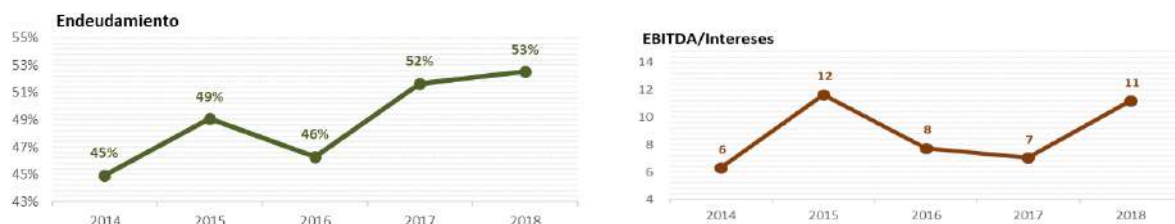


9. RESULTADOS GLOBALES

9 a. Resultados clave del negocio

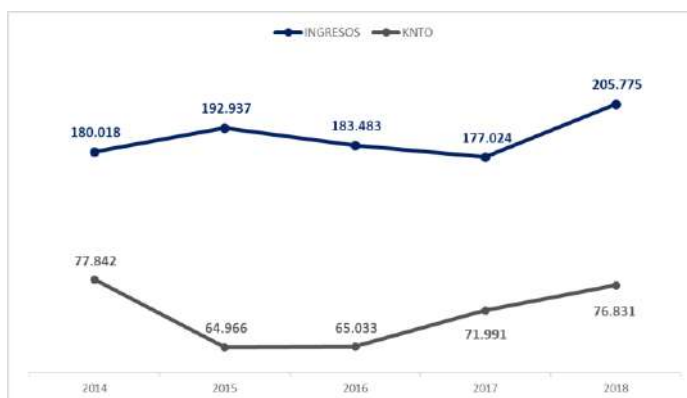
9 a 1. Endeudamiento:



Gráfica 33 Endeudamiento

Es importante resaltar que la deuda de las empresas del Grupo aunque se incrementó en el 2018, el indicador de cobertura del servicio de la deuda también tiene la misma tendencia, lo que implica que el Grupo Amarey tiene 11 veces el EBITDA para cubrir sus intereses financieros.

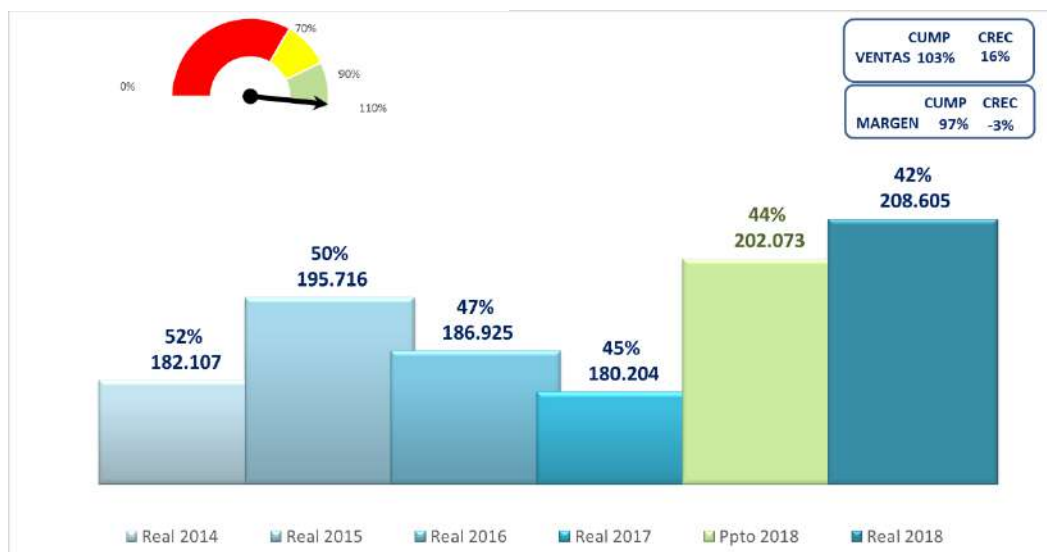
9 a 2. Capital Neto Operativo:



