

Liderando el futuro
**adaptados a
la realidad de
cada territorio**

- Creamos valor en nuestro territorio
- Nuestra estrategia: transformar, avanzar, crecer
- Portugal en 2015: cifras clave

07





Liderando el futuro

adaptados a la realidad de cada territorio

2015 ha sido el año efectivo de la integración de Portugal en Coca-Cola Iberian Partners, con un modelo de llegada al mercado totalmente adaptado a las características del país. Este proceso constituye un hito para toda la compañía y ha marcado un punto de inflexión que ha transformado, en líneas generales, tanto las metodologías de trabajo como los sistemas de información, sentando las bases para un desarrollo ambicioso del negocio en el medio y largo plazo.

La plena y exitosa integración de Portugal en el mapa de operaciones de Coca-Cola Iberian Partners ha sido liderada y realizada con recursos internos, lo que ha supuesto un gran esfuerzo para todos los colaboradores de la compañía, sin cuyo buen trabajo no se hubiera podido alcanzar este objetivo.

2015, un año de crecimiento sólido

ANDRÉS CURBELO

Director Comercial
Portugal



El ejercicio 2015 ha sido un año de grandes retos en el territorio de operaciones de Portugal que se ha vivido con entusiasmo, esfuerzo y compromiso.

A la dinámica general de la compañía, volcada en todas sus áreas y direcciones en el complejo proceso de internacionalización, se ha sumado un hito especialmente importante para nosotros: la culminación de la integración efectiva en Coca-Cola Iberian Partners.

A lo largo de 12 meses hemos centrado todos nuestros esfuerzos en transformar y hacer evolucionar la organización en el territorio portugués, adaptando los procesos de trabajo y los sistemas de información a las necesidades de este mercado.

Lo cierto es que los resultados de Portugal en 2015 han vuelto a crecer por tercer año consecutivo en volumen, en valor y ganando cuota de mercado.

Nuestro volumen de negocio se ha situado en los 35,85 millones de cajas unidad distribuidas, lo que supone un incremento del 3,2% dentro del mercado NARTD.

Las perspectivas de crecimiento que arrojan los análisis del sector también son favorables: nos sitúan con un 9,7% de cuota de mercado NARTD para el próximo año, alcanzando 43,7% de cuota de mercado en las bebidas carbonatadas, y posicionándonos como líderes en este segmento.

En definitiva, en 2015 Portugal ha sentado las bases para ser ambiciosos en el desarrollo del negocio en el medio y largo plazo, con el objetivo de mantener un crecimiento sostenido y sólido.

Creamos valor en nuestro territorio

Volcados en la transformación

Este ambicioso proceso de integración, liderado y ejecutado completamente con recursos internos, ha supuesto un esfuerzo significativo para todos nuestros colaboradores, tanto para aquellos que ejecutan roles funcionales centrales como para los profesionales portugueses, que con gran dedicación se han volcado en la transformación.

El exitoso proceso de adaptación ha demostrado el fuerte compromiso de la operación portuguesa con Coca-Cola Iberian Partners. Nuestras habilidades y capacidades, en sinergia con la compañía, han sido los ingredientes más importantes para alcanzar la excelencia operativa a la hora de adaptarnos a nuevas formas de organización, nuevos reportes, foros o sistemas informáticos.

Balance positivo

En 2015 hemos cerrado el año con un volumen de ventas de 203 millones de litros y una facturación neta de 130 millones de euros, lo que supone un balance muy positivo al crecer significativamente, consiguiendo un incremento del 3,2% respecto a 2014, lo que nos sitúa entre los más altos crecimientos de Europa.

Las tres claves de un buen resultado

1 CRECEMOS DE FORMA RENTABLE

No solo crecemos en volumen, sino que lo hacemos de forma rentable, con un resultado económico que consolida la senda hacia la rentabilidad media de un embotellador de primer nivel en EBITDA/ingresos.



