

A dark blue world map with white lines connecting the continents, symbolizing global connectivity. The lines are composed of many thin, parallel white lines that create a mesh-like effect between the continents.

Memoria Anual  
2012  
ROCA GROUP





Memoria Anual  
2012  
ROCA GROUP



<b>4</b>	<b>PRESENTACIÓN</b>
8	Evolución del volumen de negocio
10	Reconfiguración del sistema productivo en España
<b>12</b>	<b>DATOS MÁS SIGNIFICATIVOS</b>
13	Cifra de negocios
14	Evolución de los resultados
15	Inversiones y estructura financiera
<b>16</b>	<b>POLÍTICAS CORPORATIVAS</b>
17	Gestión comercial
27	Recursos Humanos
30	Tecnologías de la información
32	Innovación y diseño
36	Gestión industrial
<b>42</b>	<b>UNIDADES DE NEGOCIO</b>
44	Europa Occidental, África y Oriente Medio
46	América (Norte, Centro y Sudamérica)
48	Europa Central, Europa del Este, Escandinavia y países bálticos
50	Asia-Pacífico
<b>52</b>	<b>CUENTAS ANUALES AUDITADAS</b>
53	Cuenta consolidada de pérdidas y ganancias
54	Balance de situación consolidado
56	Sociedades del Grupo

Transcurridos ya seis años desde el estallido de la crisis mundial, la tan esperada recuperación no se produce. La falta de pulso de las economías desarrolladas también afecta a las economías emergentes.

En 2012 el conjunto de la economía mundial creció un 3,1% respecto al año anterior, un registro inferior a la práctica totalidad de las previsiones. Por ejemplo, a mediados de 2011 el Fondo Monetario Internacional había estimado que, por tratarse de un año de incertidumbre, la economía mundial “solo” crecería un 4%.

Transcurridos ya seis años desde el estallido de la crisis mundial, la tan esperada recuperación de la economía no se produce. Al contrario, tras el repunte registrado en 2010, que precipitó los vaticinios más optimistas, los años siguientes han sido de caída consecutiva y pronunciada. Analistas muy destacados señalan que el crecimiento mundial parece haberse asimilado a la debilidad y estancamiento que de forma prolongada viene afectando a la economía japonesa.

La falta de pulso de las economías desarrolladas también afecta a las economías emergentes, como se observa en el paralelismo que siguen las trayectorias de ambas en los últimos tres años. Las economías desarrolladas crecieron porcentualmente un 2,9 en 2010, un 1,8 en 2011 y un 1,4 en 2012, mientras que las emergentes lo hicieron un 7,7, un 6,3 y un 5,1 en los mismos años. Es decir, una tendencia decreciente de los dos grupos en proporción muy similar.

El notable incremento del comercio ajeno al mundo desarrollado (OCDE), impulsado fundamentalmente por las importaciones de materias primas de China procedentes de África y Sudamérica, tampoco ha servido para compensar la tendencia general a la baja. En plena era de globalización, el comercio internacional viene descendiendo sin pausa desde 2010 y, en tres años, el crecimiento ha pasado del 12% al 3,7%. La fortaleza de países como Indonesia, Filipinas o Colombia no se aprecia en el cómputo total debido a su limitado tamaño. Por su parte, la economía rusa se ve afectada por la caída del precio de los hidrocarburos, con el consiguiente impacto en su extensa zona de influencia, que tampoco acaba de despegar.

Siguiendo estrategias políticas diferentes, las economías americana, japonesa y europea no están llegando a resultados satisfactorios. Lo cierto es que la escasez de financiación a causa de la debilidad de sus instituciones bancarias y una nueva ola de proteccionismo añaden todavía más dificultades al desarrollo de las empresas que operan a escala global.

En ese contexto, las ventas del Grupo Roca presentan en 2012 un crecimiento del 3,2% respecto al año anterior, una cifra que consolida la tendencia positiva pero que queda ligeramente

por debajo de nuestras propias previsiones. En este sentido, ha resultado determinante nuestro desempeño en la zona euro y, en especial, en España, con respectivas caídas del 11,5% y del 18,3% respecto al año anterior.

A pesar del aumento de las ventas y de la contención de los gastos de estructura, que compensan la caída del margen bruto, el resultado neto del Grupo en 2012 refleja una pérdida de 31 millones de euros frente al resultado positivo de 2011. Esta caída es consecuencia principalmente del coste de las reestructuraciones que ha sido necesario llevar a cabo y de los ajustes contables por el deterioro de valor de determinados activos. El coste provisionado por el cese de actividad en las plantas españolas de Alcalá de Henares y Alcalá de Guadaíra es de 39 millones de euros, que incluyen tanto el deterioro de activos y existencias como las indemnizaciones.

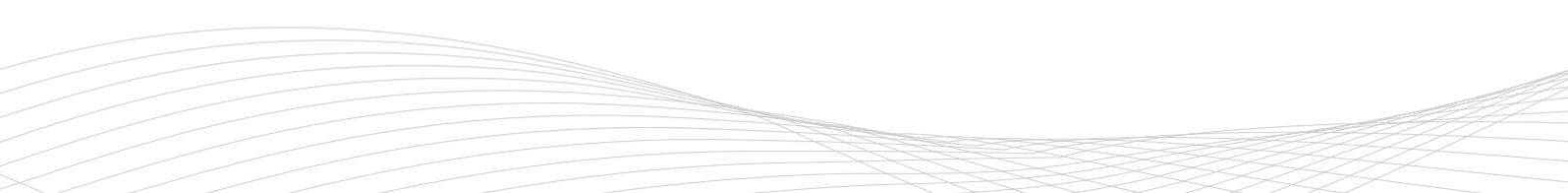
Pese a los ajustes, no hemos querido variar el rumbo. Con toda prudencia pero con decisión, seguimos invirtiendo para configurarnos como una sola organización moderna, ágil y saneada. En 2012 inauguramos la segunda planta de porcelana en Santa Luzia, en el Estado de Minas Gerais, Brasil. Una inversión de 35,6 millones de euros que aumenta nuestra capacidad en Brasil un 15%, hasta alcanzar los 11,8 millones de piezas anuales, con objeto de satisfacer la demanda creciente de la zona norte del país.

La racionalización de nuestra capacidad industrial es uno de los pilares estratégicos para ganar competitividad mediante un incremento notable de la eficiencia. La estandarización de procesos, la eliminación de soluciones innecesarias y la reducción del número de componentes, junto con la aplicación de la tecnología más avanzada, permitirán adaptar con facilidad nuestros productos a las distintas preferencias del consumidor, aun compartiendo una base técnica común.