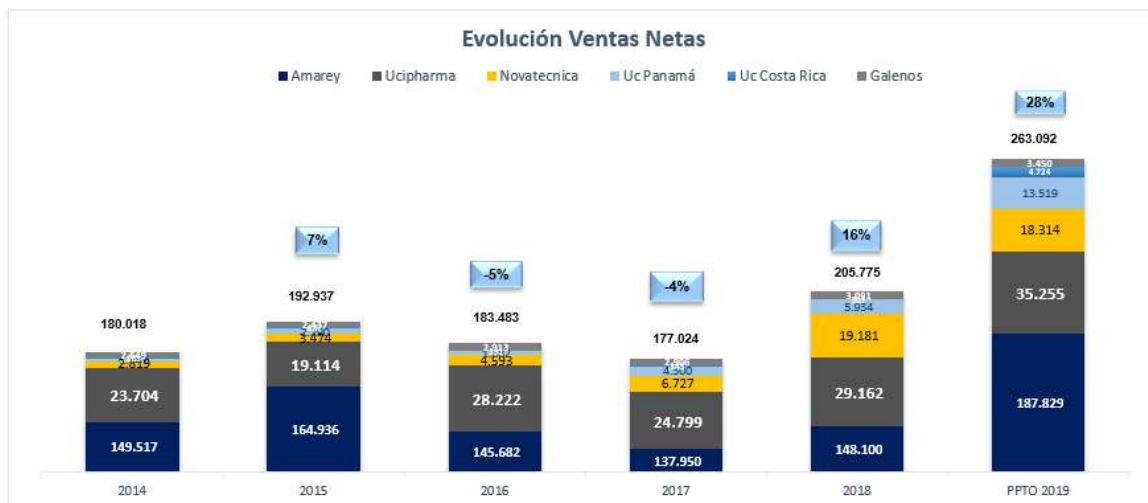
Gráfica 34 Capital Neto Operativo

Para el año 2018 el Capital Neto Operativo del Grupo Amarey creció en un 6.7% con respecto al año 2017, aun cuando los ingresos crecieron en un 13%; lo que permite evidenciar que se generaron eficiencias en la operación al requerir menos efectivo cuando el ingreso creció más que KNTD.

9 a 3. Ventas Grupo:



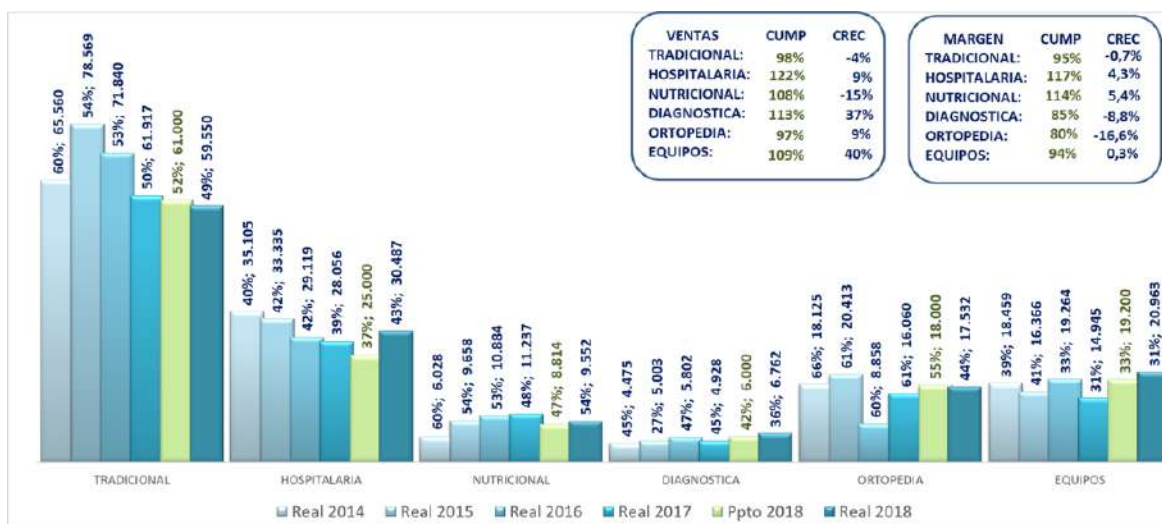
Gráfica 35 Ventas Grupo



El Grupo Amarey logra el objetivo propuesto a comienzos del año 2018, donde se evidencia un cumplimiento en ventas del 103% impulsado por la labor realizada en la línea Medicamentos, Quirúrgica, Galenos y Panamá. El crecimiento de las ventas fue del 16%, especialmente por Novatecnica por su línea de Logística Hospitalaria (107%), y Panamá por la venta del Robot Davinci (36%).

