	3%
Endeudamiento Total	46%	41%	34%	31%	46%

El desempeño financiero de la institución durante 2024 muestra un crecimiento sostenido respecto al año anterior, reflejado en un aumento del EBITDA, que pasó de 4.394 millones de pesos en 2023 a 5.916 millones de pesos en 2024. Este incremento se da en un contexto de estabilidad en los márgenes de rentabilidad, donde el margen EBITDA se mantuvo en 13% y el margen neto en 6%. Sin embargo, es importante resaltar que, aunque el margen bruto experimentó un leve aumento del 33% en 2023 al 34% en 2024, el margen operativo se mantuvo en 11%, lo que indica que el crecimiento de los costos operativos ha acompañado el aumento en ingresos.

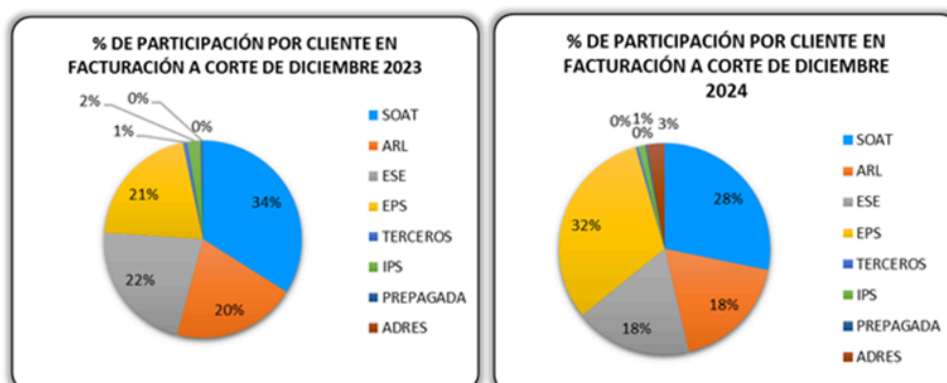


Uno de los aspectos más positivos en la evolución financiera es la tasa de crecimiento de ingresos, que pasó de un 15% en 2023 a un 34% en 2024 por un valor de \$44.424 Millones de pesos, lo que refleja una mayor demanda de los servicios y una expansión en la participación de mercado. Sin embargo, este crecimiento también se ha visto acompañado de un incremento en la rotación de cartera, que subió de 72 días en 2023 a 107 días en 2024, lo que indica que la institución ha tardado más en recuperar los montos facturados, representando un reto para la gestión de liquidez y el flujo de caja.

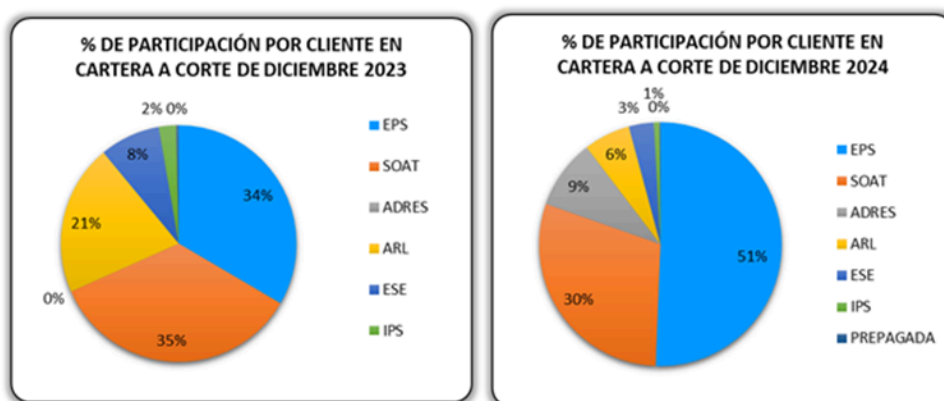


Desde la perspectiva de la estructura financiera, la evolución del activo, pasivo y patrimonio ha mostrado una consolidación positiva. El activo pasó de 17.586 millones en diciembre de 2023 a 24.042 millones en diciembre de 2024, lo que indica un mayor volumen de recursos disponibles. No obstante, el pasivo total también creció de 5.429 millones a 9.325 millones en el mismo periodo, reflejando una mayor carga financiera que, aunque manejable, debe seguir siendo monitoreada, pero la estabilidad en el endeudamiento refleja una estructura financiera sana, lo que proporciona solidez para futuras inversiones y crecimiento del negocio. A su vez, el patrimonio creció de 12.157 millones a 14.717 millones, lo que evidencia una mayor solidez financiera.

Segmentación de Facturación y Cartera por Cliente



El análisis de facturación por clientes revela una transición en la composición de ingresos. En 2023, la mayor fuente de ingresos provenía de SOAT con un 34%, seguido por ESE con 22% y EPS con 21%. Sin embargo, en 2024, EPS lideró la facturación con un 32%, seguido por SOAT con un 28% y ESE y ARL con un 18% cada uno. Este cambio sugiere una mayor dependencia de las entidades prestadoras de salud, lo que puede representar riesgos en términos de concentración de clientes y estabilidad en los pagos.



En cuanto a la composición de la cartera, en 2023 la mayor parte correspondía a EPS (34%) y SOAT (35%), mientras que, en 2024, EPS incrementó significativamente su peso en la cartera hasta un preocupante 51%, mientras que SOAT redujo su participación al 30%. Esto sugiere un desafío en la recuperación de ingresos, dada la elevada exposición a las EPS y la concentración en ciertos clientes y el incremento en la rotación de cartera representan desafíos que deben ser gestionados con estrategias específicas para mejorar la liquidez y reducir riesgos.

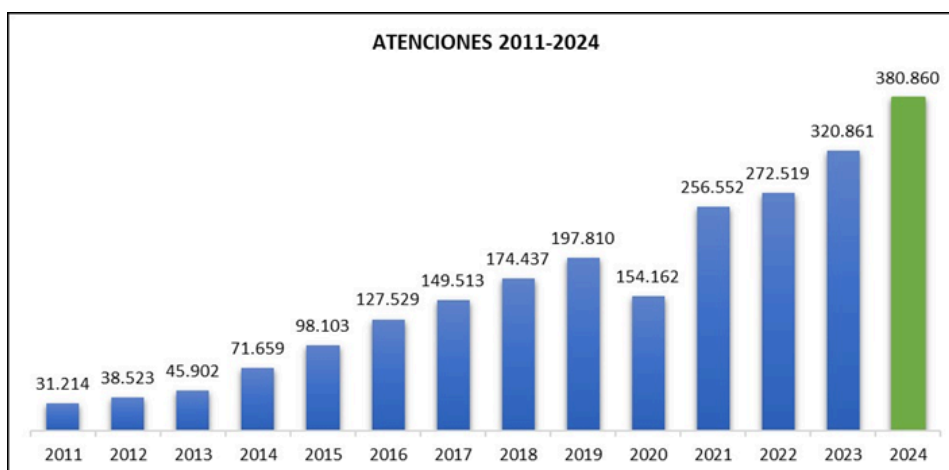
Al comparar los resultados de la institución con el sector salud en general, se observa que el crecimiento de ingresos y EBITDA ha sido superior al promedio del sector. Sin embargo, la estabilidad en los márgenes indica que los costos operativos continúan siendo un factor determinante en la rentabilidad.

