

# ¿Cómo lo hacemos?

## Muestra del “Informe de iniciativas” tras DIAGNÓSTICO EXHAUSTIVO

	Iniciativa / Proyecto	Mes / Año	Mejora EBITDA	Reducción Inversión	Viabilidad	Inversión requerida M€	Probabilidad	Línea de Cuenta de Resultados impactada	EBITDA Min M€	EBITDA Max M€	EBITDA Prop. M€	CAPEX Ahorro M€
Mejoras ESTRATÉGICAS	1.1 Unificar Categorías Compras	12-23	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				■ Materias primas y packaging	0,4	0,8	<b>0,6</b>	
	1.2 Internalizar FASE Cápsulas	09-23	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				■ Costes subcontratación	0,2	0,2	<b>0,2</b>	
	1.3 Internalizar controles Laborat. Externos	06-23	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				■ Costes Subcontratación	0,7	0,9	<b>0,8</b>	
	1.4 Rediseño industrial	02-24	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		TBD		■ Costes Directos producción	0,3	0,3	<b>0,3</b>	
	1.5 Revisión Introducción nuevo producto	08-23	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>		1.1		■ Costes Dir. / Indir. producción	0,0	0,0	<b>0,0</b>	-3.3
Mejoras OPERATIVAS	2.1 Aplicación Lean Lab	10-23	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				■ Costes subcontratación (servic.)	0,4	0,4	<b>0,4</b>	
	2.2 Reducción del personal en línea packaging	01-24	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				■ Costes Directos producción	0,1	0,2	<b>0,1</b>	
	2.3 Externalizar operaciones logísticas a 3PL	03-24	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				■ Costes Personal Logística	0,1	0,2	<b>0,1</b>	
	2.4 Organización Almacén de Recambios	11-23	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				■ Costes Mantenimiento y rep.	0,2	0,2	<b>0,2</b>	
	2.5 Revisión Transformación Digital	06-24	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>		0.5		■ Reducción de CAPEX	0,0	0,0	<b>0,0</b>	-4.5
Mejoras COSTE	2.1 Optimización costes generales	06-23	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				■ Costes indirectos producción	0,4	0,4	<b>0,4</b>	
	2.6 Lean Lab	06-23	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				■ Costes directos QC	0,2	0,2	<b>0,2</b>	
	2.7 Optimizar inventario obsolescencia	12-23	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				■ Destrucción materiales	0,3	0,3	<b>0,3</b>	
	1.6 Revisión criticidad de equipos y repuestos	12-23	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				■ Costes Mantenimiento y rep.	0,8	0,9	<b>0,9</b>	
<b>Total</b>									3,4	4,6	<b>4,0</b>	-7.8

# ¿Cómo lo hacemos?

## Muestra del detalle en cada iniciativa en el “PLAN DE PROYECTO”

<b>Iniciativa</b> Internalización de los controles de calidad realizados en laboratorios externos para reducir el coste de subcontratación			
<b>Descripción de la iniciativa</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>La internalización de los análisis de Control de Calidad se realiza           <ol style="list-style-type: none"> <li>Utilizando los equipos de laboratorio existentes</li> <li>Saturando los recursos actuales, parcialmente incrementando el personal</li> </ol> </li> </ul>	<b>Hipótesis tomadas</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Tamaño de lote requiere 5 análisis por lote</li> <li>Duración promedio del análisis por lote: 3 hrs</li> <li>Coste promedio operador 3.600 eur/año</li> <li>Hipótesis de saturación del laboratorio:           <ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Inicial: 60%</li> <li>&gt; Final: 90%</li> </ul> </li> </ul>		
		<b>Ahorros en EBITDA</b>  <b>0,8 - 0,9 M€</b>	
<b>Análisis de la iniciativa</b> <p>21.154 TOTAL horas requeridas</p> <p>Horas para 100% saturación lab: 7.692 Horas extra requeridas: 13.462 Coste de subcontratación</p> <p>Actual</p> <p>No todos los análisis subcontratados externamente se pueden absorber debido a falta de equipos de laboratorio</p> <p>Actual: 1,9 No realizable: 0,6 Se pueden absorber: 1,3</p>	<b>Estimación de los ahorros (M€)</b> <p>Eliminando el coste de subcontratación: 1,3 Incremento de la fuerza laboral: 0,3 Ahorro Máx: 0,9</p> <p>Beneficio: 1,3 Costes: 0,3 Ahorro: 0,9</p>	<b>Seguimiento evolución del ahorro</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>La iniciativa reduce la subcontratación de análisis en laboratorios externo en un 60%.</li> <li>Revisar diaria y semanalmente los análisis subcontratados</li> </ul>	<b>PROBABILIDAD</b> 
		<b>VIABILIDAD</b> 	
		<b>Inversión Requerida</b>  	
		<b>Plan realización</b>  Sept. 2023	
<b>Datos fuentes</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>El coste externo de controles de Calidad para las plantas</li> <li>El coste promedio por personal realizando los análisis QC</li> </ul>			