En el caso del margen bruto se logra cumplir el presupuesto en un 97%, logrando un 42%, el cual se apalanca por las Líneas Hospitalaria, Quirúrgica y Logística Hospitalaria; se resalta el impacto en el margen, debido a la provisión de inventario de Ortopedia y Epsifarma por \$2.913 MM.

9 a 4. Ventas Amarey por Unidad de Negocio:



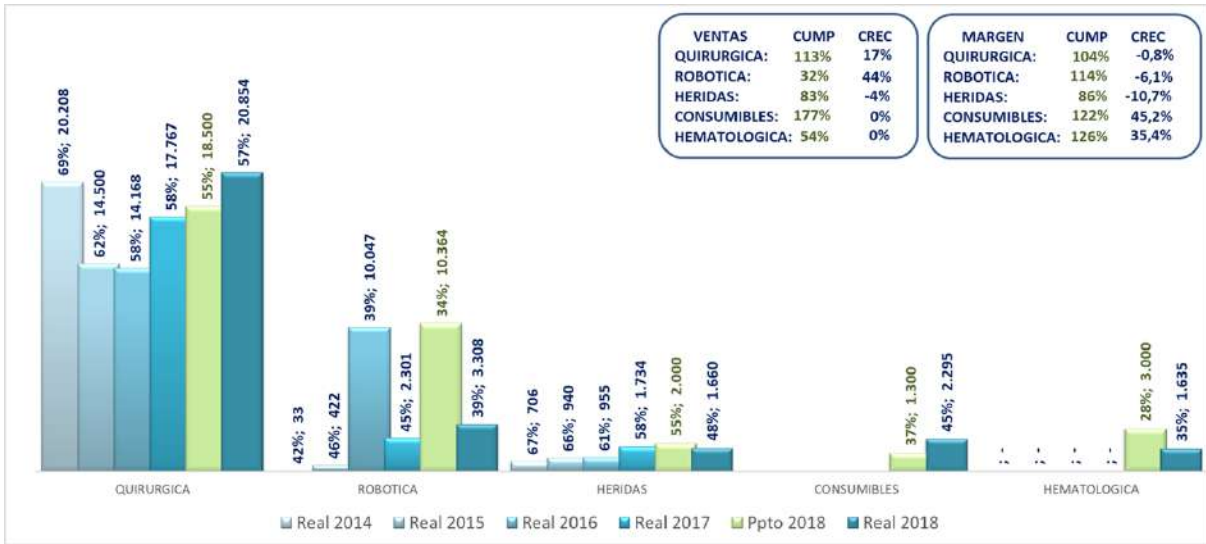
Gráfica 36 Ventas Amarey por Unidad de Negocio

A nivel de unidades de negocio, la Línea Tradicional llegó a un 98% de cumplimiento en ventas, a pesar del cierre de varios clientes por la estrategia de cartera, afectando principalmente la presencia del Curosurf y Pentaglobin en algunos de ellos. Se resalta también el decrecimiento en un punto en el margen frente al presupuesto, debido al sobrecumplimiento de los productos Albumina e Intratect, productos de baja rentabilidad en la línea.

En la Línea Hospitalaria se resalta no solo el superávit en ventas del 112%, sino también la mejora en el margen bruto llegando al 43%, es decir 6 puntos más que el presupuestado y 4 puntos más que el año anterior, esto apalancado por Dormicum y Rocefin que absorbieron el producto Colistina el cual salió del portafolio por la regulación de precios.