De cara a 2025, Clínica La Riviera debe enfrentar diversos desafíos estratégicos:

Crecimiento en ingreso: Se proyecta un crecimiento del 17% en ingresos con ingresos estimados en 50.641 millones pesos, basado en las tendencias actuales de expansión de servicios, mejora en la gestión de cartera y optimización operativa. Este crecimiento se espera lograr mediante la diversificación de servicios, la consolidación de la cartera y la implementación de estrategias digitales que aumenten la eficiencia en la gestión hospitalaria y financiera.

- Mayor presión regulatoria: Cambios en normativas y requisitos de cumplimiento pueden afectar la rentabilidad y operatividad.
- Incremento en costos operativos: La inflación y el aumento en costos de insumos médicos exigen estrategias de eficiencia en costos.
- Optimización de la gestión de cartera: El alto porcentaje de cartera en EPS representa un riesgo que debe mitigarse mediante diversificación y estrategias de cobranza más eficaces.
- Transformación digital y modernización: La adopción de tecnología para mejorar procesos administrativos y asistenciales será clave para la competitividad.

3. GESTIÓN ASISTENCIAL

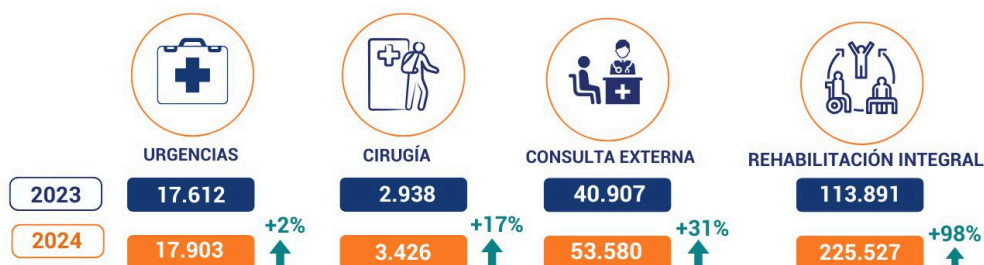


3.1. Indicadores de Atención

En el año 2024, Clínica La Riviera alcanzó un total de 380.860 servicios, lo que representó un crecimiento del 18% en comparación con el año anterior. Este desempeño consolida la tendencia de crecimiento sostenido y exponencial que la institución ha experimentado en los últimos años, reflejando su capacidad de expansión y fortalecimiento en el sector salud.

Este crecimiento también se ve reflejado en el volumen de pacientes atendidos, donde se registraron 17.903 urgencias en 2024, con un incremento del 2% respecto al año anterior y manteniendo un comportamiento estable. De este total, un 14% de los casos mensuales se derivaron en procedimientos quirúrgicos, lo que impulsó significativamente la actividad quirúrgica de la clínica. Como resultado, se realizaron 3.426 cirugías, lo que representa un crecimiento del 17% en este servicio. En comparación con el año anterior. Este aumento en la demanda quirúrgica reafirma la capacidad de la institución para atender procedimientos de alta complejidad y fortalecer su posicionamiento en el sector.

BUCARAMANGA



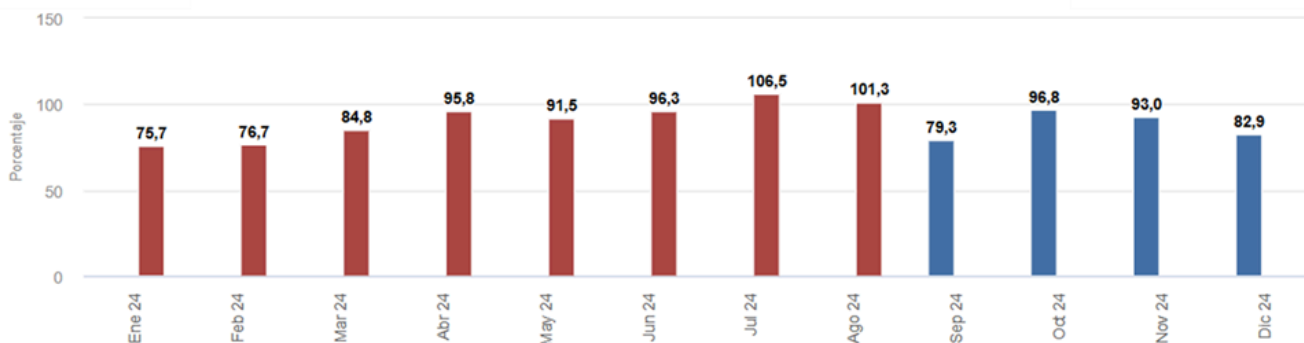
BARRANCABERMEJA



- Tasa de ocupación de quirófano: Durante el año, el indicador presentó un promedio del 88,0%, lo que indica una operación consistente dentro de los parámetros esperados; no obstante, se observaron fluctuaciones en el rendimiento mensual que fueron intervenidas para su mejoramiento.

Se destaca que el desempeño del área de cirugía ha sido satisfactorio, con una tendencia mayormente estable y mejoras progresivas en la eficiencia operativa. Sin embargo, se identifica la necesidad de seguir optimizando la planificación quirúrgica y la distribución de recursos para reducir la variabilidad mensual.

