

Com ho fem?

Mostra de l'“Informe d'iniciatives” després de DIAGNÒSTIC EXHAUSTIU

	Iniciativa / Projecte	Mes / Any	Millora EBITDA	Reducció Inversió	Viabilitat	Inversió requerida M€	Probabilitat	Línia de Compte de Resultats impactada	EBITDA Min M€	EBITDA Max M€	EBITDA Prop. M€	CAPEX Estalvi M€
Milliores ESTRATÈGIQUES	1.1 Unificar Categories Compres	12-23	☒	☐				■ Matèries primeres i packaging	0,4	0,8	0,6	
	1.2 Internalitzar FASE Càpsules	09-23	☒	☐				■ Costos subcontractació	0,2	0,2	0,2	
	1.3 Internalitzar controls Laborat. Externs	06-23	☒	☐				■ Costos Subcontractació	0,7	0,9	0,8	
	1.4 Redisseny industrial	02-24	☒	☐		TBD		■ Costos Directes producció	0,3	0,3	0,3	
	1.5 Revisió Introducció nou producte	08-23	☐	☒		1.1		■ Costos Dir. / Indir. producció	0,0	0,0	0,0	-3.3
Milliores OPERATIVES	2.1 Aplicació Lean Lab	10-23	☒	☐				■ Costos subcontractació (servic.)	0,4	0,4	0,4	
	2.2 Reducció del personal en línia packaging	01-24	☒	☐				■ Costos Directes producció	0,1	0,2	0,1	
	2.3 Externalitzar operacions logístiques a 3PL	03-24	☒	☐				■ Costos Personal Logística	0,1	0,2	0,1	
	2.4 Organització Magatzem de Recanvis	11-23	☒	☐				■ Costos Manteniment i rep.	0,2	0,2	0,2	
	2.5 Revisió Transformació Digital	06-24	☐	☒		0.5		■ Reducció de CAPEX	0,0	0,0	0,0	-4.5
Milliores COST	2.1 Optimització costos generals	06-23	☒	☐				■ Costos indirectes producció	0,4	0,4	0,4	
	2.6 Lean Lab	06-23	☒	☐				■ Costos directes QC	0,2	0,2	0,2	
	2.7 Optimitzar inventari obsolescència	12-23	☒	☐				■ Destrucció materials	0,3	0,3	0,3	
	1.6 Revisió criticitat d'equips i recanvis	12-23	☒	☐				■ Costos Manteniment i rep.	0,8	0,9	0,9	
Total									3,4	4,6	4,0	-7.8

Com ho fem?

Mostra del detall a cada iniciativa al “PLA DE PROJECTE”

Iniciativa		Internalització dels controls de qualitat realitzats a laboratoris externs per reduir el cost de subcontractació		
Descripció de la iniciativa		Hipòtesis preses		Estalvis a EBITDA
- La internalització de les anàlisis de Control de Qualitat es duu a terme mitjançant: - Utilització d'equips de laboratori existents - Saturació dels recursos actuals, augmentant parcialment el personal		- Grandària de lot requereix 5 anàlisis per lot - Durada mitjana de l'anàlisi per lot: 3 hrs - Cost mitjana operador 3.600 eur/any - Hipòtesi de saturació del laboratori: ✓ Inicial: 60% ✓ Final: 90%		0,8 - 0,9 M€
Anàlisi de la iniciativa		Estimació dels estalvis (M€)		PROBABILITAT
21.154 TOTAL hores requerides Hores per 100% saturació lab: 7.692 Hores extra requerides: 13.462 Actual Cost de subcontractació No totes les anàlisis subcontractades externament es poden absorbir a causa de la manca d'equips de laboratori Actual: 1,9 No realitzable: 0,6 Es poden absorbir: 1,3		Eliminant el cost de subcontractació Increment de la força laboral Benefici: 1,3 Costos: 0,3 Estalvi Màx: 0,9		
		Seguiment evolució de l'estalvi		VIABILITAT
		- La iniciativa redueix la subcontractació d'anàlisis en laboratoris externs en un 60%. - Revisar diàriament i setmanalment les anàlisis subcontractades		
		Dades fonts		Inversió Requerida
		- El cost extern de controls de Qualitat per a les plantes - El cost mitjà per personal realitzant les anàlisis QC		
				Pla realització
				Set. 2023