La Línea Nutricional logra cumplir en ventas en un 108% frente al presupuesto, debido al superávit del Glutapack en \$374 MM y en las ventas por \$385 MM de su nuevo producto Abintra, a pesar de no contar con uno de sus productos más importantes como lo es el Enterex Diabético, lo cual impactó en un decrecimiento del 15% frente al año anterior. En la Línea Diagnostica se cumple el presupuesto en un 113% ocasionado por el superávit en ventas de \$ 1.725 MM de Centogene y el crecimiento en las ventas de Oncotype que fue del 37% en el segundo semestre después de la publicación del estudio Taylor X realizado por Genomic. Ortopedia, a pesar de su guerra de precios, logró cumplir en un 97% de lo presupuestado y se reitera que su rentabilidad estuvo por debajo de lo previsto, ya que se vió afectada por la provisión \$ 1.780 MM. En la Línea de Equipos Médicos se resalta el sobrecumplimiento en ventas de \$1.763 MM ocasionando un cumplimiento del 109% sobre lo presupuestado, generado por los negocios de Nihon Kohden, Atom y Paramount, que aportaron \$1.258 MM de utilidad bruta.

9 a 5. Ventas Ucipharma por Unidad de Negocio:



Gráfica 37 Ventas Ucipharma por Unidad de Negocio

En las líneas de Ucipharma se destaca el cumplimiento del 113% frente al presupuesto en ventas y 104% en margen bruto, generado por la Línea Quirúrgica especialmente por productos de Applied.

Robótica cumplió con su presupuesto en instrumental y mantiene su margen del 25%, se esperan grandes expectativas para el 2019 esperando un incremento en el número cirugías de los equipos que actualmente se encuentran en el mercado y con la confianza de que se coloque un nuevo comodato de este equipo.

La Línea Hematológica en su primer año tuvo buenos resultados con la venta del Fandhi, y se espera una mayor penetración en el mercado para el año 2019.

Para los casos de las Líneas de Heridas y Consumibles, se realizó la transición de Ucipharma a Amarey, cambiando su estrategia comercial, buscando mejores resultados para el año 2019.

NOVATECNICA

NOVATECNICA es la compañía del grupo Amarey, dedicada a la oferta de servicios y soluciones en el ámbito hospitalario. El año 2018 fue muy positivo y se obtuvieron los siguientes resultados en ventas, ebitda y cartera:

- **Ventas:** 19.181 millones (Crecimiento del 185% respecto al 2017)
- **Ebitda:** 2.573 millones (Crecimiento del 727,5% respecto al 2017)
- **Cartera:** 98 días (La cartera total del grupo Amarey fue de 137 días al cierre del 2018).

Nos consolidamos como la compañía con mayor participación de mercado (50% de Market Share) en soluciones logísticas hospitalarias en Colombia, estas son:



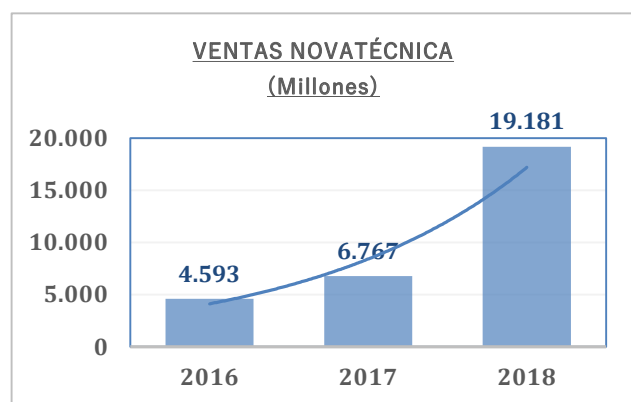
1. Hospital Mayor de Mederi (Bogota)
2. Los Cobos Medical Center (Bogota)
3. Serena del Mar (Cartagena)
4. Centro Medico Imbanaco (Cali)
5. Fundación Cardioinfantil (Cali)
6. Hospital Internacional de Colombia (Bucaramanga)

En Servicio Técnico atendemos un inventario total de 26.770 equipos distribuidos así:

- Base instalada marcas representadas por el grupo Amarey: 3.341 equipos
- Base instalada contratos inhouse: 22.405 equipos en ocho(8) contratos
- Base instalada marcas no representadas: 1024 equipos en dos(2) contratos