OCUPACIÓN DE QUIROFANO 2024



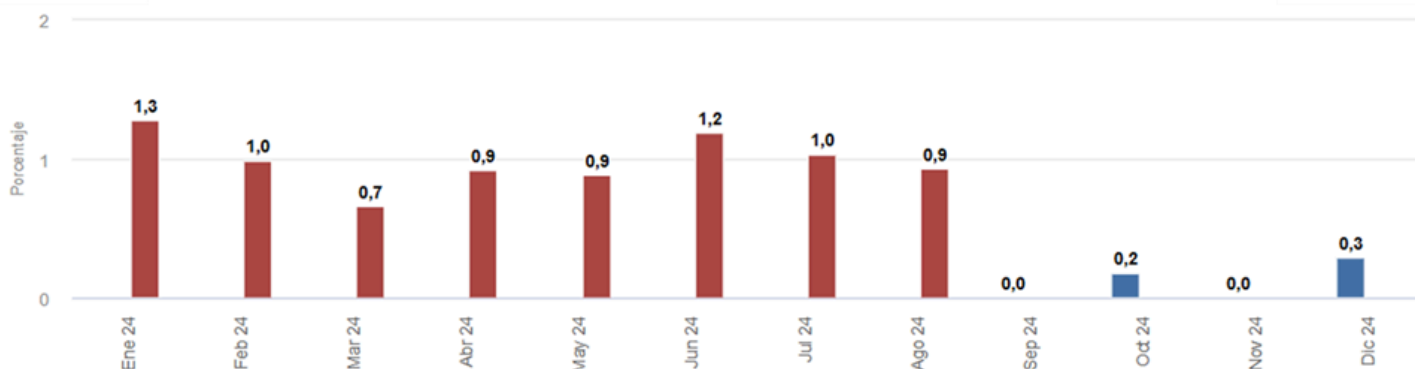
Meta:
75%

Promedio Anual
85%

Desempeño
Positivo
Estable

- Tasa de reingreso de urgencias: Se concluye un comportamiento con una tendencia decreciente en el segundo semestre del año, con un promedio anual del 0,1% reflejando un control progresivo de la variabilidad en el indicador. La disminución progresiva del indicador responde a una optimización y mejoramiento en la gestión de atención de urgencias con estrategias enfocadas a para mejorar la atención y la valoración asistencial.

TASA DE REINGRESOS URGENCIAS A LAS 72 hrs 2024



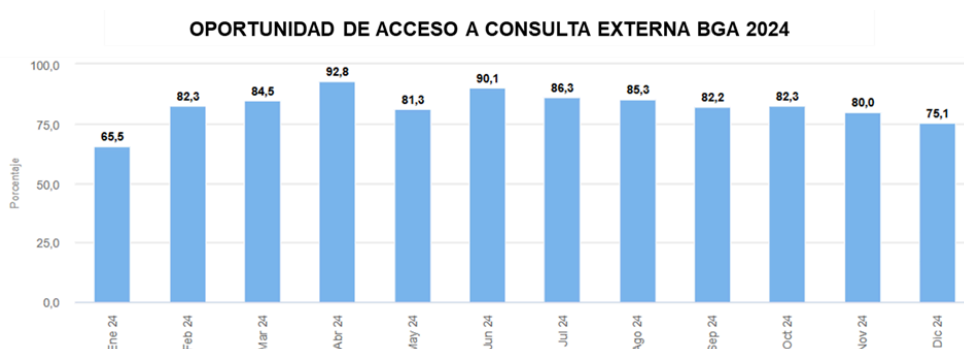
Meta:
Inicial: 1.8% - Final: 1%

Promedio Anual
0.1%

Desempeño
Positivo
decreciente

- **Tiempo promedio de espera para consulta:** El desempeño del 2024 demuestra un avance en la reducción de barreras para el acceso a la consulta externa, con una mejora sustancial en comparación con el inicio del año para Bucaramanga y un comportamiento estable para la Sede Barranca.

La estabilización por encima del 80% es un logro importante, aunque se identifican oportunidades de mejora en los meses con leve descenso.



Meta:
90%

Promedio Anual
82.3%

Desempeño
En riesgo
Decreciente

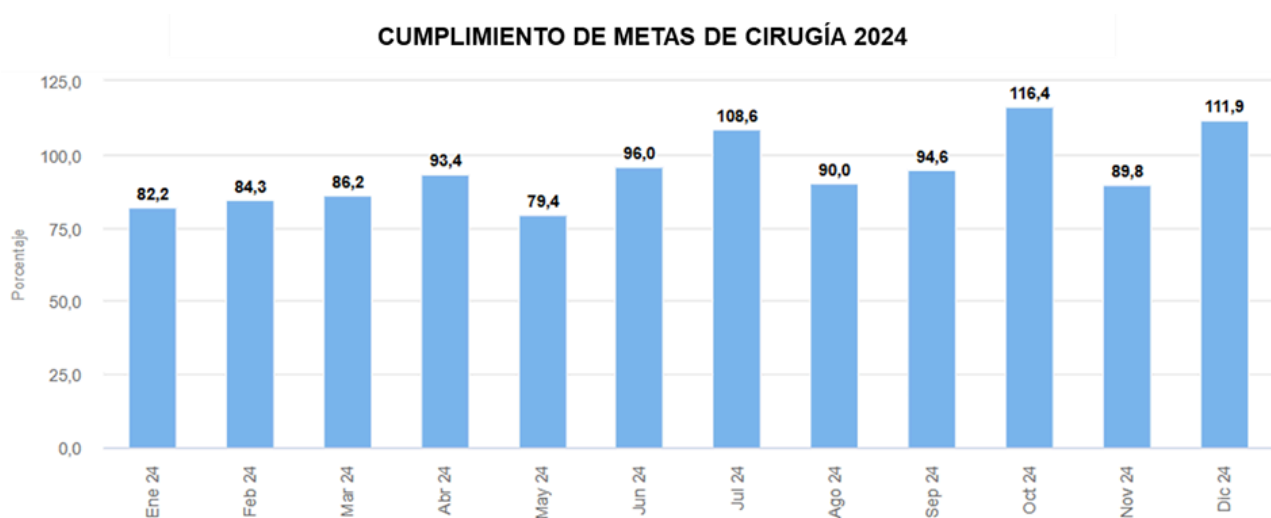


Meta:
97%

Promedio Anual
94.9%

Desempeño
En riesgo
Estable

- Número de cirugías programadas vs. realizadas: El indicador de rendimiento en cirugía ha mostrado un comportamiento mayormente estable durante el período, con un promedio anual del 95,7%, lo que confirma la consistencia en la operación, los controles y estrategias internas implementadas.