# ¿Cómo lo hacemos?

## Muestra del detalle en el seguimiento de “La ejecución del proyecto”

El detalle de los ahorros proyectados, el CAPEX necesario y el plan de tesorería:

### PROJECTED SAVINGS

	GLLX	SACELIX	L.FRANCE	L.GERMANY	L.MEXICO	L.ITALIA	CHINA	JOSPEL	L.OHLE	L.POLAND	CONSOLIDATION
TOTAL SALES	8.015.000*	6.200.000	1.600.000	1.793.529	1.315.789	2.350.999	4.394.820	7.331.918	685.431	24.069.787	49.093.465
PURCHASES	6.465.786	2.800.000	1.022.000	1.434.834	644.737	1.487.890	3.987.142	4.963.388	375.640	11.103.999	24.287.382
COST OF GOODS SOLD	6.663.746	3.400.000	1.022.000	1.434.834	852.437	1.486.986	3.767.427	4.868.178	438.268	10.666.864	28.629.887
OPERATION	2.512.238	2.800.000	578.000	395.706	403.103	744.703	627.102	1.703.340	205.146	18.491.103	28.283.588
TOTAL COMMERCIAL COSTS	431.648	1.600.729	82.800	88.824	52.263	113.562	10.586	882.754	11.139	4.350.769	6.828.212
CONTRIBUTION MARGIN	2.080.615	1.722.271	505.000	288.902	416.588	626.191	621.027	1.820.586	244.916	6.092.208	13.005.266
STRUCTURE COSTS	5.018.303	802.625	886.000*	346.952	728.711	893.860	649.524	1.103.874	227.564	5.225.284	14.618.603
<b>OPERATING INCOME</b>	<b>- 2.938.688</b>	<b>920.751*</b>	<b>- 380.000</b>	<b>- 48.800</b>	<b>318.821</b>	<b>37.253*</b>	<b>37.987*</b>	<b>121.388</b>	<b>16.028</b>	<b>126.444</b>	<b>- 1.190.796</b>

  

	GLLX	SACELIX	L.FRANCE	L.GERMANY	L.MEXICO	L.ITALIA	CHINA	JOSPEL	L.OHLE	L.POLAND	CONSOLIDATION
Reporte de gastos proyectados (2020-2021)	1.468	1.468	1.468	1.468	1.468	1.468	1.468	1.468	1.468	1.468	1.468
Restructuring INDIRECTS	360.000	360.000	360.000	360.000	360.000	360.000	360.000	360.000	360.000	360.000	360.000
Restructuring DIRECTS	1.108.000	1.108.000	1.108.000	1.108.000	1.108.000	1.108.000	1.108.000	1.108.000	1.108.000	1.108.000	1.108.000
Restructuring DIRECTS - reported YTD 1 sept	700.000	700.000	700.000	700.000	700.000	700.000	700.000	700.000	700.000	700.000	700.000
Reduction on salaries	144.786	28.940	23.229	12.884	12.884	12.884	12.884	12.884	12.884	12.884	12.884
Reporte and maintenance & other supplies	189.800	38.300	17.288	38.300	38.300	38.300	38.300	38.300	38.300	38.300	38.300
Improvements projects	397.028	288.800	30.000	33.266	33.266	33.266	33.266	33.266	33.266	33.266	33.266
New financial costs	260.000	30.000	15.000	15.000	15.000	15.000	15.000	15.000	15.000	15.000	15.000
New people needed	1.738.640	780.000	38.200	50.802	373.853	34.204	336.900	103.600	21.489	327.686	3.163.923
<b>TOTAL SAVINGS FROM TURNAROUND (CH)</b>	<b>2.708.683</b>	<b>957.256</b>	<b>287.250</b>	<b>50.802</b>	<b>436.149</b>	<b>24.234</b>	<b>541.677</b>	<b>326.600</b>	<b>21.490</b>	<b>327.685</b>	<b>6.006.577</b>
<b>NUOVO RISULTATO DI DEPLOYAZIONE</b>	<b>- 231.005</b>	<b>1.788.047</b>	<b>- 112.750</b>	<b>2.082</b>	<b>117.328</b>	<b>61.487</b>	<b>603.690</b>	<b>205.212</b>	<b>37.918</b>	<b>498.799</b>	<b>3.815.781</b>