Durante este último ejercicio hemos establecido una estructura de plataformas industriales, tanto en grifería como en muebles, con un sistema combinado de centros de fabricación de componentes comunes y plantas de montaje del producto final. De este modo se pueden ofrecer gamas más completas para todas las marcas sin los costes asociados a una producción de ámbito regional, que tiende a soluciones específicas y a series más cortas.

Como consecuencia del programa de internacionalización emprendido hace casi dos décadas, el negocio ya no depende

La racionalización de nuestra capacidad industrial es uno de los pilares estratégicos para ganar competitividad mediante un incremento notable de la eficiencia.



El negocio ya no depende tanto de los mercados de origen. Seremos más competitivos cuanto más progresems en nuestra capacidad para gestionar con lógica de operador global.

tanto de los mercados de origen. Aunque todavía tenemos importantes retos de crecimiento y rentabilidad por delante, nuestra estrategia está bien definida: seremos más competitivos cuanto más progresems en nuestra capacidad para gestionar con lógica de operador global.

En este sentido, hemos tenido que aplicar altas dosis de pragmatismo para finalmente aceptar un hecho tan doloroso como trascendental. La dimensión de la estructura industrial en España era insostenible y, de hecho, estaba lastrando el desarrollo del Grupo en su conjunto. Así, a finales de 2012 tuvimos que optar por la concentración de nuestras operaciones en nueve centros de trabajo y cerrar dos plantas de producción históricas (en las provincias de Sevilla y Madrid), que durante años fueron fundamentales para impulsar el crecimiento del Grupo. Baste recordar que la construcción de vivienda nueva en España ha caído un 94% desde 2006.

El camino que transitamos para conformar una sola organización compacta y eficiente a escala global –en contraposición a la mera administración de negocios agregados– no es fácil; en especial, en un momento de incertidumbre generalizada como el que vivimos. Pese a todo, nos sentimos moderadamente optimistas al comprobar que seguimos avanzando conforme a una estrategia y que cada día aprendemos a aprovechar mejor las oportunidades que la globalización también nos proporciona.

Sin embargo, para conseguir nuestro propósito debemos concentrarnos primordialmente en detener el deterioro del margen, un mal que afecta con frecuencia a las empresas multinacionales. Tres grandes fuerzas presionan sobre los márgenes: la caída de las ventas en los mercados domésticos, los costes estructurales y la necesidad de ajustar precios para ganar cuota en mercados muy competitivos.

Los costes estructurales de una empresa multinacional occidental se suelen cubrir a precios relativamente altos porque parten del nivel de vida de los mercados de origen. Los alquileres y mantenimiento de oficinas y centros no productivos, los salarios del equipo de gestión, los gastos comerciales y de desplazamiento, los servicios profesionales (consultoría, legal, marketing, tecnologías de la información, diseño, formación...), la remuneración de otros proveedores de valor añadido (energía, comunicaciones, logística...) y un largo etcétera se satisfacen a precios occidentales. Aunque son esenciales para que la organización funcione como conjunto, debemos

de estar siempre atentos a que los procesos de los departamentos y unidades corporativas demuestren su eficacia y rentabilidad.

Vemos pues que, para competir en estas condiciones, debemos aplicar una metodología transversal de gestión que integre talento y procesos de áreas, departamentos y funciones que antes trabajaban por separado. Nuestro modelo de gestión avanza hacia la integración de los procesos en el ámbito corporativo para, en paralelo, dejar a las unidades de negocio regionales un espacio de autonomía para la adaptación sobre el terreno con criterios de eficacia y sentido de la oportunidad.

Siguiendo esta lógica de gestión transversal, durante el año 2012 se adoptaron una serie de medidas de gran trascendencia: la integración del proceso de diseño y de marketing en la cadena de producción (buscando la mejora de producto, la reducción del *time to market* y la disminución del número de referencias); la planificación coordinada de la producción en todas las plantas; la simplificación de la estructura logística de los centros de suministro (buscando una cadena fiable, ágil y escalable), y una política de compras que, además de obtener un mejor precio y servicio, posibilita una gestión mucho más dinámica y eficiente del inmovilizado.

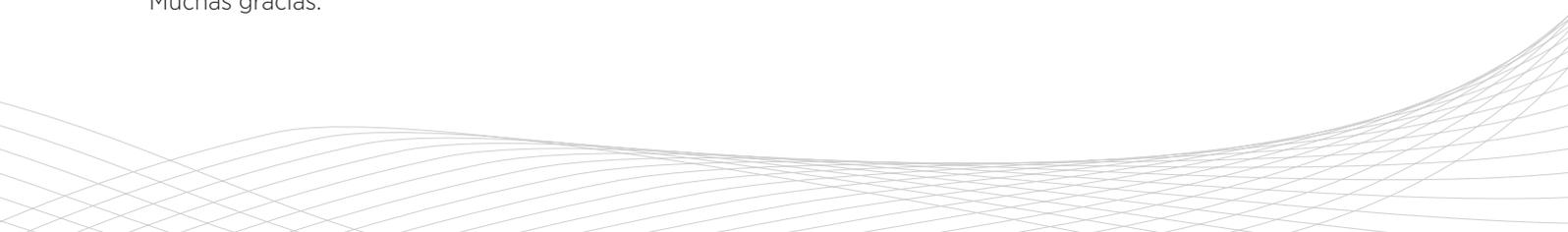
Finalmente, permítanme concluir con una reflexión: Llegado a este punto, posiblemente hayamos superado el fundamento competitivo histórico basado en el liderazgo de los mercados domésticos. Hoy, impulsados por un *know-how* industrial diferencial, somos una organización mucho más grande y compleja que se concentra en la gestión del talento y en su capacidad de transmitir el conocimiento y la cultura a las nuevas empresas que se han ido incorporando al Grupo.

La continua evolución de los factores demográficos, económicos, políticos, medioambientales y geoestratégicos nos obliga a asumir que somos una organización que gestiona sus opciones en un mundo cambiante, cuyas claves no son obvias y que obligan a un seguimiento muy próximo para poder adaptarnos. El Grupo Roca ya no se puede entender únicamente por su posición estática (fábricas, empleados, ventas...), sino por su capacidad de interpretar los movimientos de los mercados y, si puede ser, liderarlos.

A todos ustedes les agradezco y les animo a seguir contribuyendo con su apoyo y su talento para que el Grupo Roca siga progresando como una compañía rentable, capaz de gestionar la complejidad y de adaptarse con rapidez a los cambios.

Muchas gracias.