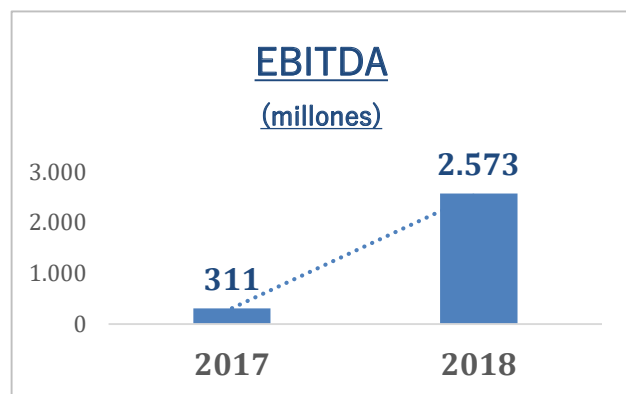
Y atendimos los cinco (5) sistemas robóticos Da Vinci en Colombia y uno (1) en Panamá. Esta línea de servicio técnico (Robotica) se entregará a Ucipharma en el 2019.

En el 2018 incluimos al portafolio de servicio técnico dos (2) negocios adicionales en la modalidad inhouse y dos (2) negocios en la modalidad de servicio técnico de marcas no representadas comercialmente por el grupo Amarey Nova Medical.



Gráfica 38 Ventas Novatecnica

9 a 6. En cuanto a **Ventas**, el 2018 fue un año histórico para Novatécnica, cerrando en **\$ 19.181 millones** que significó un crecimiento respecto al 2017 de **185%**.



Gráfica 39 EBITDA Novatecnica

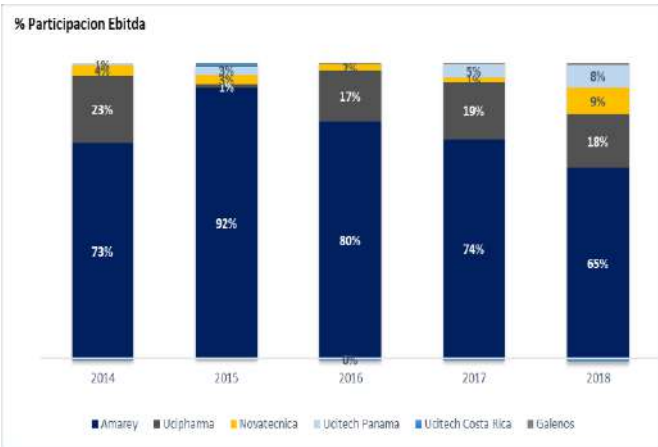
9 a 7. Con relación al **EBITDA**, el resultado obtenido en 2018 es realmente sobresaliente, **\$ 2.573 millones**. Este resultado afianza el propósito de crear valor para el Grupo Amarey Nova Medical. En este indicador se obtuvo un crecimiento del **727%**. Esto llena de orgullo y satisfacción a todo el equipo de Novatécnica con toda la convicción y la motivación para continuar con el crecimiento de la compañía.

9 a 8. EBITDA Grupo Amarey:



Gráfica 40 EBITDA Grupo Amarey

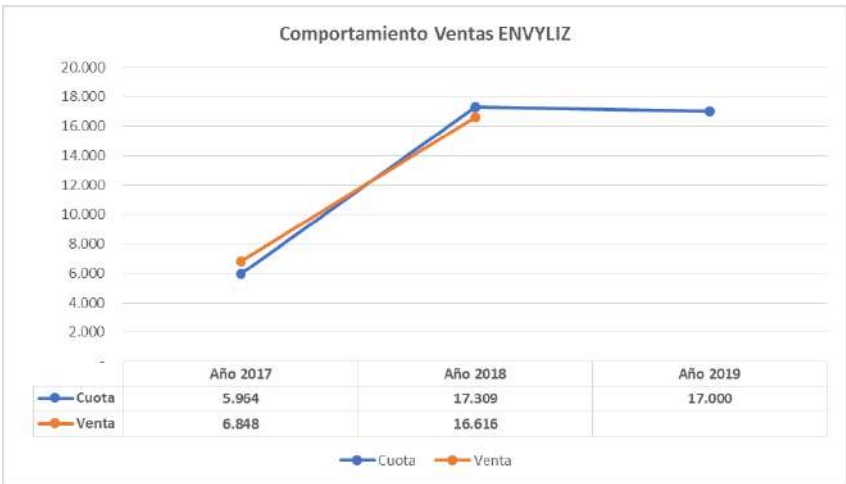
En el Indicador de EBITDA se logró el éxito financiero con un superávit de \$4.056 MM, generando un cumplimiento del 116%, apalancado principalmente por el cumplimiento en ventas y margen bruto, la eficiencia operativa realizada en el Grupo Amarey referente al control del personal administrativo y de ventas, el cual se cumplió en un 97%, y, al control de la inversión promocional, realizando un ahorro del 9% frente al presupuesto.



