

## COCA COLA EUROPEAN PARTNERS: DE IBERIA A EUROPA (B)<sup>1</sup>

El 20 de abril de 2015 la Sala de lo Social del Tribunal Supremo español desestimaba el recurso presentado por Coca Cola Iberian Partners (CCIP) contra la sentencia de la Audiencia Nacional. La Audiencia había declarado nulo el expediente de regulación de empleo presentado tras la fusión de las 8 embotelladoras ibéricas. La readmisión de los trabajadores confirió una alta complejidad al proceso de integración en marcha: algunos puestos de trabajo ya no estaban disponibles por el cierre de fábricas, otros habían aceptado las condiciones de desvinculación y preferían no reintegrarse, con los trasladados no se sabía bien qué iba a pasar...

La posibilidad de no presentar aquel recurso y reiniciar las negociaciones con los representantes de los trabajadores tras la sentencia de la Audiencia Nacional no parecía factible ante el anuncio hecho por The Coca Cola Company (TCCC) de una posible fusión de CCIP con otras dos grandes embotelladoras europeas. El riesgo de que el Supremo desestimara el recurso, como finalmente ocurrió, era alto, pero había que seguir adelante con rapidez en los planes de integración en Iberia para capturar las sinergias, mejorar la escala, reorganizar la estructura, racionalizar los activos... y prepararse para la integración europea.

Tras la fusión en Iberia, empresas locales familiares que facturaban entre 70 y 800 millones de euros habían pasado a ser la primera empresa ibérica de alimentación y bebidas. A pesar de que la recuperación marcada por los indicadores macroeconómicos en Iberia había quedado lejos de la economía real en la que CCIP desarrollaba su actividad, en 2015 había facturado 2.920 millones de euros (un 3,1% más que en 2014), con un EBITDA de 360 millones y un resultado neto de 191 millones (un 8,4% y un 7,9% más que en 2014, respectivamente).

---

<sup>1</sup> Caso de la División de Investigación del Instituto Internacional San Telmo, España. Preparado por los profesores Jorge Bernal González-Villegas y Antonio García de Castro del Instituto Internacional San Telmo, con la colaboración de la asistente de investigación Gloria Ocaña Derqui, para su uso en clase, y no como ilustración de la gestión, adecuada o inadecuada, de una situación determinada.

Copyright © Agosto 2017, Instituto Internacional San Telmo. España

No está permitida la reproducción total o parcial de este documento, ni su archivo y/o transmisión de ninguna forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, por fotocopia, por registro o por otros medios, sin la autorización expresa y escrita del Instituto Internacional San Telmo. Para solicitar copias o permiso para reproducir este caso, por favor, póngase en contacto con el Departamento de Publicación de Casos llamando al +34 954975004 o por correo electrónico a [casos@santelmo.org](mailto:casos@santelmo.org).

Habían vendido en España, Portugal y Andorra 556,3 millones de cajas unidad (3.160,1 millones de litros) de refrescos, zumos y agua, con ocho fábricas de refrescos, una de zumo y seis manantiales. El porfolio de productos incluía 87 bebidas, 18 marcas y 280 referencias. El número de empleados había ascendido a 4.480 trabajadores.

## COCA COLA EUROPEAN PARTNERS

Pero no había sido más que el comienzo de los cambios en Iberia. En agosto de 2015 Coca Cola Enterprises (CCE), 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 (CCEP). La operación suponía la creación de la mayor embotelladora independiente de TCCC a nivel global en términos de ingresos netos (ver Anexo 1).

En el año 2016 se concretó la fusión. Las cifras de la nueva empresa daban una clara imagen de su magnitud: la macroembotelladora sumaría 11.000 millones de euros de facturación (ingresos proforma 2016), tendría un EBITDA de aproximadamente 1.800 millones de euros y produciría más de 2.500 millones de cajas unidad (14.195 millones de litros). Contaría con 25.000 empleados, más de 50 plantas de embotellado y atendería 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 (ver Anexo 2). Iberia aportaba el 24% de los ingresos.