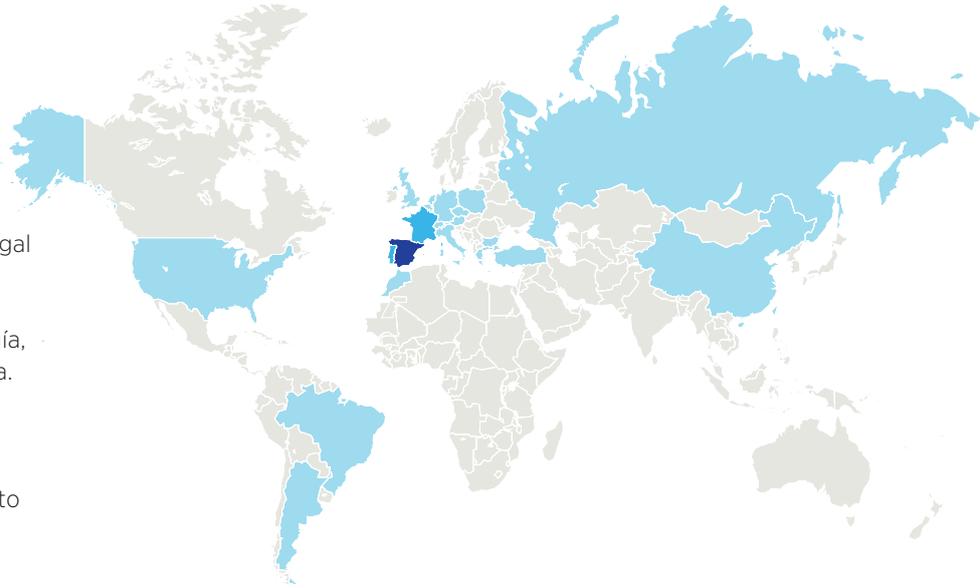
El Grupo Roca ya no se puede entender únicamente por su posición estática (fábricas, empleados, ventas...), sino por su capacidad de interpretar los movimientos de los mercados y, si puede ser, liderarlos.



## EVOLUCIÓN DEL VOLUMEN DE NEGOCIO

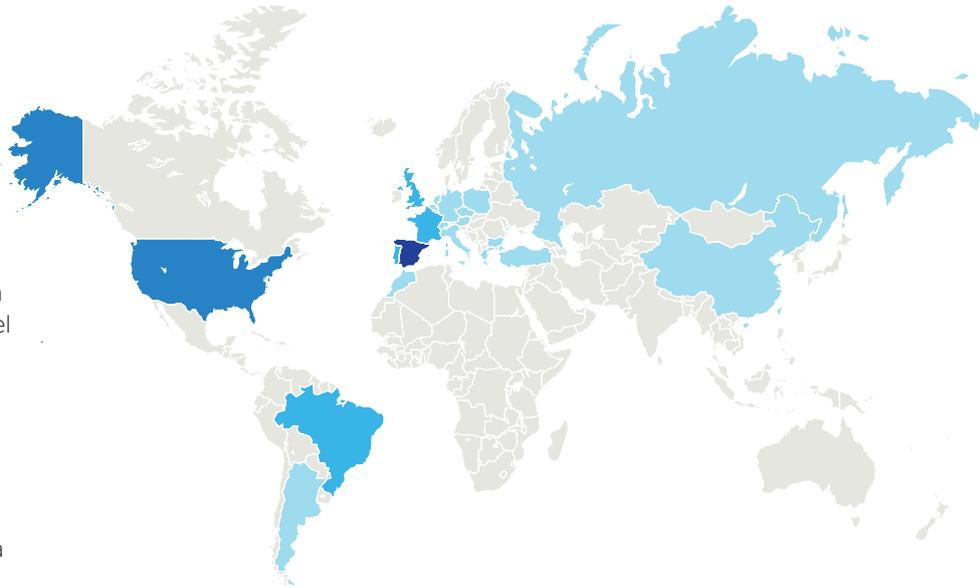
### 1998

En la década de 1990 el Grupo desarrolla una primera fase de expansión internacional, basada principalmente en la apertura de delegaciones comerciales y la firma de acuerdos con empresas líderes en sus mercados. Además de Portugal y Francia, la presencia comercial empieza a extenderse por Reino Unido, Alemania, Italia, Rusia, Turquía, Marruecos, Argentina, Brasil o China. El punto de inflexión en el proceso de internacionalización se dará en 1999, con la adquisición del grupo suizo Keramik Holding Laufen, cuarto fabricante mundial de porcelana sanitaria.



### 2005

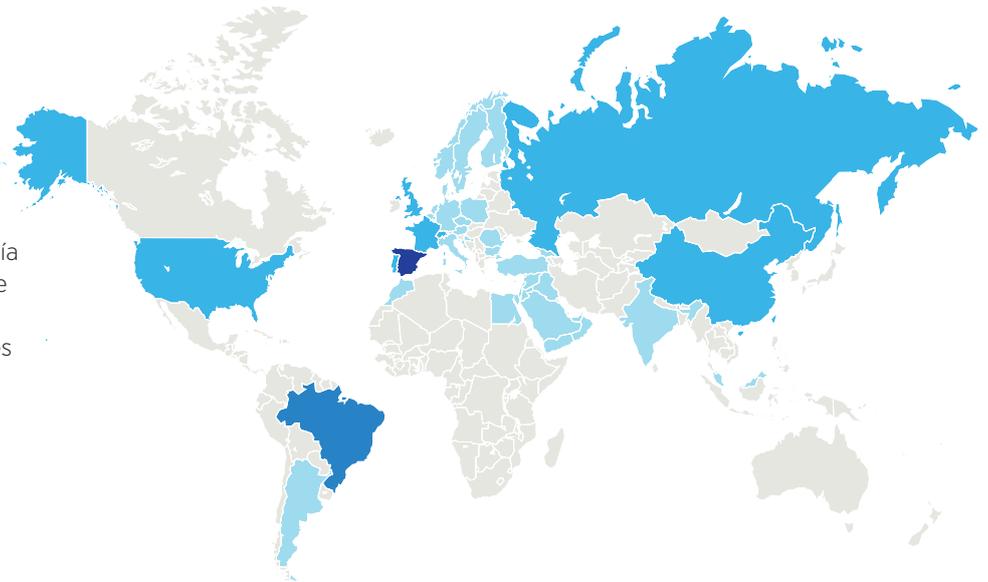
La compra de Laufen permite al Grupo consolidar su presencia en mercados estratégicos donde contaba con menor implantación, caso principalmente de Europa del Este, Brasil y Estados Unidos. En 2005 anuncia un ambicioso plan estratégico centrado en el sector del espacio de baño y la consolidación en los llamados “países BRIC”. En Brasil se abren hasta 20 tiendas exclusivas; en China se inaugura un segundo centro de producción, situado en Suzhou; en Rusia entra en funcionamiento la nueva factoría de porcelana sanitaria de Tosno...



