Preparados para un gran reto

Con más de 50 plantas embotelladoras y aproximadamente 25.000 empleados, Coca-Cola European Partners dará servicio a una población de más de 300 millones de personas en 13 países de Europa Occidental.

En agosto de 2015 Coca-Cola Enterprises, Coca-Cola Iberian Partners y Coca-Cola Erfrischungsgetränke (CCEAG), filial de The Coca-Cola Company en Alemania, alcanzaron un acuerdo para integrar sus operaciones en una nueva compañía, Coca-Cola European Partners. La operación supone la creación de la mayor embotelladora independiente de The Coca-Cola Company a nivel global en términos de ingresos netos.

La nueva compañía operará en los cuatro mayores mercados de la industria de bebidas no alcohólicas de Europa Occidental –España, Alemania, Francia y Gran Bretaña– y se convierte, además, en uno de los grandes grupos del sector de la alimentación en Europa.

Las cifras de la nueva empresa dan una clara imagen de su magnitud: la macroembotelladora atenderá a más de 300 millones de consumidores en 13 países: España, Francia, Alemania, Reino Unido, Portugal, Holanda, Bélgica, Noruega, Suecia, Andorra, Islandia, Luxemburgo y Mónaco.

Sólidos resultados

Coca-Cola European Partners nace con unos ingresos netos anuales pro forma de aproximadamente 12.600 millones de dólares, un EBITDA de 2.100 millones de dólares

Continúa en la página 14

300

MILLONES DE CONSUMIDORES

170 millones en el territorio Coca-Cola Enterprises, 57 millones en el territorio Ibérico y 80 millones en Alemania.

25K

EMPLEO DIRECTO

De los 25.000 empleos directos, 4.480 están en el territorio Iberian Partners.

13

PAÍSES DE EUROPA OCCIDENTAL

España, Francia, Alemania, Reino Unido, Portugal, Holanda, Bélgica, Noruega, Suecia, Andorra, Islandia, Luxemburgo y Mónaco.

50

PLANTAS EMBOTELLADORAS

En las que se producen alrededor de 80.000 millones de litros de refrescos, zumos y agua cada año.

2.500

MILLONES DE CAJAS UNIDAD

de refrescos, zumos y agua producidos y vendidos en los 13 países que integrarán el territorio Coca-Cola European Partners.

Territorio Coca-Cola European Partners

CCEAG CCE CCIP

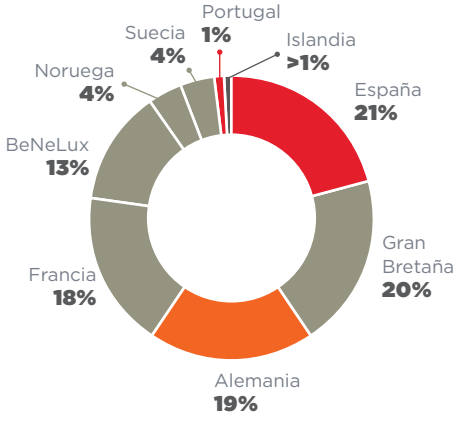
Bolsa

En el segundo trimestre de 2016 la nueva compañía empezará a cotizar en las bolsas de Madrid, Londres, Nueva York y Ámsterdam.

350/375M$

Se estima alcanzar unos ahorros de costes antes de impuestos de entre 350 y 375 millones de dólares en los tres años siguientes al cierre de la operación.

Ventas por países (%)



Liderazgo

El liderazgo de Coca-Cola Iberian Partners en esta operación se constata por el hecho de que la actual presidenta ejecutiva de Coca-Cola Iberian Partners, **Sol Daurella**, será la presidenta del grupo que surja tras la integración; y también con el nombramiento de **Victor Rufart**, hasta septiembre director general de Coca-Cola Iberian Partners, como director de la oficina de integración del grupo. El consejero delegado de la nueva empresa será **John Brock**, presidente y consejero delegado de Coca-Cola Enterprises.

Viene de la página 12

y un beneficio operativo de 1.600 millones de dólares.