### CAPEX NEEDED

	GLLX	SACELIX	L.FRANCE	L.GERMANY	L.MEXICO	L.ITALIA	CHINA	JOSPEL	L.OHLE	L.POLAND	CONSOLIDATION
CAPEX NEEDED FOR RESTRUCTURING DIRECT	972.000	60.154					51.617	22.319	14.400		1.120.486
CAPEX NEEDED FOR RESTRUCTURING INDIRECT	478.788	60.000	220.000				61.293	172.444	94.000		1.086.824
CAPEX FOR MACHINERY MOVEMENTS	250.000	80.000					75.000	75.000		30.000	480.000
CAPEX FOR STOCK MOVEMENTS	80.000	30.000	10.000				20.000	20.000	10.000	10.000	180.000
<b>TOTAL CAPEX NEEDED FOR RESTRUCTURING PLAN</b>	<b>1.780.788</b>	<b>200.154</b>	<b>230.000</b>				<b>207.910</b>	<b>289.763</b>	<b>118.400</b>	<b>60.000</b>	<b>2.867.030</b>
<b>EXTRORDINARY CAPEX NEEDED</b>	<b>950.000</b>	<b>600.000</b>					<b>728.000</b>		<b>190.000</b>		<b>2.478.000</b>

  

Subsidiary	Action	OWNER	START DATE	END DATE	STATUS	oct-19	dic-19	ene-20	feb-20	mar-20	abr-20
OVERALL PLAN											
CANOVILES SUBSIDIARY											
JAMAGUA SUBSIDIARY											
POLAND SUBSIDIARY											
FRANCE SUBSIDIARY											
CHINA SUBSIDIARY											
MEXICO SUBSIDIARY											
PERU SUBSIDIARY											
CHINA SUBSIDIARY											

### Treasury Plan 2020

	dic-19	ene-20	feb-20	mar-20	abr-20	may-20	jun-20	jul-20	ago-20	sep-20	oct-20	
Initial Balance	2.191.305											
POLAND	1.190.000											
Cash Forecast Position Before Cash Needs for Restruct.	1.031.305	1.473.917	2.041.049	1.721.530	3.732.077	1.552.204	3.948.015	3.811.061	3.532.655	3.264.710	2.252.588	
Total Cash Needs for Restructuring	220.000	1.123.910	342.812	122.812	122.812	122.812	122.812	122.812	122.812	122.812	122.812	
CAPEX FOR PERSONNEL RESTRUCTURING		1.103.910	122.812	122.812	122.812	122.812	122.812	122.812	122.812	122.812	122.812	
CAPEX FOR MACHINERY & STOCKS MOVEMENTS	220.000	220.000										
<b>TOTAL CASH NEEDINGS</b>	<b>1.291.305</b>	<b>3.017.427</b>	<b>3.928.071</b>	<b>3.739.284</b>	<b>5.006.342</b>	<b>5.006.342</b>	<b>6.310.241</b>	<b>6.156.689</b>	<b>6.039.177</b>	<b>5.119.607</b>		
PERSONNEL	2.207.000	Assumption: 50% in Jan 2020, 50% in 3 months										
MACHINERY & STOCKS MOVEMENTS	600.000	Assumption: in 3 months starting in Dec-19										

El impacto en P&L pre y post ejecución y el seguimiento mensual de la ejecución:

Bridge EBITDA - Current Scenario vs Proforma Scenaric including Restructuring

	ADJUSTED PLAN 2019	EXPECTED 2021	change
TOTAL SALES	49.092.738,47	48.395.955,60	-1,4%
PURCHASES	24.286.625,60	24.576.610,02	1,2%
DIRECT PERSONNEL COST	4.701.110,58	3.498.927,70	-26,6%
Back variation	185.424,90	633.431,40	
COST OF GOODS SOLD	28.829.231,42	27.242.006,32	-5,9%
GROSS MARGIN	20.263.908,05	21.153.349,07	4,4%
TOTAL COMMERCIAL COSTS	6.828.212,48	6.395.243,78	-6,3%
CONTRIBUTION MARGIN	13.435.295,57	14.758.105,30	9,9%
STRUCTURE COSTS	14.628.091,73	10.839.202,29	-25,9%
<b>OPERATING INCOME</b>	<b>- 1.190.796,16</b>	<b>3.918.903,01</b>	<b>+429,1%</b>
FINANCIAL RESULT	2.475.986,64	2.470.491,09	-0,2%
OTHER INCOME	395.370,26	395.370,26	0,0%
<b>OPERINARY INCOME</b>	<b>- 3.271.421,55</b>	<b>1.843.782,18</b>	<b>+156,4%</b>
TOTAL PROVISIONS AND AMORTIZATION	6.687.972,01	3.436.241,67	-48,0%
EXTRACORPORARY RESULT	972.463,30	318.500,00	-67,2%
PROFIT BEFORE TAXES	- 10.931.856,85	- 1.910.959,39	-82,5%
Income on profits	405.002,08	405.002,08	0,0%
<b>NET PROFIT</b>	<b>- 11.338.758,43</b>	<b>- 2.317.861,97</b>	<b>-79,4%</b>
EBITDA	- 1.039.440,03	4.084.786,46	+493,0%