■ <50 ■ 50-100 ■ 100-200 ■ >200 (Facturación en millones de euros)

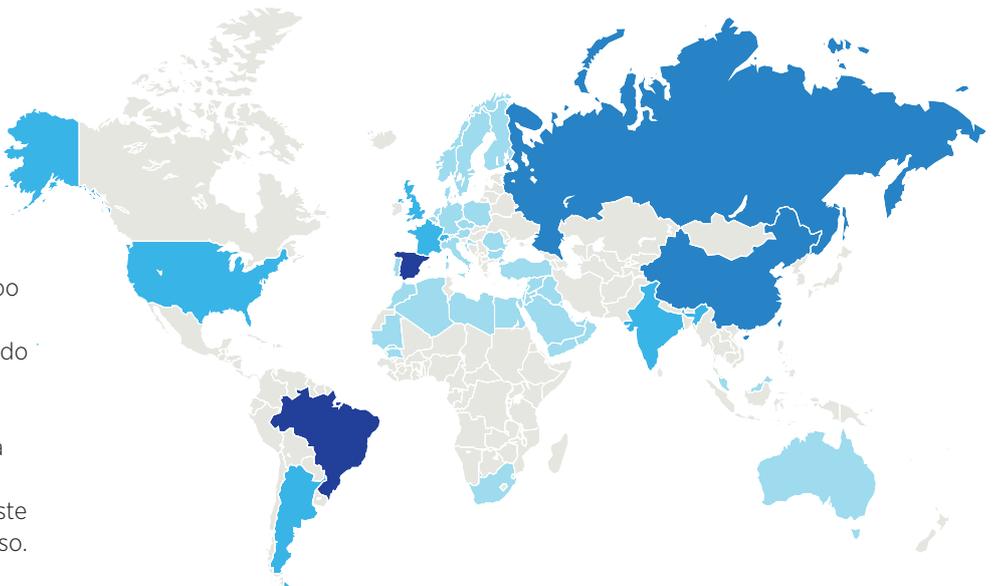
## 2008

En India, Roca se hace con el 50% pendiente de adquisición de Parryware. En España firma una alianza estratégica con el Grupo Cosmic mediante la adquisición del 50% de su capital. Con este acuerdo la compañía quiere unir sinergias para convertirse en líder del negocio europeo de accesorios, complementos y muebles de baño de gama alta. Además, en 2007, el Grupo había adquirido el grupo suizo Similor Holding, líder de mercado en la fabricación de grifería.



## 2012

Inauguración de la segunda planta de porcelana sanitaria en el complejo fabril de Santa Luzia II (Brasil), que con una capacidad de producción total de 4,2 millones de piezas al año se convierte en la mayor unidad productiva del Grupo en el mundo. En 2011, Brasil ya se había convertido en el primer mercado en volumen de ventas. También en 2011, el Grupo adquiere la compañía rusa Akvaton, empresa de referencia en el sector de muebles para el espacio de baño, consolidando de este modo su liderazgo en el mercado ruso.



## RECONFIGURACIÓN DEL SISTEMA PRODUCTIVO EN ESPAÑA: UNA MEDIDA NECESARIA

La persistencia de la crisis y de su impacto en la construcción han obligado a tomar medidas estructurales para evitar que los resultados en España pongan en riesgo la capacidad financiera de todo el Grupo.

Entre 2006 y 2012, la construcción de obra nueva en España ha sufrido un descenso del 95%. Otros factores que han afectado negativamente han sido la presión de los precios de venta a la baja y la disminución del sector de gama alta. Pese a las diferentes medidas de reactivación del mercado llevadas a cabo en este periodo –con importantes inversiones en el campo comercial y de marketing– las ventas unitarias de cerámica han caído un 75% desde 2006.



### MEDIDAS DE AJUSTE DE LA PRODUCCIÓN

Ante el descenso continuado de las ventas, Roca ha realizado desde 2007 un esfuerzo por ajustar la producción con los menores perjuicios posibles para los trabajadores. En este periodo se han realizado planes de prejubilación, bajas incentivadas, extinción de contratos y expedientes de suspensión temporal. En la mayoría de casos, medidas coyunturales en espera de la reactivación del mercado.

A pesar de las medidas adoptadas, muchos de los centros del Grupo en España cerraron el ejercicio 2012 por debajo del 30% de su capacidad productiva, con una rotación media de existencias de 160 días (el doble de la rotación histórica). Las estimaciones para 2013 indicaban que, en caso de no aplicarse nuevas medidas de reestructuración, la cifra total de unidades producidas duplicaría a la de unidades vendidas.

## PARA ABORDAR LA SIGUIENTE FASE

### IMPACTO EN LOS RESULTADOS DEL GRUPO

Las ventas en el mercado español en el ejercicio 2012 se han situado en 232 millones de euros, lo que representa un descenso del 18,3% respecto al año 2011, y una caída acumulada del 70% desde 2007. Entre el tercer trimestre de 2007 y el cuarto trimestre de 2012, Roca Sanitario –sociedad encargada de las operaciones de porcelana sanitaria en España– ha acumulado un total de 21 trimestres de caída continuada de las ventas.

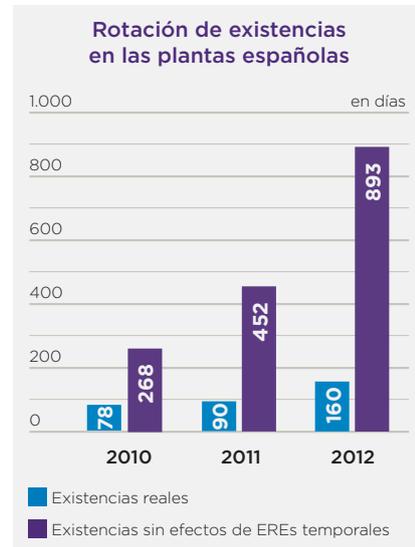
El descenso continuado de las ventas en España ha provocado que la aportación de este mercado al resultado consolidado del Grupo Roca haya sido negativa en todos los ejercicios desde 2008, acumulando unas pérdidas totales de 197 millones de euros.

### ESTRATEGIA DE CONCENTRACIÓN DE LA PRODUCCIÓN

Ante el problema estructural del mercado de la construcción en España, no es razonable seguir solventando la sobrecapacidad productiva de las plantas españolas con regulaciones temporales. Resulta también insostenible mantener una estructura industrial en España de las dimensiones actuales, poniendo en riesgo la continuidad del mismo Grupo.