2 CRECEMOS GANANDO CUOTA DE MERCADO

Lo que significa que el crecimiento es sostenible, que el negocio está sano y que ganamos en la preferencia de los consumidores y clientes: ganamos 'market share' tanto en el libre servicio como en el canal Horeca.



3 CRECEMOS EN UN AÑO DONDE EL CONTEXTO INTERNO Y EXTERNO HA SIDO MÁS COMPLICADO DE LO PREVISTO

- En el ámbito interno, con el desafío que ha supuesto una transformación profunda de la organización, los procesos y los sistemas.
- En el plano externo, la integración está permitiendo hacer frente a la caída del consumo y ofrecer oportunidades para competir internacionalmente.



Nuestra estrategia: transformar, avanzar, crecer



Los logros obtenidos se desprenden de la estrategia de Coca-Cola Iberian Partners, que sigue marcando nuestro camino.

En el plano comercial, hemos avanzado en la transformación de nuestro modelo de llegada al mercado, optimizando la red de distribución y consolidando relaciones con nuestros socios del canal Horeca.

Específicamente, el proyecto 8 onzas ha permitido renovar la propuesta para este canal, lo que ha contribuido a fortalecer las relaciones con nuestros clientes y nuestra red de distribución.

Asimismo, en 2015 iniciamos un ejercicio de redefinición del OBPPC (acrónimo en inglés de Ocasión, Marca, Precio, Pack y Canal) en Alimentación Moderna, entendiendo las necesidades de los

consumidores portugueses en el segmento de gran distribución para ajustar nuestra propuesta de valor, en términos de productos, *packaging* y precios, a la realidad de un mercado en continua evolución.

En 2015 hemos dado también los primeros pasos para desarrollar la función de Revenue Growth Management, que a través de un mayor conocimiento y mejores herramientas de gestión de precios y promociones, nos aportará importantes beneficios en los próximos años, tanto a Coca-Cola Iberian Partners como a nuestros clientes.

Route to Market

Continuamos mejorando la llegada al mercado fragmentado a través de la aplicación del sistema Route to Market,

pero más evolucionado: con un mayor foco en la activación tanto en punto de venta como en cliente, llegada directa y desarrollo del cliente.

Al mismo tiempo, en 2015 se ha alcanzado una mayor eficiencia operativa de venta y distribución, lo que ha permitido un despliegue a mayor escala.

Esta evolución nos ha permitido fortalecer las relaciones con nuestra red de llegada al mercado, ampliar la presencia de la marca, la oferta de productos y acceder a nuevos segmentos de población, tanto en los canales tradicionales como a través de otros nuevos.

Esta mejora permite a Coca-Cola Iberian Partners disponer de un modelo organizativo adecuado a las necesidades actuales y futuras del mercado.

Continúa en
la página 95



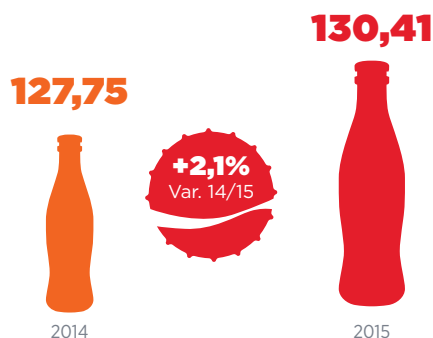
Portugal en 2015

Cifras clave

Facturación neta

Millones de euros

La Facturación Neta presenta un crecimiento total del 2,1% en 2015 con respecto a 2014 que, unido al incremento de volumen, ha proporcionado un importante incremento en la facturación, sustentado, principalmente, por el segmento de Carbonatados, que representa el 79% del total del crecimiento de 2015 vs. 2014.



El crecimiento de la facturación en Carbonatados se debe al aumento en la venta de envases de Vidrio (29,6%) y PET (20,3%), respaldado por su aumento de volumen. La marca Fanta ha experimentado la principal evolución en este segmento.

En el segmento de No Carbonatados, la marca Nestea se mantiene como referencia.