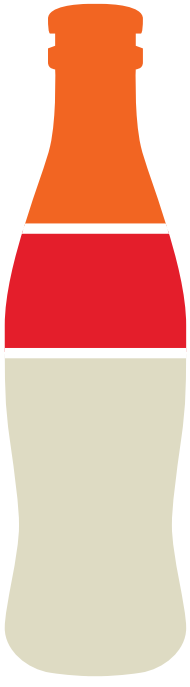
Otro aspecto clave de esta integración es la importante generación de ahorro que va a producir. La estimación de ahorros se sitúa aproximadamente entre 350 y 375 millones de dólares en los tres primeros años de la operación, calculados de manera anualizada antes de impuestos.

Accionariado

Los accionistas de Coca-Cola Enterprises aportarán una participación del 48%, los accionistas de Coca-Cola Iberian Partners tendrán el 34%, y The Coca-Cola Company el 18% de las acciones de Coca-Cola European Partners.

El gigante embotellador llegará, en el segundo trimestre del año, a las Bolsas de Ámsterdam, Londres, Nueva York y Madrid. La compañía se constituirá en Reino Unido, uno de sus principales mercados, y tendrá sus oficinas centrales en Londres. La operación no afectará a la fiscalidad de Coca-Cola Iberian Partners en España y Portugal. Los ingresos generados por el negocio de Coca-Cola Iberian Partners en ambos países seguirán sujetos a los sistemas fiscales español y portugués en las mismas condiciones que con anterioridad a esta integración.

Composición del accionariado de Coca-Cola European Partners



34% COCA-COLA IBERIAN PARTNERS

18% THE COCA-COLA COMPANY

48% COCA-COLA ENTERPRISES

Equipo de Gobierno

Sol Daurella (actual Presidenta Ejecutiva de Coca-Cola Iberian Partners) será nombrada Presidenta de Coca-Cola European Partners y John Brock, Chief Executive Officer (CEO). Damian Gammell, actual presidente de Beverage Group y CEO de Anadolu Efes, y anterior CEO de Coca-Cola EAG, se incorporará como Chief Operating Officer (COO) cuando la operación sea efectiva. Victor Rufart, director general de Coca-Cola Iberian Partners hasta septiembre, ha sido nombrado Chief Integration Officer.
El Consejo de Administración de Coca-Cola European Partners estará formado por 15 consejeros adicionales a la Presidenta y al CEO, la mayoría de ellos independientes, no ejecutivos.

Previsiones económico-financieras (pro forma)

12.600M$
INGRESOS

2.100M$
EBITDA

1.600M$
BENEFICIO OPERATIVO

Las fortalezas del embotellador independiente de Coca-Cola más grande del mundo

Coca-Cola Enterprises

Centrada en la generación de valor para sus accionistas, cubre territorios geográficos diversificados, con consumidores con economías estables y población en crecimiento.

Coca-Cola Iberian Partners

Embotellador exclusivo de Coca-Cola en España, Portugal y Andorra. Juega un papel líder en la producción y venta de bebidas carbonatadas (CSD) en España y Portugal, y la de refrescos no carbonatados (NCB) en España.

A esta operación se ha adherido Islandia, que también formará parte de Coca-Cola European Partners.

Coca-Cola Erfrischungsgetränke (CCEAG)

Desde 2010 ha experimentado una subida continuada de la cuota del mercado de refrescos en Alemania. Tiene la puntuación más alta en el grado de satisfacción de los clientes de los fabricantes de NARTD y está a la cabeza del mejor lugar para trabajar en la industria de bienes de consumo.

Ventas por países (%)

Ventas por países (%)

Producto (%)

Producto (%)

Producto (%)

	Coca-Cola Enterprises	IberianPartners	Coca-Cola Erfrischungsgetränke
CONSUMIDORES	**170M**	**57M**	**80M**
CAJAS UNIDAD	**1.300M**	**556M**	**700M**

"La nueva compañía continuará invirtiendo, produciendo y distribuyendo localmente"

DESDE SEPTIEMBRE DE 2015, es Director de la Oficina de Integración de Coca-Cola European Partners. Hasta esa fecha, ha sido Director General de Coca-Cola Iberian Partners desde la constitución de la compañía en 2013. Además, es un experto en el Sistema Coca-Cola: durante 27 años ha desarrollado una brillante carrera profesional dentro de él.