Meta:
92%

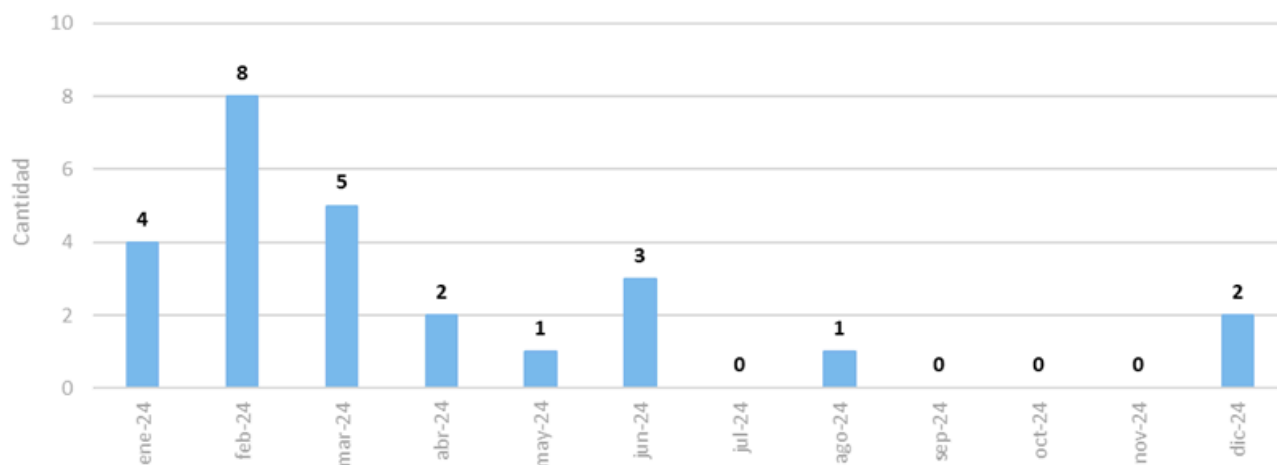
**Promedio
Anual**
95.7%

Desempeño
Positivo
Estable

3.2. Calidad y Seguridad del Paciente

Eventos adversos reportados: El análisis muestra una evolución favorable en la reducción de eventos adversos, pasando de un escenario de alto riesgo en el primer trimestre a cero eventos en la mayor parte del segundo semestre. Sin embargo, el ligero repunte en diciembre nos motiva a mantener una vigilancia activa y continuar fortaleciendo las estrategias preventivas.

TASA DE EVENTOS ADVERSOS 2024



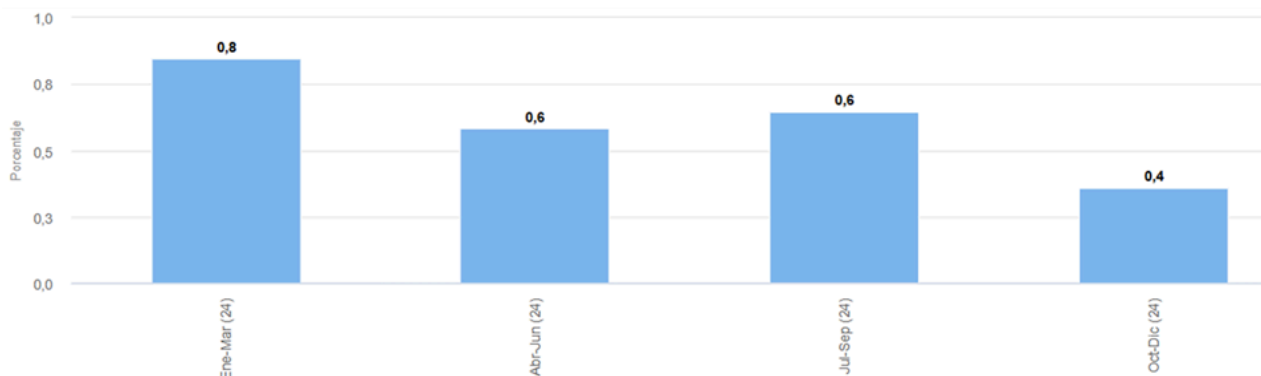
Meta
N.A

Promedio
Anual
2 eventos

Desempeño
En riesgo
Decreciente

- Índice de infecciones quirúrgicas: El comportamiento del indicador demuestra un impacto positivo de nuestras estrategias de prevención y control de infecciones, alcanzando en el último trimestre la tasa más baja del año (0.4%). Este resultado refuerza nuestro compromiso con la seguridad del paciente y la mejora continua de la calidad asistencial.

TASA DE INFECCIÓN DE SITIO OPERATORIO 2024

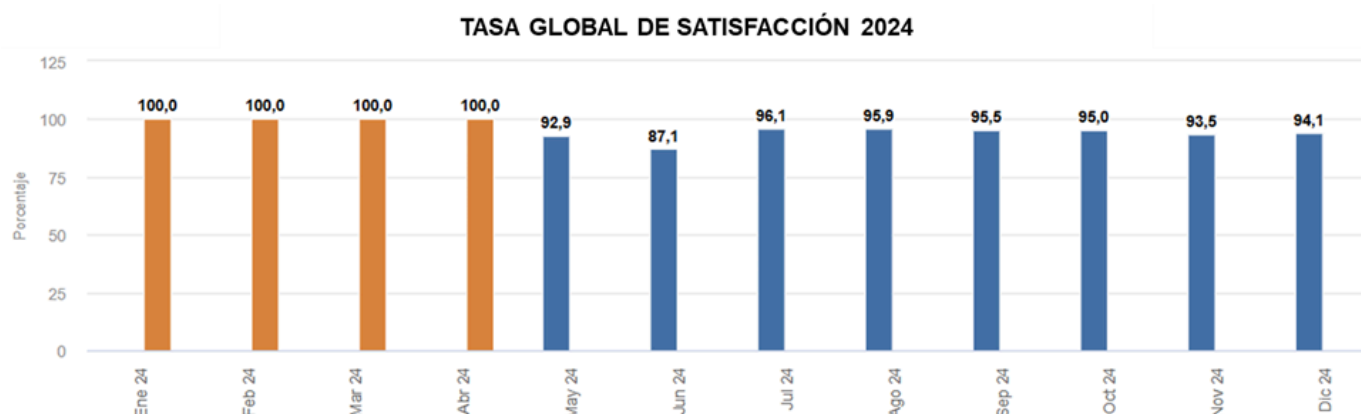


Meta
1%

Promedio
Anual
0,6%

Desempeño
Positivo

- **Satisfacción del paciente:** El comportamiento de la evaluación de satisfacción de los usuarios fue muy positiva y permitió establecer acciones de intervención y mejoramiento en los diferentes atributos de la calidad valorados en cada una de las etapas de atención; llevando a la maduración del servicio y al fortalecimiento de la experiencia prestada, con un promedio general positivo del 95,8%.

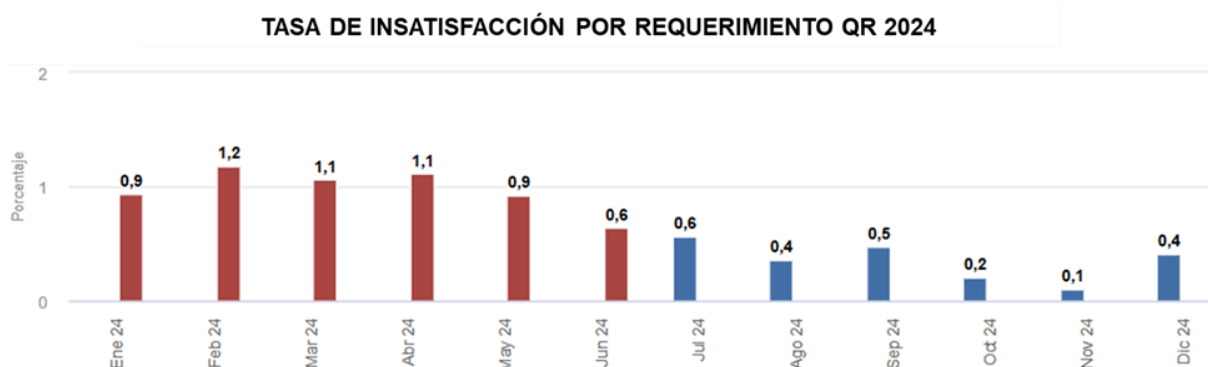


Meta
95%

Promedio
Anual
95.8%

Desempeño
Positivo
Estable

- **Gestión de quejas y reclamos:** Se resolvió un total de 222 requerimientos entre quejas y reclamos a nivel de todas las sedes y servicios en un tiempo menor a 3 días, con un promedio general de 1,5 días de respuesta; reduciendo en un 54% las QR en relación con el número de pacientes atendidos de 2023 a 2024 y llevando a la institución a una tasa de insatisfacción general promedio del 0,3% por debajo de la media del sector salud nacional del 2,4%; concluyendo un resultado positivo en la mejora de la calidad y experiencia del servicio.