FACTURACIÓN NETA

Millones de euros

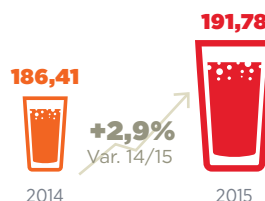
	2014	2015	% Crecimiento
BEBIDAS CARBONATADAS	118,46	120,56	1,8%
BEBIDAS NO CARBONATADAS	8,65	9,35	8,1%
AGUA	0,17	0,23	28,9%
TOTAL	127,75	130,41	2,1%

Volumen de litros vendidos

Millones de litros

BEBIDAS CARBONATADAS

El crecimiento en Carbonatados se sustenta en la venta de los envases de PET (40%) y Lata (25%) respecto al año anterior.



BEBIDAS NO CARBONATADAS

Los refrescos No Carbonatados siguen mostrando un importante crecimiento, en el que el volumen de Nestea ha tenido un incremento del 10%, que representa el 87,4% del volumen del año de 2015.



TOTAL BEBIDAS

Los volúmenes presentan un incremento total del 3,2% en 2015 con respecto a 2014. Este crecimiento está sustentado, principalmente, por el segmento de Carbonatados, que alcanza un peso del 85% del total de crecimiento en 2015.



VOLUMEN DE VENTAS EN EL MERCADO NARTD

Millones de cajas unidad

	2015	% Variación
BEBIDAS CARBONATADAS	33,68	2,8%
BEBIDAS NO CARBONATADAS	2,04	9,4%
AGUA	0,11	35,7%
TOTAL	35,85	3,2%

« Viene de la página 93

‘Customer centricity’, el cliente en el centro de la actividad

En 2015 nos hemos centrado en intensificar nuestra apuesta por poner al cliente en el centro de nuestra actividad.

Además de mejorar el nivel de servicio, seguimos trabajando en fortalecer las relaciones de Customer Service, con un renovado esquema de organización y trabajo.

Canal Horeca Organizada

Además y para mejorar nuestra vinculación con los consumidores, especialmente con el segmento más joven y dinámico, hemos incrementado nuestra presencia en el canal Horeca Organizada, en las cadenas de hostelerías y *foodcourts*.

Los esfuerzos para que el canal de la gran distribución recupere la sostenibilidad económica han continuado a lo largo de 2015, promoviendo una actuación que ha derivado en el beneficio del comprador, del canal y de nuestra empresa.

En el ámbito industrial, hemos continuado siendo un referente mundial en términos de operación de fábrica, calidad y protección del medio ambiente, logrando mejorar los índices de eficiencia y reducir costes mediante la aplicación de acciones de mejora permanente. Al mismo tiempo, hemos ganado en flexibilidad para responder mejor y más rápido a las exigencias de nuestros clientes y consumidores.



Monster Energy llega a Portugal

Coca-Cola Iberian Partners comenzará a distribuir los productos Monster Energy a través de su red comercial en España, Portugal y Andorra. The Coca-Cola Company y Monster Energy alcanzaron un acuerdo global de colaboración que incluía la distribución de sus productos en algunos territorios del Sistema Coca-Cola, como es el caso de España, Portugal y Andorra. A esto se une que The Coca-Cola Company adquirió el 16,7% de la compañía de bebidas energéticas y dentro de este acuerdo de entrada en el accionariado se establecía que Coca-Cola adquiriría la cartera de zumos y té de Monster Energy, mientras que este, a su vez, se hacía con el negocio global de bebidas energéticas de Coca-Cola.

Con una gama de más de 10 productos, Monster Energy está dirigida a un consumidor joven, amante de los deportes de motor y acción y de la música rock.



Nueva área de Relaciones Externas

En línea con la estrategia de futuro y crecimiento, se han intensificado notablemente los esfuerzos para mantener un diálogo constante con la sociedad. Para ello, durante 2015 hemos desarrollado una actividad más cercana e interconectada a través de la puesta en marcha del área de Relaciones Externas. Desde este nuevo espacio cooperamos de manera más eficiente y operativa con las instituciones con las que nos relacionamos.