La prensa económica ha definido la creación de Coca-Cola European Partners como una de las operaciones empresariales más importantes producidas en Europa en 2015.

Sin ninguna duda. La operación va a suponer la creación del mayor embotellador independiente de The Coca-Cola Company a nivel global en términos de ingresos netos. A partir de una plataforma excelente de producción, ventas y distribución para el Sistema Coca-Cola en Europa Occidental, Coca-Cola European Partners implantará una ejecución en el mercado y una atención al cliente excelente, que contribuirá a aportar valor a largo plazo a sus accionistas.

¿Cuál es el posicionamiento estratégico de este nuevo gigante embotellador para generar crecimiento?

Cuando se haga efectiva la integración, Coca-Cola European Partners se construirá desde la base de las mejores prácticas existentes en cada uno de los mercados y embotelladores, para así mejorar el servicio a los clientes y consumidores a través de una estrategia más consistente de desarrollo de productos y de ejecución en el mercado europeo. Además, la mayor dimensión y flexibilidad del nuevo ámbito geográfico (13 países) le permitirá competir de manera más eficaz en el mercado de bebidas no alcohólicas. Estimamos que genere unos ahorros considerables. Estas sinergias permitirán a la nueva compañía incrementar la inversión en ventas y marketing al canal, lo que generará un incremento de sus beneficios consistente en el tiempo.

"Coca-Cola European Partners se construirá desde las mejores prácticas existentes en cada uno de los mercados y embotelladores"

A su juicio, ¿cuál es el punto fuerte de Coca-Cola European Partners?

Destacaría, sobre todo, que va a integrar el conocimiento único del mercado que suman tres compañías que juegan un papel líder en sus respectivos territorios: Coca-Cola Enterprises, Coca-Cola Iberian Partnes y Coca-Cola Erfrischungsgetränke (CCEAG), permitiendo una mejor coordinación e innovación en el servicio a los clientes y consumidores en cada mercado local. La nueva compañía, más grande y más diversificada, continuará invirtiendo, produciendo y distribuyendo localmente como hasta ahora. Además, mantendrá un sólido compromiso económico y social en cada una de las comunidades en las que opera.

En la futura compañía, Coca-Cola Iberian Partners mantiene una posición de liderazgo. ¿Por qué?

La creación de Coca-Cola Iberian Partners generó la mayor empresa de alimentación y bebidas en

VICTOR RUFART
Director de la Oficina de Integración de Coca-Cola European Partners

el mercado ibérico, lo que la ha convertido en un socio estratégico y fundamental para The Coca-Cola Company y le ha permitido crear una plataforma esencial para la constitución de Coca-Cola European Partners. El proceso de reestructuración industrial y los excelentes resultados de gestión del último año han situado a Coca-Cola Iberian Partners en una posición óptima de eficiencia y posicionamiento dentro de la nueva compañía.

La nueva compañía arrancará en el segundo trimestre de 2016. ¿En qué momento está la operación?
Los Consejos de Administración de los tres embotelladores han aprobado ya la transacción. También ha sido autorizada por las autoridades de competencia. Resta aún la aprobación de los accionistas de Coca-Cola Enterprises y de otras autoridades reguladoras. El proceso avanza adecuadamente y esperamos completar la transacción en el tiempo previsto, esto es, a finales del segundo trimestre de 2016.

La eficiencia de la gestión, un valor seguro para nuestros clientes

A la luz de los retos planteados durante 2015, la compañía ha emprendido un intensivo proceso de transformación para crear una gestión operativa acorde a las necesidades actuales, más ágil, eficiente y flexible.

Así, las áreas 'staff' han estado volcadas en la integración europea de Coca-Cola Iberian Partners con Coca-Cola Enterprises y la alemana Coca-Cola Erfrischungsgetränke (CCEAG), tras el acuerdo, en agosto de 2015, de integrar sus operaciones en una nueva compañía, Coca-Cola European Partners.

Para ello, ha sido fundamental impulsar nuestra capacidad de innovación, acelerar la toma de decisiones y prepararnos para la etapa que se avecina.

