

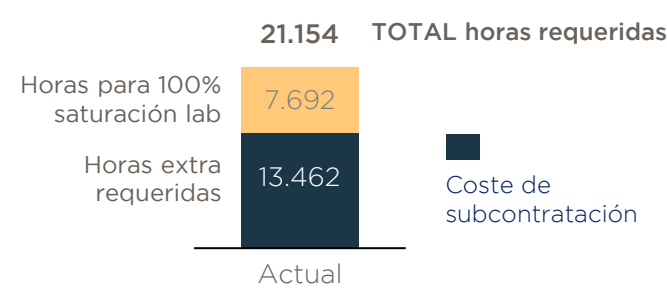
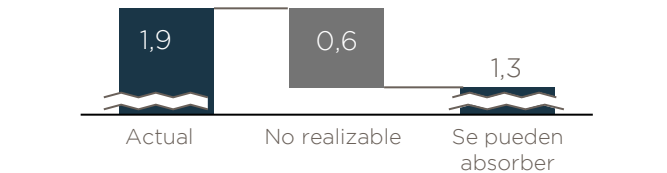
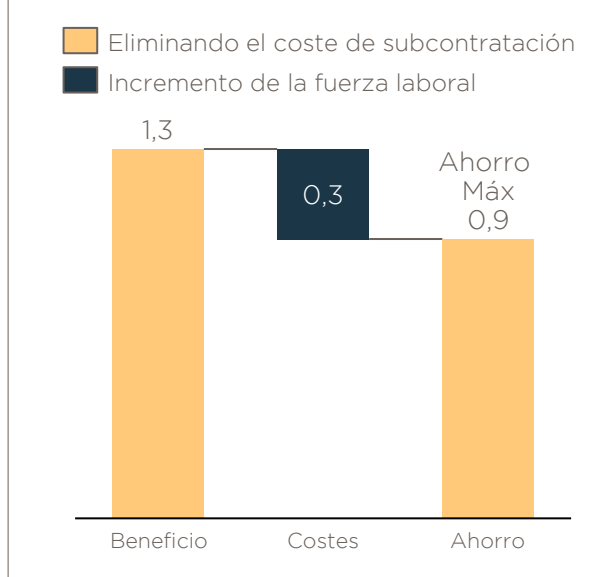


Cómo lo hacemos

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"/> | | | | <ul style="list-style-type: none"> Materias primas y packaging | 0,4 | 0,8 | 0,6 | |
| | 1.2 Internalizar FASE Cápsulas | 09-23 | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | | | | <ul style="list-style-type: none"> Costes subcontratación | 0,2 | 0,2 | 0,2 | |
| | 1.3 Internalizar controles Laborat. Externos | 06-23 | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | | | | <ul style="list-style-type: none"> Costes Subcontratación | 0,7 | 0,9 | 0,8 | |
| | 1.4 Rediseño industrial | 02-24 | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | | TBD | | <ul style="list-style-type: none"> Costes Directos producción | 0,3 | 0,3 | 0,3 | |
| | 1.5 Revisión Introducción nuevo producto | 08-23 | <input type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | | 1.1 | | <ul style="list-style-type: none"> Costes Dir. / Indir. producción | 0,0 | 0,0 | 0,0 | -3.3 |
| Mejoras OPERATIVAS | 2.1 Aplicación Lean Lab | 10-23 | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | | | | <ul style="list-style-type: none"> Costes subcontratación (servic.) | 0,4 | 0,4 | 0,4 | |
| | 2.2 Reducción del personal en línea packaging | 01-24 | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | | | | <ul style="list-style-type: none"> Costes Directos producción | 0,1 | 0,2 | 0,1 | |
| | 2.3 Externalizar operaciones logísticas a 3PL | 03-24 | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | | | | <ul style="list-style-type: none"> Costes Personal Logística | 0,1 | 0,2 | 0,1 | |
| | 2.4 Organización Almacén de Recambios | 11-23 | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | | | | <ul style="list-style-type: none"> Costes Mantenimiento y rep. | 0,2 | 0,2 | 0,2 | |
| | 2.5 Revisión Transformación Digital | 06-24 | <input type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | | 0.5 | | <ul style="list-style-type: none"> Reducción de CAPEX | 0,0 | 0,0 | 0,0 | -4.5 |
| Mejoras COSTE | 2.1 Optimización costes generales | 06-23 | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | | | | <ul style="list-style-type: none"> Costes indirectos producción | 0,4 | 0,4 | 0,4 | |
| | 2.6 Lean Lab | 06-23 | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | | | | <ul style="list-style-type: none"> Costes directos QC | 0,2 | 0,2 | 0,2 | |
| | 2.7 Optimizar inventario obsolescencia | 12-23 | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | | | | <ul style="list-style-type: none"> Destrucción materiales | 0,3 | 0,3 | 0,3 | |
| | 1.6 Revisión criticidad de equipos y repuestos | 12-23 | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | | | | <ul style="list-style-type: none"> Costes Mantenimiento y rep. | 0,8 | 0,9 | 0,9 | |
| Total | | | | | | | | | 3,4 | 4,6 | 4,0 | -7.8 |