Agotados todos los recursos, se ha optado por una estrategia de concentración de la producción en los centros españoles que, por razones objetivas bien analizadas, tienen mayores posibilidades de recuperar la rentabilidad a medio plazo. Así, a finales de 2012 se optó por el cierre de dos plantas de producción históricas (en las provincias de Sevilla y Madrid), que durante años fueron fundamentales para impulsar el crecimiento del Grupo.

Tras el proceso de concentración, el Grupo mantiene nueve plantas en España –en las provincias de Barcelona, Madrid, Castellón, Navarra y Burgos– y sigue trabajando para recuperar el equilibrio en este mercado, donde concentra las direcciones de operaciones corporativas para lograr que sea un verdadero impulsor de competitividad a escala global.



# DATOS MÁS SIGNIFICATIVOS

En 2012, el Grupo ha alcanzado una cifra de negocios de 1.600 millones de euros, con un incremento del 3,2% respecto a 2011.

El ejercicio 2012 ha estado marcado por la desaceleración del ritmo de crecimiento global y por los acontecimientos derivados de la crisis en la eurozona. Las economías emergentes han mostrado un mejor tono que en 2011, gracias principalmente a la aplicación de medidas fiscales y monetarias que han permitido controlar los riesgos de sobrecalentamiento de la actividad productiva, la apreciación de sus divisas y la formación de burbujas de activos financieros. Por su parte, el crecimiento de Estados Unidos –ligeramente superior al 2%– ha estado condicionado por los graves desequilibrios en las finanzas públicas y la estancada recuperación del mercado laboral. En el ambiente económico actual, la confianza inversionista sigue muy deteriorada, los riesgos de un menor crecimiento se agudizan y los mercados financieros siguen sin estabilizarse.

En Europa, la crisis financiera se agravó a mediados de 2012, como refleja la contracción de la actividad en los países de la zona euro –situada en 0,5% en el conjunto del año–, aunque con claras diferencias entre países. El crecimiento de las economías del norte y centro del continente se ha desacelerado significativamente, pero manteniendo crecimientos positivos. Por el contrario, los países denominados “periféricos” han mantenido la corrección a la baja de sus desequilibrios económicos públicos acumulados y han seguido sometidos a unas condiciones financieras aún lejos de la normalización, lo que ha provocado que tuvieran que implantar nuevas medidas de austeridad. Estas medidas se han materializado en mayores recortes en el gasto público y en prestaciones sociales, y en nuevos aumentos en la presión recaudatoria, lo que ha llevado a caídas importantes de los productos interiores brutos. Las reformas estructurales que se llevan a cabo en buena parte de los países comunitarios persiguen la consolidación fiscal y la corrección de los desequilibrios económicos, así como un avance en el proceso de una unión bancaria europea que refuerce el compromiso de preservar el euro y consolide el acceso a financiación de los mercados por parte de los bancos y de algunos países rescatados.

En este contexto económico tan difícil los datos económicos más relevantes del Grupo en el año 2012 son los siguientes:

La **cifra de negocios** consolidada ha sido de 1.600 millones de euros, lo que representa un incremento del 3,2% respecto al ejercicio anterior.

El **EBITDA** consolidado, que refleja el beneficio operativo antes de resultados financieros, impuestos de sociedades, depreciaciones y amortizaciones, se ha situado en 211 millones de euros, representando el 13,2% sobre la cifra de negocios.

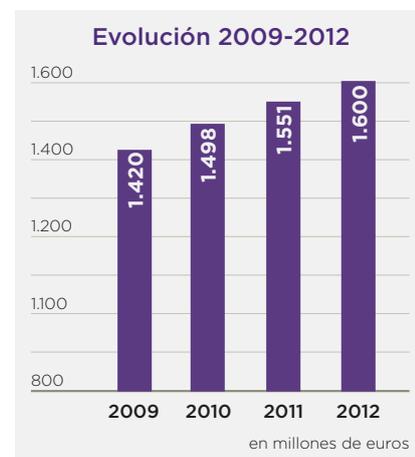
El **resultado neto** consolidado –después de impuestos– atribuido al Grupo refleja unas pérdidas de 31 millones de euros a consecuencia de los ajustes contables por deterioro del valor de determinados activos y del impacto de la reestructuración industrial en España.

Los **fondos propios** del Grupo se han situado en 1.137 millones de euros al cierre del ejercicio 2012, y la **deuda financiera** neta a 31 de diciembre de 2012 se ha situado en 388 millones de euros.

Las **inversiones** del año en el inmovilizado material e intangible han alcanzado los 108 millones de euros, frente a los 140 millones del año 2011. Las principales inversiones se han centrado especialmente en proyectos de ampliación de la capacidad productiva en Rusia, Brasil, China e India, con objeto de atender el crecimiento de la actividad en sus mercados internos.

## CIFRA DE NEGOCIOS

La cifra de negocios del Grupo en el ejercicio 2012 ha sido de 1.600 millones de euros, lo que representa un incremento del 3,2% sobre el ejercicio 2011. Es destacable el crecimiento registrado en las economías emergentes, tanto en los países BRIC como en mercados como Malasia, Argentina, Marruecos o Egipto. También cabe citar el importante incremento de ventas en economías occidentales como Alemania, Reino Unido y Francia. Estos resultados han permitido compensar la importante caída de ventas registrada en España –retroceso del 18,3% en 2012, con una caída acumulada del 70% desde 2007–, así como la apreciación del euro respecto a diversas monedas, con un impacto negativo del 0,5% sobre la cifra de negocios del Grupo.





#### Evolución de los resultados

	2009	2010	2011	2012
Ventas netas	1.420	1.498	1.551	1.600
EBITDA	191	235	214	211
% EBITDA	13,5%	15,7%	13,8%	13,2%
Beneficio neto	(64)	19	20	(31)

en millones de euros

## EVOLUCIÓN DE LOS RESULTADOS

El EBITDA del año 2012 ha alcanzado los 211 millones de euros, un importe ligeramente inferior al obtenido en 2011, a pesar del incremento de las ventas en un 3,2%. El margen bruto ha sufrido un deterioro debido a un aumento en los costes de fabricación, que no han podido ser compensados en su totalidad por crecimientos equivalentes en los precios de venta debido a la difícil situación de los mercados como consecuencia de la crisis. El incremento de los costes de fabricación responde a la fuerte presión al alza en los productos energéticos, los aumentos en los costes de las materias primas –en especial, en los países cuya moneda ha sufrido una notable depreciación respecto al euro y al dólar– y la reducción de los volúmenes de producción, básicamente en los países europeos que han seguido experimentando caídas en sus ventas.