Business Transformation Office (BTO), motor de expansión

La Business Transformation Office (BTO) toma el testigo a la Oficina de Integración (Odl) puesta en marcha en 2014, lo que ha permitido culminar proyectos estratégicos, transversales y de transformación que han estado orientados a la consecución de sinergias, al crecimiento y a la consolidación de la compañía en 2015.

Con un gran equipo de profesionales alfrente *(Subject Matter Experts)*, de carácter permanente y comprometido por ser un centro de beneficio para el negocio, la BTO ha permitido cerrar más de 30 proyectos en el ámbito nacional e internacional (Portugal, Islandia), dando soporte a más de 400 *stakeholders*, superando así las expectativas iniciales y los objetivos económicos definidos para 2015. Entre las responsabilidades de la oficina se encuentran, además de identificar oportunidades de optimización de la compañía, dar visibilidad a las diferentes áreas y asegurar la transversalidad del negocio, trabajando de mano con las áreas funcionales, combinando excelencia con expansión.

Proyectos BTO realizados en 2015

- Up Portugal
- Up Manantiales
- Get Ready
- 8 onzas
- Monster
- Coste to Serve
- Std CCIP en Vifilfell
- Equipos de Frío
- Cliente Proveedor
- IT Demand
- Foros transversales
- Plan de acogida
- Vive Coca-Cola
- Chart of authority
- Reuniones excelentes
- Nuevo mapa societario
- Fast Closing
- Aligeramiento tapas

Continúa la unificación del proceso de sistemas

Como parte del proceso de transformación de la empresa, en 2015 han continuado abordando mejoras en el proceso de Sistemas, que engloba todos los aspectos del negocio.

El desafío de unificar los Sistemas ha posibilitado capturar sinergias entre las diferentes áreas funcionales, mejorar la gestión de la información en el flujo e intercambio de datos y establecer una gestión ágil y sencilla en toda la cadena de valor.

A lo largo de estos doce meses, la compañía ha abordado los siguientes desafíos:

La estabilización y optimización de UP's

Una vez realizados todos los proyectos de integración de las operaciones de cada antiguo embotellador en el sistema SAP de Coca-Cola Iberian Partners, en 2015 se han abordado mejoras en el sistema con el objetivo de homogeneizar las operaciones, hacerlas más eficientes y facilitar el uso por parte de los usuarios del sistema común implantado en Coca-Cola Iberian Partners (SAP CORE).

Nuevo modelo de gestión de Frío

Se ha integrado la gestión de equipos de Frío con las solicitudes que el departamento comercial tramita a los clientes a través de sus terminales móviles, lo que ha mejorado la eficiencia del servicio. Además, se ha conseguido que las empresas colaboradoras que realizan los servicios técnicos de cada área geográfica realicen sus actuaciones con ayuda del sistema común de Coca-Cola Iberian Partners diseñado para ello.

Esta integración, de extremo a extremo, ha permitido mejorar la eficiencia de proveedores de Frío y de sus niveles de servicio al reducir los tiempos de respuesta, facilitar la asistencia y mejorar el seguimiento, lo que aporta una evidente mejora competitiva que se traduce en valor para el cliente.

Plataforma de pagos en movilidad (FIORI)

Esta plataforma ha convertido la experiencia de usuario de los directivos responsables de las aprobaciones de pagos en un método fácil e intuitivo, comparable al uso de una *app* de su *smartphone* o tableta (SAP FIORI). También ha servido para fortalecer y simplificar toda la operativa del *workflow* a cargo del personal de Tesorería y Payment Factory.

Up Portugal

Durante 2015 se ha abordado la integración de Refrige, la embotelladora portuguesa en el sistema común de gestión de Coca-Cola Iberian Partners (SAP CORE). Esto ha supuesto la adaptación a las exigencias legales de Portugal y sustituir los sistemas locales específicos, cuya misión se ha incorporado al sistema común. Un ambicioso proyecto llevado a cabo íntegramente con recursos internos de IT y de la BTO, que ha aportado funcionalidades muy interesantes para el resto de sociedades, como es el caso de la nueva Gestión de Calidad, que ya se está implantando en las plantas españolas.