El reparto accionarial había sido el siguiente: los accionistas de CCE tenían una participación del 48%; los accionistas de CCIP, del 34%, y The Coca-Cola Company, del 18%<sup>2</sup>. En el Apéndice 1 puede verse la configuración del Consejo de Administración y el equipo directivo de CCEP, y en el Apéndice 2 un resumen de cifras significativas de la compañía de Atlanta.

En el proceso de configuración era condición necesaria que los accionistas españoles fueran juntos a la operación creando un núcleo accionarial estable, con limitaciones de venta de acciones y derechos de veto. Por ello los accionistas de CCIP tuvieron que crear una compañía *holding* en España denominada Olive HoldCo. que se convirtió en propietaria de todas las acciones de CCIP, al objeto de su aportación a CCEP a cambio de un 34% de las acciones de la propia CCEP. La antigua figura societaria de CCIP (que pasaría a llamarse Coca Cola European Partners Iberia, S.L.U.) se convertía así en filial de la nueva CCEP.

Al cierre de la integración, Sol Daurella, nombrada presidenta del Consejo de Administración de CCEP<sup>3</sup> declaraba:

---

<sup>2</sup> TCCC era el único accionista de la embotelladora alemana, CCEAG.

<sup>3</sup> Según el acuerdo entre los accionistas, Daurella ostentaría ese cargo hasta 2019, pudiendo continuar hasta 2025 bajo una serie de supuestos.

*“Con una historia conjunta en Europa de casi un siglo, las tres compañías que se integran hoy detrás de una de las marcas más reconocidas a nivel global, están preparadas para convertirse en el mejor embotellador dentro del sistema Coca Cola de todo el mundo. Nuestra ambición es sencilla: crear un futuro de éxito junto a The Coca-Cola Company, fabricando las bebidas que aman millones de personas a las que ofrecerá más opciones de consumo que antes”.*

En mayo de 2016 CCEP empezó a cotizar en las bolsas de Nueva York, Ámsterdam, y Londres con una cotización total de casi 15.500 millones de euros<sup>4</sup>; posteriormente lo hizo en la bolsa de Madrid. La nueva compañía se domicilió en Reino Unido y la ciudad escogida para su sede central fue Londres.

Víctor Rufart fue nombrado director de la Oficina de Integración Europea; Francesc Cosano, hasta entonces director corporativo de operaciones en Iberia, asumió el puesto de director general de CCIP. Posteriormente, Rufart fue nombrado además, en octubre de 2016, director de la compañía europea.

En esta nueva integración las tres compañías europeas seguirían existiendo y, a diferencia de CCIP, serían las que recibirían los pedidos y facturarían a los clientes. Víctor Rufart decía:

*“En la integración ibérica, el crecimiento era una ‘consecuencia’: el resultado de las economías de escala, el reajuste de la capacidad y la extensión de las mejores prácticas. En Europa el objetivo de partida es el crecimiento”.*

## EL FUTURO

Coca Cola tenía una cuota de mercado en Europa que rondaba el 80% en las bebidas de cola, pero estaba impulsando un cambio estratégico radical: ya no era una empresa de “refrescos”, sino de “bebidas” (aguas, bebidas sin gas, deportivas...: el segmento llamado NARTD, *Non Alcoholic Ready to Drink beverages*). Ahí el recorrido en cuota de mercado era muy elevado: el mercado de NARTD en el canal *retail* en Europa era de alrededor de 100.000 millones de euros (ver Anexo 3). Sol Daurella afirmaba en una entrevista publicada por TCCC:

*“La categoría de ‘bebidas no alcohólicas listas para tomar’ es amplia y dinámica, y está creciendo en Europa Occidental. CCEP tiene una cuota de mercado en su zona de influencia de un 29%; tenemos mucho margen de mejora. Contamos con cuatro mil personas en el equipo de ventas que harán más de 12 millones de visitas a clientes cada año. Así que vemos a CCEP como una gran plataforma para obtener crecimiento a través de nuestras conexiones locales. Y nuestra mayor dimensión producirá rendimientos que podremos reinvertir en el negocio”.*

---

<sup>4</sup> CCE ya era una compañía cotizada en la bolsa de Nueva York.