

## EL CAMINO DE LA SOSTENIBILIDAD DE COCA COLA EUROPACIFIC PARTNERS<sup>1</sup>

*“El camino es el que nos enseña la mejor forma de llegar,  
y nos enriquece mientras lo estamos cruzando”*

*El peregrino de Compostela (1987) Paulo Coelho*

Coca-Cola Europacific Partners (CCEP), una de las compañías líderes en el sector del gran consumo, era una empresa en constante evolución. Lo que había nacido en España como Coca-Cola Iberian Partners, tras la unión de los siete embotelladores españoles y el embotellador portugués —todas empresas familiares en 2013—, dio paso en 2016 a una empresa cotizada europea con mayor dimensión: Coca-Cola European Partners. En marzo de 2021 se había integrado con Coca-Cola Amatil, el grupo embotellador de Asia Pacífico, convirtiéndose así en el embotellador de The Coca-Cola Company más grande del mundo por ingresos.

Desde el inicio de sus operaciones, en CCEP tenían el convencimiento de que la única manera de hacer crecer el negocio era hacerlo de forma sostenible, generando un impacto positivo tanto en la sociedad como en el medioambiente. De hecho, para los embotelladores locales la sostenibilidad estaba ya en su ADN con asuntos como el apego a lo local. Necesitaban los recursos naturales para el desarrollo de su actividad, así como una sociedad próspera sobre la que seguir creciendo, por ello los criterios ESG<sup>2</sup> eran clave para su propia sostenibilidad a medio y largo plazo.

Con la formación de Coca-Cola Europacific Partners, la sostenibilidad era un camino, un proceso. Tenían que dibujar la hoja de ruta para sus acciones en aquellas áreas donde pudieran tener un impacto positivo; es decir, fijarse compromisos y acciones concretas e ir monitorizando su desempeño. Necesitaban medir y saber de qué punto partían y empezar a andar dicho camino, aunque aún hubiese muchas incertidumbres.

---

<sup>1</sup> Caso de la División de Investigación de San Telmo Business School, España. Preparado por los profesores Rocío Reina y Antonio García de Castro, de San Telmo Business School, para su uso en clase, y no como ilustración de la gestión, adecuada o inadecuada, de una situación determinada.

Copyright © diciembre 2024, Fundación 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 procedimientos, sin la autorización expresa y escrita de Fundación San Telmo. Para pedir copias o pedir permiso para usar este caso, por favor póngase en contacto con el departamento de Edición de Casos a través del teléfono en el +34 954975004 o por correo electrónico a la dirección casos@santelmo.org.

<sup>2</sup> Los criterios ESG se refieren a factores ambientales, sociales y de gobierno corporativo que se tienen en cuenta a la hora de invertir en una empresa. Aunque su origen se remonta varias décadas, en los últimos años se han convertido en la referencia de la inversión socialmente responsable (ISR).

Tras la compra de la embotelladora asiática había que volver a revisar los compromisos adquiridos. Algunos se habían conseguido ya; otros, había que acelerarlos. Anteriormente era un negocio europeo; en 2023 era mucho más global. Había que volver a escuchar a los grupos de interés, que pedían ir más rápido en algunas acciones. La compañía tenía que seguir asegurando que no solo buscaba su desarrollo empresarial, sino el de todos esos grupos de interés con los que se relacionaba, así como el de la sociedad en la que estaba presente. Entonces, ¿cómo se adaptaban esos compromisos a la nueva realidad? ¿Asia Pacífico estaba en otro nivel? ¿Debía integrarse dentro de los mismos objetivos, o no? La dirección decidió que se tenían que mantener los mismos objetivos. La sostenibilidad era cada vez más relevante y no se podía diluir, a pesar de que existiese un área o una región que fuese a un ritmo distinto. Pero, ¿serían capaces de conseguirlo?

### **COCA-COLA EUROPACIFIC PARTNERS**

The Coca-Cola Company era la compañía propietaria de las marcas y responsable de crear un porfolio que respondiese a las demandas de los consumidores. Coca-Cola Europacific Partners era la encargada de la fabricación, comercialización y distribución de bebidas en Europa y Asia. Las acciones de ambas estaban dirigidas a atender la creciente demanda de los productos y expandir la experiencia Coca-Cola a cada rincón de los mercados en los que operaba. Dos compañías independientes que trabajaban juntas, operando de forma estratégica y complementaria a lo largo de la cadena de valor de Coca-Cola. Un sistema que compartía el propósito global de “Refreshar al mundo y marcar la diferencia” y que avanzaba con el compromiso de desarrollar un modelo de negocio de manera sostenible.