Es importante la evolución que ha tenido Novatecnica en su participación del EBITDA en el Grupo, creciendo 8% entre 2017 y 2018, aportando al EBITDA del grupo \$2.573 millones en el 2018. Se destaca también el crecimiento exponencial en el plano internacional, debido a que Ucitech Panamá aportó al grupo \$2.246 MM en EBITDA, \$1.250 MM más que el año anterior.

Es importante aclarar que el EBITDA fue calculado devolviendo a la utilidad operativa no solo el deterioro de los activos fijos, sino también la provisión no recurrente (provisión de inventario y cartera referente a años anteriores).

9 a 9. Ventas marca propia Envyliz

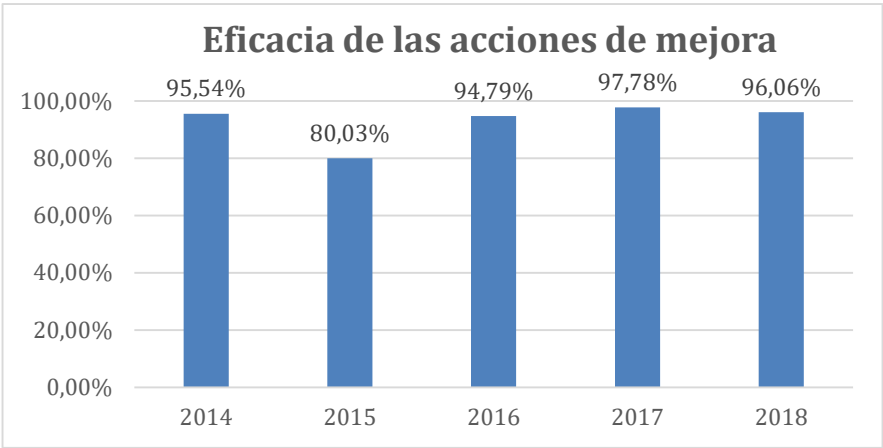


Gráfica 41 Ventas marca propia Envyliz



9 b. Indicadores de rendimiento

9 b 1.



Gráfica 42 Eficacia de las acciones de mejora

Dentro de las acciones de mejora, se encuentran resultados positivos superando la meta del 80% de eficacia en los últimos años. Se ha logrado mantener una eficacia de la mejora superior al 90% en los últimos tres años. El seguimiento realizado por el Sistema Integrado de Gestión y por el área de Servicio ha logrado mantener resultados positivos en las acciones relacionadas con los resultados de los indicadores de gestión de procesos tales como gestión comercial, almacenamiento, distribución, planeación y compras, además de aquellas que surgen de riesgos, auditorías externas e internas. Para lograr estos resultados hemos realizado énfasis en el correcto análisis de causas, a través de capacitaciones en herramientas para el análisis de causas y establecimiento de acciones de mejora, además se genera un acompañamiento permanente a los procesos en la definición de planes de acción. La herramienta Daruma ha facilitado el proceso de seguimiento y permite re-establecer planes que no hayan resultado eficaces.