El Grupo ha podido paliar parcialmente estos efectos negativos con inversiones encaminadas a la reducción de costes por mejoras de procesos y productividad, con medidas coyunturales para adecuar las plantillas a los niveles de producción de cada mercado, además de una importante reducción de los gastos de estructura en todas las compañías. Estas actuaciones han permitido que el EBITDA solo se haya reducido en tres millones de euros respecto al ejercicio anterior.

El beneficio neto del año 2012 refleja unas pérdidas de 31 millones de euros, rompiendo la estabilidad de los dos últimos años, en los que se consiguieron resultados positivos. Debido a la situación de crisis profunda y de recesión que se vive en España, el Grupo ha tenido que aplicar medidas estructurales que permitan adecuar los niveles de producción y de existencias a la demanda real existente.

## INVERSIONES Y ESTRUCTURA FINANCIERA

Las inversiones en inmovilizado material e intangible han alcanzado en este ejercicio los 108 millones de euros. Las principales inversiones se han centrado en proyectos de ampliación de la capacidad productiva en Brasil, India, China y Rusia, destinados en todos los casos a atender el crecimiento de la actividad de los mercados internos.

En relación con la estructura financiera con la que se ha cerrado el ejercicio 2012, cabe destacar que se ha conseguido mantener la deuda financiera neta en un nivel semejante al año anterior, situándola en 388 millones de euros. Esta contención de la deuda se ha conseguido principalmente por el esfuerzo realizado en todo el Grupo en la reducción de los gastos de estructura, la contención de las inversiones y el control del capital circulante.

Respecto al contrato de financiación sindicada a largo plazo cabe señalar que el Grupo continua cumpliendo con sus obligaciones financieras que prevén el cumplimiento de determinados ratios económicos.

### Evolución de la estructura financiera

	2009	2010	2011	2012
Fondos propios	1.168	1.174	1.180	1.137
Inversiones	139	172	176	108
Situación financiera neta	(261)	(283)	(386)	(388)

en millones de euros

La situación financiera neta refleja los saldos al cierre de cada ejercicio en inversiones financieras a corto plazo, efectivo y otros activos líquidos equivalentes, menos las deudas a corto y largo plazo con entidades de crédito.

**A única coisa que vai transbordar no seu banheiro, é a inovação.**

100 anos de 80 anos, a história continua de modernidade e design. Com tecnologia e sustentabilidade presentes de forma única, nasce a Incepa Bidet. Inovadora em design, inovadora em tecnologia e inovadora em oferecer soluções criativas para sua casa.

INCEPA: A qualidade em cada detalhe.

**Incepa**  
Do seu jeito

incepa.com.br

**Parryware**  
*Wow, what a bathroom!*

Presenting the Crust Series by Parryware, a competitively priced collection of sturdy taps that have been crafted to last. With elegant curves and a smooth finish, these designs will fit in comfortably with your modern aesthetic sensibilities.

**crust**  
series

Parryware Products Private Limited  
"New House", 2/16, S.C.C. Road, Pondicherry - 605 001, India. Tel: +91 41 2332222. Fax: +91 41 2332222. Email: info@parryware.com

**LAUFEN**  
The art of the toilet

**Roca 乐家**  
It's your world

**DAMA-N**

ДИЗАЙН, ФУНКЦИОНАЛЬНОСТЬ И МНОГООБРАЗИЕ КОМБИНАЦИЙ

Коллекция керамических изделий и мебели для ванной комнаты с нейтральными, чистыми линиями, предлагает широкий выбор изделий различных размеров.

**BATHROOM SOLUTIONS FOR TODAY & TOMORROW**

**Roca** THE LEADING GLOBAL TECHNOLOGY BRAND

Achha jagah yahan khona.  
Hai apna se woh kona

Bathrooms are not just bathrooms. They are your very own space — Apna se kona. You deserve better. Because you're not just your office. It's not your routine routine in a bathroom. As an integral bathroom solution for the good in decisions, we, at Parryware understand how special a bathroom is, and with our diverse range of products, continually evolving with the times, we ensure that it remains special. Always!

Parryware **lewa kuchh khawa**

**Parryware**  
*Wow, what a bathroom!*

# POLÍTICAS CORPORATIVAS

## Gestión comercial

La concepción global del negocio ya no es una opción a considerar, sino una realidad que el Grupo está aprendiendo cada día mejor. Su estrategia busca un crecimiento rentable que solo puede alcanzarse mediante la consecución de unas políticas generales de gestión que vayan orientadas a ser cada vez más eficientes y más ágiles en el conjunto de la organización. En el terreno comercial trabaja cada día para mejorar la propuesta de valor de las marcas y productos hacia sus respectivos mercados en cada uno de los tramos de la cadena de valor: prescriptor, distribuidor, grandes cuentas, usuario final... Sin embargo, en la experiencia internacional de las últimas décadas se ha podido comprobar que la evolución de los mercados es asimétrica y que, para tener éxito sobre el terreno –ganar cuota y margen comercial–, hay que tener muy en cuenta factores locales y regionales que se deben conjugar con la estrategia del Grupo.

Para un profundo conocimiento de los países en los que opera, en 2012 se han actualizado los *dashboards* de mercados clave, una representación gráfica orientada a identificar cada realidad socioeconómica con el objetivo de maximizar el rendimiento de la posición en cada área. Bajo el mismo criterio, se ha aplicado el proceso NPL (*New Product Launching*), destinado a optimizar el lanzamiento de nuevos productos con el *time to market* adecuado.

La oferta completa del Grupo permite nutrir a las marcas locales. Dos ejemplos de ello son accesorios y bañeras: se han creado sets de accesorios a partir de los cuales cada marca local crea su propia colección, adaptada a su mercado objetivo. Asimismo, se ha definido la gama Eco de mamparas para marcas locales, con lanzamientos en Gala y Sanitana. Con estas prácticas, la compañía logra reducir el coste hasta en un 20% respecto al anterior modelo. Esta racionalización comercial se ha aplicado también a la elaboración de catálogos. Por ejemplo, en India se presentaron en un mismo catálogo los productos de la marca Parryware junto con las novedades de diferentes marcas del Grupo: Ying y Sanitana (porcelana) y Pool Spa y Sanitana (wellness). Así, se logró ampliar la oferta y minimizar gastos de desarrollo de producto.



La evolución de los mercados es asimétrica. Para tener éxito sobre el terreno hay que conjugar los factores locales con la estrategia del Grupo.

La actuación como interlocutor único acerca al Grupo a clientes de prescripción global.