Meta Inicial: 2,4% → Final: 1%	Promedio Anual 0,3%	Desempeño Positivo decreciente
-----------------------------------	---------------------------	--------------------------------------

3.3. Optimización de Procesos Clínicos y Operativos

- Implementación de mejoras en la gestión del flujo de atención.

Se desarrollaron múltiples rutas de mejoramiento desde el enfoque operativo como estratégico en los diferentes procesos, con el fin de desarrollar una maduración interna de procesos, mejorar la operación tanto en la eficiencia como en la calidad y la experiencia del servicio. Las rutas de mayor impacto fueron:

Enfoque operativo:

1. Rutas de mejoramiento a causas trazadoras de los atributos de la calidad en salud desde la experiencia del servicio (humanización, oportunidad, pertinencia, continuidad, entre otras)
2. Rutas de mejoramiento a nivel de los servicios en desempeño de causas que afectan los indicadores de monitoreo y su desempeño operacional
3. Rutas de mejoramiento en el fortalecimiento de los servicios en base a la auditoría interna y externa de habilitación, en aspectos de infraestructura, dotación, talento humano y procesos prioritarios
4. Rutas de fortalecimiento a nivel normativo desde habilitación para cumplimiento de requisitos legales aplicables (Historia clínica, trasplantes, infecciones-PROA, radiología, farmacia, entre otros).

Enfoque estratégico:

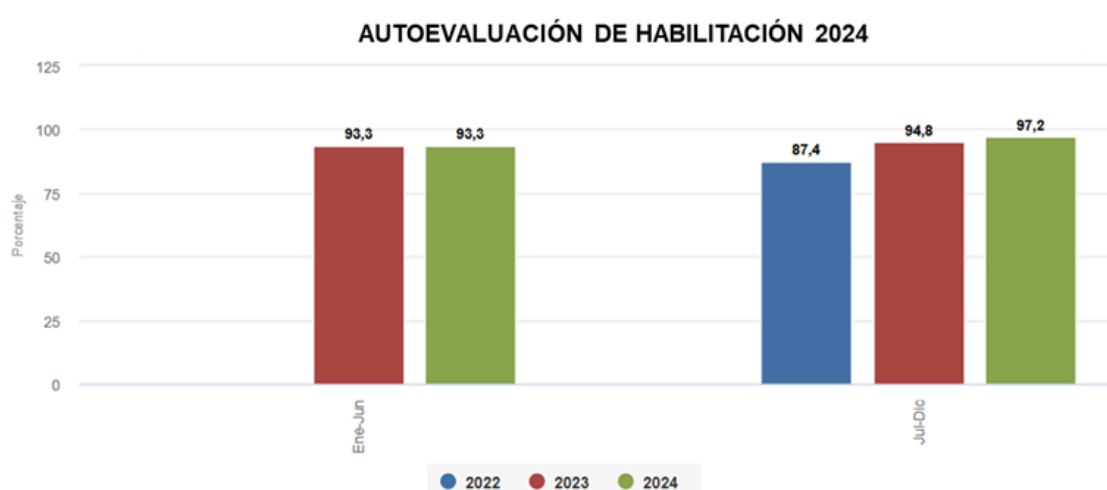
1. Intervención del proceso de urgencias y cirugía con la metodología de fábricas de productividad para la eficiencia operacional de la prestación y la mejora de los procesos
2. Ruta de mejoramiento de la calidad asistencial PAMEC enfocada a seguridad del paciente y procesos prioritarios
3. Reingeniería de procesos para el servicios de rehabilitación y programación de cirugía para fortalecer bases y operación de los procesos en los diferentes niveles.

3.4. Cumplimiento Normativo en Salud

- Evaluación de cumplimiento de normativas del Ministerio de Salud:

Los resultados evidencian un fortalecimiento progresivo en el cumplimiento de estándares de habilitación, alcanzando en el segundo semestre de 2024 el mejor desempeño de los últimos tres años. Este crecimiento refleja el compromiso de la organización con la excelencia en la atención y la seguridad del paciente.

En línea con nuestra visión estratégica, mantendremos el enfoque en innovación, gestión del conocimiento y sostenibilidad operativa, asegurando la continuidad del cumplimiento normativo y la mejora constante en la calidad de nuestros servicios.



Meta 90%	Promedio Anual 95.2%	Desempeño Positivo Creciente
-------------	----------------------------	------------------------------------

- Auditorías internas y externas.

Auditorías internas:

Durante el periodo evaluado, se llevaron a cabo auditorías internas enfocadas desde habilitación a procesos asistenciales (Urgencias, cirugía, rehabilitación, consulta externa, farmacia y hospitalización) y algunos administrativos relacionados directamente con la norma de habilitación en salud (gestión humana, operaciones). También se realizaron auditorías externas a interdependencias priorizadas conexas a la prestación del servicio (Lavandería, alimentos, esterilización, patología, banco de sangre, laboratorio clínico, transporte asistencial, tomografía y residuos); donde se evaluaron aspectos de origen legal y desarrollo operacional, identificando oportunidades de mejora y debilidades que fueron abordadas a lo largo del periodo para fortalecer el modelo y los resultados de la prestación.

- Aspectos abordados:
 - Cumplimiento normativo: Las auditorías confirmaron la alineación de nuestros procesos con la normatividad vigente, sin hallazgos críticos que afecten la estabilidad de la organización.
 - Fortalecimiento de controles internos: Se identificaron mejoras en la gestión de riesgos y cumplimiento de protocolos de calidad y seguridad del paciente.
 - Oportunidades de mejora: Se definieron planes de acción para la optimización de procesos.
 - Implementación de acciones correctivas: Las desviaciones derivadas de las auditorías han sido atendidas y cerradas en su mayoría y en un menor proporción se continúan gestionando para su cierre total.
- Auditorías externas recibidas
 - En el transcurso del año, se atendió un total de 11 auditorías externas con alcance de vigilancia y control desde la Secretaría de Salud Municipal de Bucaramanga y Barrancabermeja, para renovación de conceptos y vigilancia de requisitos legales. A nivel de contratación, se recibió un total de 2 auditorías por parte de las entidades SURA EPS y Seguros ALFA; para un total de 13 oportunidades de mejora y 7 no conformidades; las cuales se estructuraron y se trabajaron durante el periodo, quedando para el 2025 aquellas que por tiempo están con plazo de cierre.

4. GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO



- Evolución del equipo: Evolución del equipo: A 31 de Diciembre se cerró con un equipo de 121 colaboradores asistenciales y 83 colaboradores administrativos activos para un total de planta activa de 204 colaboradores.
- Eficiencia en la administración de los Recursos Humanos: Costo de nómina

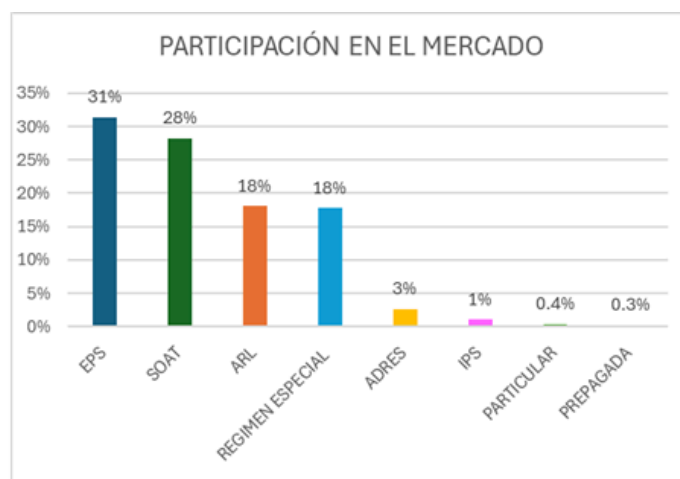
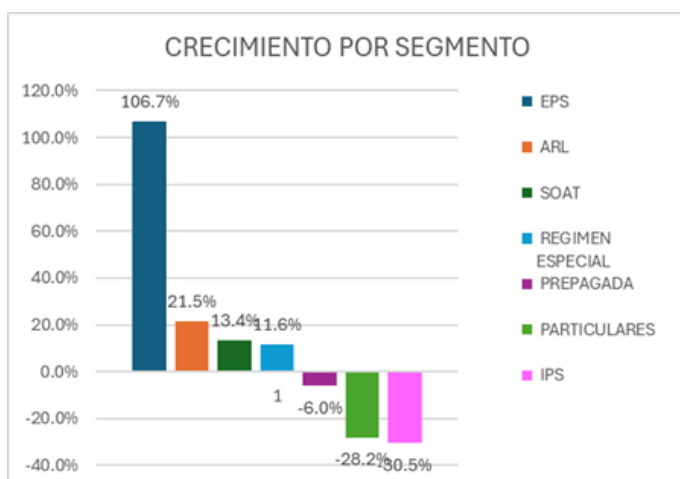
COSTOS NOMINA MES DE DICIEMBRE DEL 2024		
CENTRO DE COSTOS		VALOR
1	ECOPETROL ICP	\$ 24.750.961
2	ECOPETROL REHABILITACION	\$ 67.960.846
3	BARRANCA RIVIERA	\$ 12.404.505
4	APOYO DIAGNOSTICO	\$ 6.923.277
5	APOYO TERAPEUTICO	\$ 13.308.570
6	CONSULTA EXTERNA	\$ 32.708.452
7	PGP	\$ 6.262.746
8	URGENCIAS	\$ 53.947.299
9	CIRUGIA	\$ 62.255.412
10	ADMINISTRATIVO 1 \$	\$ 190.400.887
11	ADMINISTRATIVO 2 \$	
COSTO TOTAL NOMINAS LA RIVIERA		\$ 470.922.955
11	ECOPETROL BARRANCA	\$ 151.116.320
12	PRESTACION DE SERVICIOS	\$ 10.210.275
TOTAL		\$ 632.249.550

- Formación Se realizaron
- Capacitaciones dirigidas al personal asistencial: 108
- Capacitaciones dirigidas al personal administrativo: 33
- Capacitaciones dirigidas a todo el personal (asistencial y administrativo): 16
- N° total de capacitaciones 2024: 157
- Desarrollo: Bajo el proceso de desarrollo organizacional, se realizó el programa Coaching empresarial para la gerencia media y alta, incluyendo a Directores y Coordinadores. A través de 5 sesiones se logró Encontrar en cada jefe de proceso el líder que lleva adentro, bajo una estrategia búsqueda interior las personas permitieron aflorar sus mayores y mejores capacidades competencias dentro la visión organizacional.

- **Clima organizacional:** No se realizó encuesta durante el 2024
- **Estrategias de bienestar y retención:** Durante el 2024 se realizó la entrega de reconocimientos a los mejores equipos y los mejores colaboradores en marco de la Gala de fin de año, evaluando aspectos cualitativos y cuantitativos en pro de incentivar y motivar al cumplimiento y superación de la meta.

Para el 2024 se implementó la cartilla de beneficios para todo el personal en donde hubo un disfrute de actividades como team buildings, días de gozo familiar, por motivos de cumpleaños, grado.

5. GESTIÓN COMERCIAL Y RELACIONAMIENTO CON CLIENTES



- **Comportamiento de los clientes:** El Crecimiento por Segmento y Participación en el Mercado permite visualizar cómo se ha comportado cada sector en términos de expansión y representatividad dentro de la compañía. Al correlacionar ambos aspectos, podemos identificar tendencias clave, oportunidades de mejora y riesgos estratégicos.

1. Segmentos con Mayor Expansión y Posicionamiento

- **EPS (31% de participación y 106.7% de crecimiento):** Es el sector más representativo y con mayor dinamismo en crecimiento. Esto indica que la empresa ha logrado consolidar su relación con las Entidades Promotoras de Salud, ya sea a través de nuevos contratos o modelos de pago fijos que han aumentado el volumen de servicios. Sin embargo, esta fuerte dependencia puede representar un riesgo si no se diversifica la cartera de clientes.
- **SOAT (28% de participación y 13.4% de crecimiento):** Este segmento tiene una alta representatividad en el mercado y mantiene un crecimiento moderado. La estabilidad en este sector es clave, ya que asegura ingresos constantes, pero es fundamental evitar que el crecimiento se desacelere con el tiempo.

- **2. Segmentos con Crecimiento Positivo pero Participación Media**

- ARL (21.5% de crecimiento y 18% de participación): Su incremento refleja que ha habido una mayor contratación en este sector, posiblemente debido a una mejor oferta de servicios para las aseguradoras de riesgos laborales. Este segmento es una oportunidad para aumentar la estabilidad financiera de la empresa.
- Régimen Especial (11.6% de crecimiento y 18% de participación): Aunque ha mostrado crecimiento, su evolución es más lenta que otros segmentos. Para potenciar su impacto, se deben fortalecer estrategias comerciales enfocadas en captar más usuarios bajo este régimen.