El detall dels estalvis projectats, el CAPEX necessari i el pla de tresoreria:

[illegible][illegible]

Bridge EBITDA - Current Scenario vs Proforma Scenario including Restructuring

	ACTUALIZED PERIOD 2016	EXPECTED 2021	change
	CONCESSION	CONCESSION	
TOTAL SALES	88 826 738,47	48 385 358,48	-1,4%
MERCHANDISE	24 296 525,89	24 576 910,92	1,2%
PERSONNEL PERSONNEL COST	4 797 110,58	2 498 927,70	-23,0%
Realizer	188 424,18	120 431,40	
COST OF GOODS SOLD	38 529 231,42	27 242 096,37	-6,9%
GROSS MARGIN	20 266 896,05	21 133 349,07	4,3%
OTHER COMMERCIAL COSTS	6 838 212,48	8 389 243,78	-5,7%
CONTRIBUTION MARGIN	13 428 266,87	14 748 106,30	9,8%
STRUCTURE COSTS	14 626 091,73	10 838 228,25	25,9%
OPERATING INCOME	1 190 796,16	2 910 903,91	+243,1%
FINANCIAL RESULT	2 475 956,64	2 470 481,09	-0,2%
OTHER INCOME	384 370,28	388 370,28	0,0%
OTHERWAY INCOME	2 271 423,58	1 842 752,16	-196,4%
TOTAL PROVISIONS AND AMORTIZATION	6 867 973,01	5 436 241,57	-46,6%
UNUSUALLY RESULT	972 463,20	319 500,00	-67,2%
PROFIT BEFORE TAXES	16 931 586,85	1 910 958,28	-88,3%
Income tax	403 122,53	49 192,50	0,0%
NET PROFIT	11 534 789,43	2 317 381,87	-79,9%
EBITDA	1 039 440,05	4 064 788,48	-96,0%

	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
INITIAL SCENARIO 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
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
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
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
RESULT SCENARIO 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

Palanques de Valor

Aquest és el conjunt de palanques implementades amb èxit. A cadascuna tenim casos d'èxit per mostrar



OPortunitats ESTRATÈGIQUES

- Gestió portfoli productes (x rendibilitat unitària)
- Desinversió actius no rendibles / no estratègics
- Gestió de compres per Categoria
- Integració de proveïdors
- Estratègia MAKE or BUY
- Redefinició dels preus vs rendibilitat
- Redisseny estratègia industrial: especialització per tecnologia/producte per maximitzar productivitat.
- Redisseny organitzatiu: "Les organitzacions estan perfectament preparades per als resultats obtinguts". Peter Drucker
- Flexibilització de la força laboral i torns
- Digitalització i automatització:
 - Implementació aplicatius que automatitzen processos: ERP, MES, CRM, ...
 - Automatització anàlisis predictives



OPortunitats OPERATIVES

- Adequació de la capacitat a les vendes
- Maximitzar la rendibilitat de l'actiu industrial (optimitzar l'ocupació)
- Redimensionament d'estructura i plantilles
- Sistemes de gestió de l'exercici torn a torn, diari, setmanal i mensual
- Millora de la productivitat:
 - Reenginyeria de processos + Lean Lab
 - Estandardització de processos
 - Estratègia fiabilitat manteniment preventiu-predictiu
 - Millora Canvis de format - SMED
 - Millora velocitats de línia
 - Augment polivalència de la força laboral
- S&OP: Millora en la gestió de la demanda, planificació i seqüenciació connectada amb la productivitat de les operacions
- Reducció terminis de lliurament i servei prevenda



OPortunitats COSTOS

- Reducció del minvament: mesurament per ordre de producció i aplicació de control estadístic de processos (SPC).
- Control ferri dels costos i de la caixa vs pressupost base zero
- Optimització de circulant: reducció dels estocs (Make to stock / Make to Order)
- Reducció de les despeses generals
- Externalització operacions NON CORE
- Restructuració del deute
- Millora del flux de caixa: gestió de la morositat, optimitzar pagaments a proveir.
- Equips multifuncionals amb focus en reducció en costos
- Optimització despesa i estoc magatzem de recanvis
- Automatització tasques i controls de qualitat
- Aplicacions IA per a l'automatització i la reducció.