Cómo lo hacemos

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

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

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 | JOSEFEL | 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 | 1,522,000 | 1,434,834 | 644,737 | 1,487,880 | 3,987,142 | 4,963,388 | 378,640 | 11,155,989 | 24,287,382 |
| COST OF GOODS SOLD | 6,662,746 | 3,400,000 | 1,622,000 | 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 | 88,834 | 52,263 | 113,562 | 15,966 | 882,754 | 11,139 | 4,350,769 | 8,828,212 |
| CONTRIBUTION MARGIN | 2,080,592 | 1,799,271 | 978,000 | 294,695 | 461,526 | 631,191 | 611,627 | 1,820,586 | 244,916 | 6,093,258 | 13,026,266 |
| STRUCTURE COSTS | 5,918,303 | 862,628 | 886,800 | 346,952 | 728,711 | 893,969 | 649,524 | 1,103,874 | 227,564 | 5,225,284 | 14,618,603 |
| OPERATING INCOME | 2,938,688 | 836,751 | 380,000 | 48,800 | 318,821 | 37,252 | 37,987 | 121,388 | 16,028 | 126,444 | 1,190,796 |

CAPEX NEEDED

| | GLLX | SACELIX | L.FRANCE | L.GERMANY | L.MEXICO | L.ITALIA | CHINA | JOSEFEL | 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 | 260,000 | 60,000 | | | | | 75,000 | 75,000 | | 30,000 | 480,000 |
| CAPEX FOR STOCK MOVEMENTS | 60,000 | 30,000 | 10,000 | | | | 20,000 | 20,000 | 10,000 | 10,000 | 160,000 |
| TOTAL CAPEX NEEDED FOR RESTRUCTURING PLAN | 1,780,794 | 200,154 | 230,000 | | | | 207,910 | 288,762 | 118,400 | 60,000 | 2,867,030 |
| EXTRORDINARY CAPEX NEEDED | 950,000 | 600,000 | | | | | 728,000 | | 190,000 | | 2,478,000 |

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 | 3,172,077 | 1,552,204 | 3,948,015 | 3,811,061 | 3,532,855 | 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 | | | | | | | | | | |
| TOTAL CASH NEEDINGS | 1,220,000 | 3,017,427 | 3,928,071 | 5,720,264 | 5,964,324 | 5,806,342 | 6,024,989 | 6,010,241 | 6,154,660 | 6,019,177 | 5,119,607 | |
| PERSONNEL | 2,207,000 | Assumption: 50% in Jan 2020, 50% in 6 months | | | | | | | | | | |
| MACHINERY & STOCKS MOVEMENTS | 600,000 | Assumption: in 3 months starting in Dec-19 | | | | | | | | | | |

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

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 | 48,395,355.60 | -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 | 20,263,508.05 | 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% |
| OPERATING INCOME | 1,190,796.16 | 3,918,903.01 | +229.1% |
| FINANCIAL RESULT | 2,475,986.64 | 2,470,491.09 | -0.2% |
| OTHER INCOME | 395,370.26 | 395,370.26 | 0.0% |
| OPERINARY INCOME | 3,271,421.55 | 1,843,782.18 | -156.4% |
| 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 | 1,910,989.39 | -82.5% |
| Income on profits | 405,002.08 | 405,002.08 | 0.0% |
| NET PROFIT | 11,338,789.43 | 2,317,861.97 | -79.8% |
| EBITDA | 1,039,440.02 | 4,084,786.46 | +293.0% |

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 | |
|--|---------|---------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| 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 | 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 | |

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