Coca-Cola European Partners fabricaba, distribuía y vendía sus productos a clientes en trece países de Europa Occidental. En marzo de 2021, tras la fusión con Coca-Cola Amatil en Asia Pacífico, nació Coca-Cola Europacific Partners, el embotellador de Coca-Cola más grande del mundo por ingresos.

Era una de las compañías líderes a nivel mundial en el sector de gran consumo. Asumía las inversiones necesarias en producción e instalaciones, como una compañía independiente que cotizaba en las bolsas españolas, en las de Nueva York (NYSE), Ámsterdam (AMS) y Londres (LSE), bajo el nombre de CCEP. El porfolio incluía algunas de las bebidas más populares e icónicas del mundo, como Coca-Cola, Fanta, Sprite, Nestea, Aquarius, Nordic, Royal Bliss, Minute Maid, Burn, Monster ...

Servía a más de 1,75 millones de clientes en un mercado de 29 países de Europa, Pacífico e Indonesia, con un alcance de más de 600 millones de consumidores. España, Portugal y Andorra integraban la división ibérica de Coca-Cola Europacific Partners, con la que daban servicio a más de 450.000 clientes.

La facturación de la compañía en 2022 fue de 17.300 millones de euros (13.500 millones de euros Europa y 3.800 millones de euros Asia Pacífico) y su beneficio de 2.100 millones de euros (1.670 millones de euros en Europa y 468 millones de euros en Asia Pacífico).

Un beneficio neto de 1.521 millones de euros, que suponía un aumento del 54,2% respecto a un año antes, año aún afectado por la crisis del COVID-19. La recuperación de la actividad económica había impulsado las ganancias de la embotelladora en el mercado euroasiático, en el primer ejercicio completo tras la fusión entre Coca-Cola Amatil (Amatil) y Coca-Cola European Partners (CCEP). En el Anexo 1 pueden verse datos económico-financieros y en el Anexo 2 ingresos por marca y por país.

Su modelo de negocio estaba basado en tener excelentes personas dando un excelente servicio a los clientes y fabricando excelentes productos de manera sostenible. El objetivo de crecimiento de la facturación anual era de alrededor del 4% y el del beneficio de 7%, con un flujo de caja libre de alrededor de 1.700 millones de euros al año. Eran más de 33.000 empleados a escala global, de los que cerca de 4.000 trabajaban en Iberia (más de 3.600 en España).

## EL CAMINO HACIA LA SOSTENIBILIDAD

*“Lo importante es saber dónde se quiere llegar; una vez sabiendo eso, todo lo demás se irá resolviendo”*

En CCEP partían de la base de que un mañana responsable se construía paso a paso desde ese momento.

Como empresa líder en el mercado, eran conscientes de que las expectativas que los consumidores tenían puestas en ellos eran muy altas. Por ello, en Coca-Cola Europacific Partners estaban convencidos de que debían ser un agente de transformación social y referentes en el ámbito de la sostenibilidad. Por eso, habían asumido ese reto.

En definitiva, desde hacía años decidieron pasar de las palabras a los hechos para que con sus acciones consiguieran marcar la diferencia en la vida de las personas, las comunidades y el planeta. ¿Cómo?

- A través de un liderazgo con un modelo de negocio sostenible capaz de aportar soluciones reales al tiempo que contribuía a inspirar cambios positivos en la sociedad.
- Invirtiendo en las personas para mejorar sus vidas y construir un futuro mejor para todos.
- En alianza con sus proveedores y clientes, desde la mayor cadena de supermercados al negocio más pequeño, para generar valor compartido. Fortaleciendo relaciones de confianza y alianzas estratégicas pensadas a largo plazo como palanca para un crecimiento sostenible y sostenido.
- Escuchando a sus grupos de interés en un diálogo constante para conocer sus expectativas y demandas e integrarlas en su estrategia corporativa.
- Innovando. Desarrollando ideas que les ayudasen a adaptarse a los nuevos gustos de los consumidores, a nuevos modelos productivos y a la transformación digital. Incorporando los avances tecnológicos para atender mejor a los clientes y consumidores.