Implementación de la plataforma de 'Business Intelligence'

La compañía ha planificado e implementado una plataforma *Business Intelligence* que ha permitido gestionar su crecimiento como consecuencia de sus procesos derivados de la integración.

Para abordar este proceso se necesitaba una plataforma integral que nos permitiese un crecimiento continuo, una innovación permanente y a un coste contenido.

Para ello, aplicamos SAP HANA, que es una Base de Datos *in-memory* que permite disponer de la información estratégica y operacional en tiempo real. Esta herramienta ha permitido gestionar grandes volúmenes de información a gran velocidad; todo ello soportado en un Sistema *Cloud* (en la nube) de IBM que ha aportado las ventajas de escalabilidad, capacidad de almacenamiento, crecimiento, flexibilidad y sencillez.

Calendario 4-4-5

Para adaptar los procesos de cierre de la compañía a un nuevo calendario basado en dos periodos de 4 semanas seguidos de uno de 5 semanas, en lugar del cierre mensual natural, ha sido necesario crear un nuevo *ledger* que registre las operaciones contables en función de ese nuevo calendario.

Gestión financiera centralizada para mejorar los resultados

'Cash pooling' llega a Portugal

Durante 2015 se ha extendido el *cash pooling* a Portugal. De esta manera, el sistema está altamente centralizado, optimizando no solo el departamento de Tesorería, sino mejorando también los procesos funcionales de la compañía.

Corporate Finance

En respuesta a los últimos cambios, se ha ejecutado la fusión de sociedades en Portugal.

Finanzas y contabilidad

En estos últimos doce meses se ha impulsado un importante desarrollo de los sistemas de Control Interno, lo que nos está permitiendo alcanzar un mayor grado de eficiencia en la gestión y los recursos de la compañía.

Control de gestión

Se han implantado mejoras en los sistemas y en el proceso de *profitability analysis*.

El Centro de Servicios Compartidos optimiza esfuerzos y recursos

En línea con las mejores prácticas internacionales en materia de gestión eficiente, en Coca-Cola Iberian Partners concentramos la gestión de nuestras actividades de *back office* y las de todas las empresas que forman parte del grupo en el Centro de Servicios Compartido (CSC).

Este Centro es la unidad de negocio encargada de centralizar determinados servicios, con el objetivo de optimizar esfuerzos y recursos. Este modelo de gestión permite mejorar los procesos, consolidar funciones administrativas y evitar la duplicidad de esfuerzos. Una de las ventajas principales de este modelo es el incremento de la calidad del servicio, y su enfoque en la mejora continua que se obtiene vía simplificación y estandarización de los procesos y las tecnologías.

Las áreas de 'staff' han estado volcadas en las operaciones de integración de Coca-Cola Iberian Partners en la nueva compañía europea surgida tras el acuerdo de fusión, Coca-Cola European Partners

Reporting Factory sigue trabajando la información relevante

Hacer accesible, y en plazo, información de calidad para la toma de decisiones es una ventaja competitiva a la que damos mucha importancia. De ello se encarga el Área de Reporting Factory. Así queda garantizado que, por un lado, la información compartida dentro de la compañía obedezca a criterios homogéneos y de calidad y, por otro, que cada integrante de la organización tenga acceso a aquellos datos que facilitan el desempeño de su función.

Ofrecer información de calidad implica que, desde Reporting Factory, se recojan las necesidades de información de las áreas para, tras un proceso de análisis conjunto, facilitar al Área de Sistemas las claves necesarias para homogeneizar los procesos y automatizar los informes, asegurando el alineamiento con el negocio, el cumplimiento de plazos, la calidad y la accesibilidad.

Excelencia en los procesos industriales

En Coca-Cola Iberian Partners seguimos una metodología de trabajo *(Operational Excellence)* enfocada a la mejora continua de los procesos y al desarrollo de las capacidades de los profesionales de nuestra área industrial.

En 2015, la compañía ha seguido desarrollando la transformación de procesos a partir de una gestión bien estructurada, entendida como un viaje de transformación hacia la excelencia en las tareas de producción industrial.