Para aumentar la rapidez y acierto en los lanzamientos, además de examinar las particularidades regionales, resulta imprescindible conocer los principales segmentos de mercado. Para ello, se investigan los targets con el fin de conseguir la mayor diversidad y adaptación del producto al cliente final, ofreciéndole las herramientas, diseño y servicios que cubran sus necesidades específicas, ampliando la propuesta de valor en cada tramo. Por un lado, el portfolio de marcas alcanza segmentos de variado nivel económico, *“for all pockets”*; por otro, una gama amplia de productos cubre toda la oferta del espacio de baño, *“complete bathroom”*.

Actuar como interlocutor único acerca al Grupo a clientes de prescripción global: grandes cuentas; proyectos con grandes distribuidores –destaca el acuerdo con St. Gobain en Francia– y en el segmento Contract, a través del cual se ha ganado mucha presencia en Abu Dabi (Emiratos Árabes Unidos), así como otras alianzas que trascienden la enmarcación regional. Esta capacidad ofrece además la posibilidad de realizar ofertas inigualables a cadenas hoteleras; es el caso del resort Brava Home de Brasil, con el que se ha cerrado importante acuerdo de suministro de productos de marca Roca (Nexo, The Gap y Diverta).

Finalmente, como especialistas en el espacio del baño y en el esfuerzo de comprensión del mercado, en 2012 se identifican nueve grandes tendencias del sector. Entre las modas internacionales destaca el llamado *“homing”*, que plantea el espacio de baño como un santuario personal e implica un retorno a los materiales naturales y formas simples y agradables. La sostenibilidad, en la que Roca es pionera en su sector, es otro valor global en alza. Asimismo, funcionalidad, rendimiento y diseño son bienes por los que los clientes están dispuestos a pagar, según la tendencia internacional conocida como *“value for money”*. La personalización del baño y la calidad de la experiencia son otras tendencias predominantes, a las que las marcas del Grupo contribuyen ofreciendo gamas de productos compatibles y combinables entre sí. También los materiales han tomado protagonismo, imponiéndose la combinación de maderas, goma, vidrio o resinas, así como el uso de nuevos materiales como el Gel-coat, Stonex o Solid Surface. En el segmento alto, el baño tiende a abrirse al resto de la casa; la automatización llega a Europa desde el mercado asiático, y el envejecimiento de la población o *“aging population”* es una realidad en Europa que pronto llegará a China y que impulsa a plantear soluciones que faciliten la ejecución de tareas rutinarias, con un diseño agradable y no ortopédico.





Los productos del Grupo estarán presentes en una de las sedes del próximo Mundial de Fútbol 2014, que se celebrará en Brasil.



## MUNDIAL DE FÚTBOL 2014: ACUERDOS EN BRASIL

El Grupo ha cerrado un acuerdo para equipar al estadio Governador Magalhães de Belo Horizonte, que albergará seis partidos de la Copa del Mundo 2014, con los productos Celite Azálea y Celite Washbasins. Con motivo de este evento deportivo, también se ha logrado un acuerdo con el hotel y centro deportivo Vila Ventura de Viamão, con un pedido de WC Celite Riviera y WC Incepa Ocean.

## ALIANZA DE LAUFEN CON KARTELL

En el año 2012 destaca la colaboración con Kartell, empresa líder mundial en el sector de mobiliario de diseño, para desarrollar una colección con Laufen, la marca generalista *premium* del Grupo. La nueva serie aporta una estética innovadora al mundo del espacio de baño, combinando la emoción propia del mundo Kartell con la calidad e innovación de la cerámica de Laufen.



## SAPHIR KERAMIK, REVOLUCIÓN CERÁMICA

Tras más de cinco años de investigación y desarrollo, Laufen ha presentado en la feria Bau de Munich los nuevos modelos de lavabos Living, elaborados con el nuevo material cerámico Saphir Keramik. Gracias a su avanzada formulación y superiores propiedades físicas y químicas, este material supone una revolución en el mundo de la cerámica: permite producir piezas con un espesor mínimo -hasta 4 milímetros- y geometrías extremas hasta ahora impensables en porcelana. Además, replica el *look* de otro tipo de materiales como el metal o composite, lo cual permite implementar en el mundo cerámico una estética minimalista y una pureza de líneas excepcional. Saphir Keramik también aporta un beneficio muy alto en cuanto a sostenibilidad y ahorro de recursos naturales, reducción de consumo de gas y emisiones de CO<sub>2</sub>, al hacer posible producir piezas con un ahorro de hasta un 40% de peso en comparación con la porcelana tradicional.



**Saphir Keramik permite producir piezas con un espesor mínimo y una pureza de líneas excepcional.**



El éxito de la campaña televisiva en Egipto ha permitido popularizar la marca Roca y lograr un notable incremento de ventas.

## CAMPAÑAS DE ÉXITO EN TELEVISIÓN

En el esfuerzo del Grupo por adaptar su estrategia de comunicación a cada perfil de consumidor y a las especificidades de los diferentes mercados, sobresale la campaña de publicidad de la marca Roca en Egipto: un anuncio televisivo que obtuvo un gran éxito, provocando un incremento de ventas de más de 100.000 piezas durante el año posterior a su lanzamiento. El anuncio logró conectar con la sociedad egipcia y popularizar la marca Roca en el país. Otro éxito fue la campaña de publicidad "Another World", lanzada en China con el objetivo de aumentar los niveles de notoriedad de la marca Roca, diferenciándola y posicionándola en este mercado.

## NUEVOS INODOROS SIN BRIDA INTERIOR

Tanto Roca como Laufen han incorporado a sus gamas los nuevos inodoros sin brida interior. Gracias a este innovador sistema, estos inodoros son altamente higiénicos, pues permiten una muy fácil limpieza por parte del usuario, evitando la suciedad y los restos ocultos. Estos inodoros se pueden instalar tanto en espacios públicos como privados.

## IN-TANK: UNA APUESTA POR LA INNOVACIÓN Y LA SOSTENIBILIDAD

In-Tank, desarrollado en el Innovation Lab, es el primer inodoro del mundo con cisterna integrada, con el que Roca vuelve a redefinir el espacio de baño. Incorpora la última tecnología de la marca en ahorro de agua y confort, utilizando un sistema de descarga ajustable y combinando practicidad, diseño y respeto por el medio ambiente.