9 b 2. Disminución Costos de Importación

En 2018 desde planeación y compras se gestionó el proyecto disminución de costos de importación, previo análisis de varios procesos de importación. Como primera medida y teniendo en cuenta que el valor con mayor incidencia en el costo final de nuestros productos es el de transporte internacional con 67% de participación, se lanzó la invitación a cotizar flete internacional en la que participaron 10 agentes de carga y de la cual se escogieron 5, teniendo en cuenta los mejores puntajes en tarifa, plazo de pago de facturas y oportunidad en el servicio, de esta forma logramos aumento del 42% en plazos de pago de facturas de agentes de carga y diversificación del riesgo.

Derivado de éste análisis también se contribuyó en la disminución del landed de productos del proveedor Victus en 2%, en primer lugar se optimizó el proceso consolidando desde origen y con ayuda de nuestros agentes de carga se da manejo al doble destinatario o consignee (Amarey y UciPharma) logrando el corte de un único documento de transporte, de igual forma se elimina la figura de transito nacional en la modalidad de OTM aumentando la velocidad del proceso en un 20% y disminuyendo costes adicionales por póliza de transporte continuación de viaje e ingreso a zona franca.

9 b 3. Disminución costos de Acondicionamiento

A partir del control y gestión de proceso de acondicionamiento desde Planeación y compras, se logró disminución del costo de este proceso en 11% con respecto a 2017 y 41% con respecto al 2016, esto se logró gracias a la modificación en registros sanitarios de proveedores como Hartmann, Victus y Applied lo que nos permitió realizar la labor de acondicionamiento en nuestras instalaciones y bajo nuestro control, disminuyendo costos y riesgos asociados al transporte y aumentando la confiabilidad en el resultado de dicho proceso.

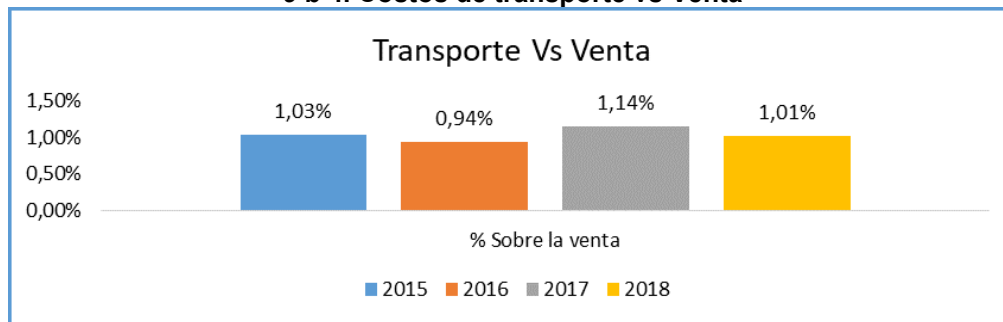




Gráfica 43 Disminución costos de Acondicionamiento

*Valores en millones de pesos

9 b 4. Costos de transporte vs Venta



Gráfica 44 Costos de transporte vs Venta

Uno de los mayores retos que tenemos desde el área de Logística es sostener un equilibrio entre el servicio y el costo con el objetivo principal de cumplir con las expectativas de nuestros clientes pero también realizando ventas costo-efectivas aportando al margen del producto y de cada despacho. Por esta razón, existe el indicador aquí graficado el cual muestra el gasto de transporte vs la venta total del Grupo para conocer la costo-efectividad (apalancados en el nivel de servicio) y como aportamos a la generación de eficiencia en el proceso productivo que culmina en la venta. Por esta razón, buscamos alternativas de transporte que nos brinden velocidad manteniendo un balance entre el costo de la misma: Terrestre, Aéreo y Mixto.

Durante el transcurso de los años, la meta propuesta ha sido del 1,2% sobre la venta, la cual todos los años nos esforzamos por no solo por cumplirla sino también por mejorarla.

9 b 5. Medición de urgencias



Gráfica 45 Medición de urgencias

Esta grafica se relaciona con la anterior, en donde vemos que con proyectos de mejora continua, como el de descentralización de inventarios, podemos impactar directamente en la eficiencia del gasto y por ende incrementar la experiencia de nuestros clientes aumentando la satisfacción. Con este proyecto logramos disminuir los despachos desde Bogotá (impactando en tiempo de reaprovisionamiento, en dinero, en horas hombre) ya que logramos tener la oferta más cerca de la demanda.