3. Segmentos en Retroceso y Baja Representación

- Particulares (-6.0% de crecimiento y 0.4% de participación): La caída en el segmento particular sugiere que los pacientes están migrando hacia otros modelos de aseguramiento o que la empresa no está captando suficientes usuarios que paguen por sus servicios directamente. Se deben evaluar estrategias para mejorar la accesibilidad y oferta de valor para este segmento.
- IPS (-28.2% de crecimiento y 1% de participación): Representa una caída considerable, lo que podría indicar la pérdida de convenios con otras Instituciones Prestadoras de Salud. La estrategia debería enfocarse en fortalecer alianzas con clínicas y hospitales para recuperar este segmento.
- Prepagada (-30.5% de crecimiento y 0.3% de participación): Es el segmento con la mayor caída, lo que puede deberse a la preferencia de los usuarios por EPS o a la falta de una oferta diferenciada en este mercado. Se recomienda analizar si la propuesta de valor actual sigue siendo competitiva.

Posicionamiento de marca: Como parte de nuestra estrategia de crecimiento y consolidación en el mercado, hemos trabajado de manera estructurada en el fortalecimiento y posicionamiento de nuestra marca. Entendemos que, en un entorno altamente competitivo y en constante evolución, la visibilidad y percepción de nuestra empresa juegan un papel fundamental en la generación de confianza y en la diferenciación frente a nuestros competidores.

Durante este periodo, hemos implementado diversas acciones enfocadas en potenciar nuestra presencia en plataformas digitales y otros canales estratégicos, con el objetivo de fortalecer la identidad corporativa, mejorar la comunicación con nuestros públicos de interés y posicionarnos como una empresa innovadora y comprometida con la excelencia. Esta labor no solo ha permitido aumentar nuestro alcance y reconocimiento, sino que también ha facilitado la generación de nuevas oportunidades comerciales y el fortalecimiento de nuestras relaciones con clientes y aliados estratégicos.

Este es un proceso continuo en el que seguiremos trabajando de manera consistente, aprovechando las tendencias digitales y las herramientas tecnológicas para optimizar nuestras estrategias de marketing y comunicación. La consolidación de nuestra marca es un pilar clave en nuestra visión de crecimiento y sostenibilidad, y estamos comprometidos a seguir impulsando iniciativas que refuercen nuestra posición en el sector.

Agradecemos el apoyo y la confianza en este proceso de transformación, y continuaremos monitoreando y ajustando nuestras estrategias para garantizar resultados alineados con los objetivos de la compañía.

Análisis de Mercado y Oportunidades Estratégicas en Contratación y Convenios AÑO 2025

Para el año 2025, nuestra estrategia comercial se centrará en una evaluación integral del mercado y la competencia, con el fin de identificar oportunidades estratégicas que permitan fortalecer la contratación de servicios y la consolidación de convenios. Este enfoque garantizará un crecimiento sostenible y una optimización de los recursos, alineado con nuestra visión de expansión y posicionamiento en el sector salud.

1. Análisis de Mercado y Competencia

En un entorno altamente dinámico y regulado, resulta clave comprender las tendencias del mercado, la evolución de la demanda en los diferentes segmentos y la estrategia de nuestros principales competidores. Para ello, nos enfocaremos en:

- Evaluación de la demanda y necesidades del sector: Identificación de los servicios más requeridos por los diferentes tipos de aseguradores (EPS, ARL, pólizas, régimen especial y particulares).
- Análisis competitivo: Benchmarking de servicios y modelos de contratación implementados por otros actores del sector, para identificar ventajas competitivas y posibles mejoras en nuestra oferta.
- Optimización de tarifas y modelos de contratación: Revisión de la estructura de costos y esquemas tarifarios para garantizar una oferta atractiva y sostenible en términos financieros.

2. Identificación de Oportunidades Estratégicas en Contratación y Convenios

El fortalecimiento de nuestras alianzas comerciales y la optimización de los procesos de contratación serán fundamentales para garantizar estabilidad y crecimiento en el 2025. Para ello, implementaremos las siguientes estrategias:

- Diversificación de convenios comerciales: Ampliación del portafolio de aseguradoras y empresas con las que se establecen contratos, asegurando una mayor distribución del riesgo financiero.
- Fortalecimiento de contratos bajo modelos de pago fijo: Negociación con EPS y aseguradores para implementar esquemas de pago preestablecidos, asegurando estabilidad en el flujo de ingresos.
- Expansión del modelo de descentralización: Implementación de nuevos convenios estratégicos para la operación de la sede piloto en El Recreo, con miras a replicar este modelo en otras ubicaciones clave.
- Estrategia de fidelización y retención de aseguradores: Creación de incentivos y acuerdos diferenciales que generen valor agregado en la relación con EPS y demás aliados estratégicos.

- Expansión del modelo de descentralización: Implementación de nuevos convenios estratégicos para la operación de la sede piloto en El Recreo, con miras a replicar este modelo en otras ubicaciones clave.
- Estrategia de fidelización y retención de aseguradores: Creación de incentivos y acuerdos diferenciales que generen valor agregado en la relación con EPS y demás aliados estratégicos.

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.

Adquisición de nuevas herramientas



7. CUMPLIMIENTO NORMATIVO Y GESTIÓN DE RIESGO



Identificación y mitigación de riesgos clínicos y financieros.

Control Interno:

Como parte de la ruta estrategia de la organización, en el cuarto trimestre del año 2024 se inició el desarrollo del proyecto estratégico de estructuración de control interno, donde en su primer alcance planeado se logra estructurar la política y objetivos del SCI, lineamientos de auditoria interna y sus hojas de trabajo, se estructura el perfil de cargo de la persona líder para el manejo del SCI, se diseña la herramienta de autoevaluación del SCI basado en la metodología COSO adoptada en Colombia por la metodología MIPG y se obtiene una primera calificación de línea base como punto de partida.

Para el año 2025, queda organizado desde la ruta estratégica de trabajo, la segunda parte del proyecto de control interno desde el enfoque de la gestión y administración de riesgos.

Oficial de Cumplimiento:

En cumplimiento de la normatividad vigente y con el objetivo de fortalecer la gestión de riesgos, la Clínica la Riviera ha implementado un sistema de control para la prevención del Lavado de Activos y la Financiación del Terrorismo (LA/FT), alineado con el Sistema de Administración del Riesgo de Lavado de Activos y Financiación del Terrorismo (SARLAFT), para lo cual se desarrolló una matriz de riesgos LA/FT e Implementación de Controles dando cumplimiento a las circular externa 202117000000055 de la Superintendencia Nacional de Salud.