↳ EBITDA/SALES -2,1%      ↳ EBITDA/OPERATING INCOME 6,4%

### MONTHLY SCENARIO TURNAROUND

	sep-19	oct-19	nov-19	dic-19	ene-20	feb-20	mar-20	abr-20	may-20	jun-20	jul-20	ago-20	sep-20	oct-20	nov-20	dic-20
<b>INITIAL SCENARIO</b>																
ROLLING - Cash Forecast Position WITHOUT YTG TurnAround Plan	735.662	227.724	-1.813.500	-3.316.236	-3.905.757	-4.602.677	-6.422.580	-6.573.885	-6.539.934	-6.847.783	-7.177.415	-7.041.684	-6.946.911	-6.045.565	-5.889.710	-8.086.042
<b>MONTHLY - Delta Operations (maintaining company)</b>																
MONTHLY - Delta Operations (maintaining company)		-563.709	-2.041.224	-1.502.736	-589.521	-696.919	-1.819.903	-151.306	33.951	-307.849	-329.632	135.731	94.773	901.346	155.855	-2.196.333
<b>MONTHLY - Delta Expenditures related to TurnAround Plan (change)</b>																
MONTHLY - Delta Expenditures related to TurnAround Plan (change)	0	0	-712.250	-1.180.097	-321.899	-291.399	-120.899	-120.899	-120.899	-120.899	0	0	0	0	0	0
<b>MONTHLY - Delta Savings from TurnAround Plan (change)</b>																
MONTHLY - Delta Savings from TurnAround Plan (change)	55.771	62.471	79.805	123.071	257.052	269.969	282.389	356.963	386.600	569.652	386.600	386.600	386.600	386.600	386.600	547.429
<b>RESULT SCENARIO</b>																
ROLLING - Cash position incl. TurnAround Plan	791.433	290.195	-2.383.474	-4.943.235	-5.597.604	-6.315.954	-7.974.368	-7.889.610	-7.589.959	-7.449.056	-7.392.088	-6.869.758	-6.388.385	-5.100.439	-4.557.985	-6.206.889

# ¿Cómo lo hacemos?

## Palancas de Valor

Este es el conjunto de palancas implementadas con éxito. En cada una de ellas tenemos casos de éxito que mostrar



### OPortunidades ESTRATÉGICAS

- Gestión portfolio productos (x rentabilidad unitaria)
- Desinversión activos no rentables / no estratégicos
- Gestión de compras por Categoría
- Integración de proveedores
- Estrategia MAKE or BUY
- Redefinición de los precios vs rentabilidad
- Rediseño estrategia industrial: especialización por tecnología/producto para maximizar productividad.
- Rediseño organizativo: 'Las organizaciones están perfectamente preparadas para los resultados obtenidos'. *Peter Drucker*
- Flexibilización de la fuerza laboral y turnos
- Digitalización y automatización:
  - Implementación aplicativos que automatizan procesos: ERP, MES, CRM, ...
  - Automatización análisis predictivos



### OPortunidades OPERATIVAS

- Adecuación de la capacidad a las ventas
- Maximizar la rentabilidad del activo industrial (optimizar la ocupación)
- Redimensionamiento de estructura y plantillas
- Sistemas de gestión del desempeño turno a turno, diario, semanal y mensual
- Mejora de la productividad:
  - Reingeniería de procesos + Lean Lab
  - Estandarización de procesos
  - Estrategia fiabilidad → mantenimiento preventivo-predictivo
  - Mejora Cambios de formato – SMED
  - Mejora velocidades de línea
  - Aumento polivalencia de la fuerza laboral
- S&OP: Mejora en la gestión de la demanda, planificación y secuenciación conectada con la productividad de las operaciones
- Reducción plazos de entrega y servicio preventa



### OPortunidades COSTES

- Reducción de la merma: medición por orden de producción y aplicación de control estadístico de procesos (SPC).
- Control férreo de los costes y de la caja vs presupuesto base cero
- Optimización de circulante: reducción de los stocks (Make to stock / Make to Order)
- Reducción de los gastos generales
- Externalización operaciones NON CORE
- Restructuración de la deuda
- Mejora del flujo de caja: gestión de la morosidad, optimizar pagos a proveed.
- Equipos multifuncionales con foco en reducción en costes
- Optimización gasto y stock almacén de repuestos
- Automatización tareas y controles de calidad
- Aplicaciones IA para la automatización y reducción