Gestión área jurídica:

La sociedad se encuentra vigente y ha desarrollado sus actividades de conformidad con lo establecido en las normas legales y estatutarias. Así mismo, ha atendido los requerimientos que le han sido formulados por las autoridades competentes.

Se cumplieron a cabalidad las obligaciones legales en materia Laboral y de seguridad social, así mismo el pago de obligaciones fiscales nacionales y municipales, no teniendo deudas pendientes por dicho concepto

Durante el año 2024, la gestión del área jurídica se ha caracterizado por un manejo preventivo y estratégico de los riesgos legales, garantizando el cumplimiento normativo y la estabilidad jurídica de la organización.

Un aspecto clave a destacar es que no se presentaron nuevas demandas en el transcurso del año, lo que refleja una gestión eficiente en la mitigación de riesgos legales y en la prevención de contingencias jurídicas. Actualmente, la empresa solo mantiene tres procesos en curso correspondientes a años anteriores, en los cuales se tiene plena seguridad de la exoneración jurídica. Es importante resaltar que, en todos los procesos legales en los que ha estado involucrado el Centro Médico Quirúrgico La Riviera, se ha obtenido un fallo favorable, lo que demuestra la solidez jurídica de la institución. No obstante, se continúa dando cumplimiento riguroso a los términos y determinaciones emitidas por cada juzgado, asegurando un manejo responsable de los procedimientos legales pendientes.

Además, en 2024 se fortaleció el acompañamiento jurídico al área de cartera, con especial énfasis en la implementación y aplicación de políticas de cobro y cumplimiento de exigencias contractuales. Este enfoque ha permitido:

- Evitar la prescripción de cuentas por cobrar, asegurando que los derechos de la empresa sean protegidos dentro de los términos legales.
- Mitigar riesgos financieros derivados de prácticas inadecuadas en la gestión de recaudo, optimizando la recuperación de cartera.
- Garantizar el cumplimiento de las condiciones contractuales, reduciendo la posibilidad de disputas legales con clientes y entidades contratantes.

Gracias a estas acciones, se ha consolidado una gestión jurídica preventiva y alineada con los objetivos estratégicos de la organización, asegurando tanto la protección legal como la sostenibilidad financiera de la empresa. Para el año 2025, el enfoque seguirá orientado a la prevención de litigios, fortalecimiento de la seguridad jurídica en los procesos contractuales y optimización de la gestión de cartera con un soporte legal sólido.

8. PRINCIPALES DESAFÍOS Y LECCIONES APRENDIDAS



El año 2024 presentó retos significativos en la financiación. La problemática en los flujos de pago de las EPS y aseguradoras, junto con el incremento en los costos operativos y la escasez de insumos médicos, obligó a implementar estrategias de cobro, de eficiencia y optimización para garantizar la continuidad del servicio.

Ante esta situación, la empresa adoptó planes de gestión financiera y operativa, enfocándose en la renegociación de convenios con aseguradoras, el fortalecimiento de la gestión de cartera y la diversificación de proveedores. Asimismo, se implementaron políticas de cobro respaldadas jurídicamente para lograr resultados eficientes y seguros.

Además, la digitalización y automatización de procesos jugaron un papel fundamental en la optimización de la operación, mejorando la eficiencia en la asignación de recursos y la atención al paciente. Estas acciones permitieron mantener la sostenibilidad de la organización y sentaron las bases para una gestión más ágil y resiliente en el futuro.

El 2024 fue un año de transformación y adaptación, donde las experiencias vividas han dejado valiosas lecciones para fortalecer nuestro modelo de gestión:

- Desarrollo de procesos más ágiles y sostenibles: La crisis financiera y de insumos nos llevó a mejorar la eficiencia en la operación, reduciendo desperdicios y optimizando tiempos de respuesta.
- Importancia de la diversificación financiera: La dependencia de un solo tipo de contrato con EPS puede ser riesgosa; diversificar nuestras fuentes de ingresos es clave para la estabilidad financiera.
- Trabajo colaborativo y resiliencia: El equipo humano ha demostrado su capacidad de adaptación, reforzando la importancia de la comunicación efectiva y la planeación estratégica ante desafíos inesperados.

9. PERSPECTIVAS Y PLAN DE ACCIÓN PARA 2025



El 2025 representa una oportunidad clave para consolidar la transformación del modelo de gestión en salud, asegurando estabilidad financiera, eficiencia operativa y calidad en la atención. Con un enfoque basado en innovación, diversificación de ingresos y optimización de recursos, trabajaremos para fortalecer nuestra competitividad y sostenibilidad en un entorno en constante evolución.

Este plan de acción no solo nos permitirá superar los retos enfrentados en 2024, sino que nos posicionará como una organización más ágil, eficiente y comprometida con la excelencia en la atención en salud. Estamos listos para avanzar y seguir construyendo un sistema de salud más fuerte y sostenible.

9.1 Sostenibilidad financiera y diversificación de ingresos

- Implementación de modelos de pago fijo y anticipado con EPS para asegurar flujo de caja estable.
- Ampliación de la oferta de servicios a particulares y prepagada, con paquetes diferenciados y estrategias de fidelización.
- Expansión del modelo de descentralización con sedes alternas para acercar la atención a nuevas poblaciones.
- Fortalecimiento de alianzas estratégicas con ARL y pólizas estudiantiles, aumentando la participación en estos segmentos.

9.2 Optimización del abastecimiento y eficiencia operativa

- Creación de un centro de compras consolidado, que permita optimizar costos y evitar interrupciones en la cadena de suministro.
- Implementación de contratos de abastecimiento con precios fijos, garantizando estabilidad en la adquisición de insumos críticos.
- Fortalecimiento de indicadores de consumo y gestión de inventarios para mejorar la planificación de recursos.
-

9.3 Digitalización y modernización de procesos

- Expansión del uso de la inteligencia de datos para predecir la demanda de servicios y optimizar la toma de decisiones.
- Implementación de una plataforma integral de gestión de pacientes y citas, mejorando la experiencia del usuario.
- Automatización de procesos administrativos para reducir costos operativos y mejorar la eficiencia en la facturación y gestión de cartera.

9.4 Calidad del servicio y experiencia del paciente

- Implementación de programas de atención humanizada, fortaleciendo la relación médico-paciente.
- Fortalecimiento de protocolos de seguridad y calidad en la atención con base en normativas actualizadas.

10. CONCLUSIONES



El 2024 representó un año de importantes desafíos, pero también de grandes avances en la gestión asistencial, financiera y operativa de la clínica. Gracias a una planificación estratégica y a la implementación de mejoras continuas, se logró optimizar la calidad de la atención y garantizar la sostenibilidad del servicio.

Para el 2025, se proyecta un enfoque aún más sólido en la eficiencia operativa, el crecimiento financiero y la consolidación de nuestra clínica como referente en atención ortopédica en la región.