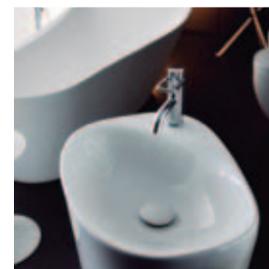
## LAUFEN 2012: UN AÑO DE PREMIOS

Laufen ha cosechado importantes premios en el mundo del diseño con el lanzamiento de nuevos productos. Entre ellos, el Red Dot Award por el nuevo urinario Antero, el IF award por el esmalte especial LCC (Laufen Clean Coat), el IF award por el lavabo Living Square, y el Green Good Design y el Best of the Year by Interior Design por la nueva serie Palomba.



## PROYECTOS EMBLEMÁTICOS EN INDIA Y MALASIA

La exclusiva colección Armani/Roca, un concepto nacido fruto de la colaboración entre dos marcas consagradas y líderes en sus sectores, formará parte del World Tower de Mumbai, el que será el edificio residencial más alto del mundo. El importe de este proyecto es de unos 10 millones de euros. Esta colección se caracteriza por la elegancia, la calidad y el diseño. En Malasia, cabe destacar el desarrollo del proyecto Arcoris de Foster + Partners en Kuala Lumpur, al que el Grupo aportará productos de la marca Roca: sanitarios, grifos y bañeras.





Los Roca Gallery contribuyen a la interlocución a alto nivel con prescriptores internacionales.

## ROCA GALLERY Y SU INFLUENCIA EN EL NEGOCIO GLOBAL

Con un target que incluye profesionales, distribuidores, filiales, público e instituciones, los Galleries contribuyen a la interlocución con los prescriptores proponiendo un debate internacional sobre sostenibilidad, arquitectura, diseño, innovación, hotelería y turismo. En 2012, las acciones de los Galleries reportaron resultados tangibles como la participación en el congreso internacional hotelero HWIC, la concesión de importantes contratos regionales europeos en DIY, o la adquisición de obras de grandes grupos regionales como las Mumbai Towers en India. Sus eventos congregaron en Madrid y Barcelona a profesionales y prescriptores de Polonia, Chile, China o Qatar, y propiciaron la visita de distribuidores de Marruecos al Roca Barcelona Gallery, como ejemplo de la relación de confianza estable con este país, donde el Grupo ha ganado cuota de mercado los últimos años. Destaca especialmente el London Roca Gallery, situado en el *hub* mundial de prescripción global, que el pasado año celebró los encuentros anuales del Colegio estadounidense de arquitectos y del Colegio británico de diseño de interiores.

## PARTICIPACIÓN EN FERIAS INTERNACIONALES

A lo largo de 2012, el Grupo ha estado presente en las ferias y congresos más importantes a nivel internacional del ámbito de la arquitectura, el interiorismo y la construcción. Esta participación está motivada por la voluntad de la compañía de estar cerca de los clientes y consumidores. Destaca la participación en KBB de Birmingham, Revestir de Sao Paulo y Ecobuild de Londres, en el mes de marzo; en Mosbuild de Moscú con Roca y Santek, y Novelties de Bulgaria, en abril; en KBC de Shanghái e Index de Jeddah (Arabia Saudí), en mayo; en Cercaie de Bolonia, Salon Belfort de Francia y PIR de Moscú, en septiembre, y en ICS de El Cairo, SIB de Casablanca, IHG de Dublín y Acetech de Mumbai con las marcas Roca y Parryware, en noviembre.





## 120 ANIVERSARIO DE LAUFEN

Laufen, marca *premium* del Grupo, ha celebrado en 2012 su 120 aniversario: creada en 1892, se integró en el Grupo Roca en 1999. Para celebrarlo se ha desarrollado una campaña de comunicación con anuncios de televisión, publicidad en revistas, *banners on-line*, catálogos y folletos, además de la creación de una nueva página web y aplicaciones para móvil. La imagen del aniversario de Laufen también ha estado presente en las ferias de Milán o Brasil, en la organización de eventos en la Bienal de Venecia o en la esponsorización del AR House Award.



## “REINVENT THE TOILET”, CON LA FUNDACIÓN GATES

En su compromiso con la innovación y la sostenibilidad, Roca y la Fundación We Are Water colaboran en el proyecto “Reinvent The Toilet”, una iniciativa de la Bill & Melinda Gates Foundation. El desafío pretende buscar innovadoras soluciones para los 2.500 millones de personas que no tienen acceso a un inodoro. Científicos de prestigiosas universidades y representantes de compañías multinacionales de todo el mundo comparten información y avances en este proyecto internacional.

## Recursos Humanos

Al cierre del ejercicio de 2012, el Grupo Roca gestiona una plantilla de 20.672 empleados en todo el mundo. Como operador global, es clave la identificación y gestión del talento en los países en los que está presente, donde implanta las políticas corporativas teniendo en cuenta la evolución y las necesidades del negocio en cada mercado. Las prioridades en este sentido son la identificación y mejora de los sistemas de trabajo, el incremento de la productividad mediante la implantación de nuevos procesos y métodos de eficiencia, y el desarrollo del talento a nivel global.

En el ámbito de la formación, conscientes de la importancia de optimizar recursos y obtener resultados, se ha creado a través de la Roca Corporate University (RCU) la nueva herramienta de gestión de "programas enfocados". Su desarrollo ha puesto de manifiesto las posibilidades de realizar acciones formativas de gran calidad e impacto en los asistentes y en sus entornos de trabajo, con objeto de ser más eficientes en la gestión y aprovechamiento de recursos.

La gestión del talento se ha enfocado a la mejora de los sistemas de trabajo y el incremento de la productividad.



A lo largo de 2012 ha continuado la implantación del Roca Performance Management (RPM), completando la formación en los países con delegación comercial como Francia, Inglaterra, Italia, Dinamarca, Holanda, Alemania, Grecia y Australia, así como en las sociedades de Croacia y Marruecos, y en Akvaton y Ugrakeram, en Rusia. Como apoyo en la implantación se han desarrollado varias guías y tutoriales *on-line* a los que los managers pueden acceder desde el portal interno. Estas guías formativas contribuyen a comprender y aplicar en la práctica los objetivos y procedimientos del sistema de gestión del desempeño en la organización, con especial hincapié en la mejora de competencias, el desarrollo de entrevistas de desempeño y el dominio de aplicaciones informáticas de soporte.

A cierre del ejercicio, están en funcionamiento 29 programas de operaciones de motivación que trabajan con equipos de producción y equipos comerciales en diez países y cuatro continentes. Destaca el inicio, en el mes de septiembre, de la primera operación de motivación en Asia dirigida a mandos intermedios, realizada en la fábrica de grifería de Suzhou (China). En el conjunto del Grupo, la RCU ha realizado más de 193.000 horas de formación en las que han participado cerca de 21.000 profesionales de todas las áreas.

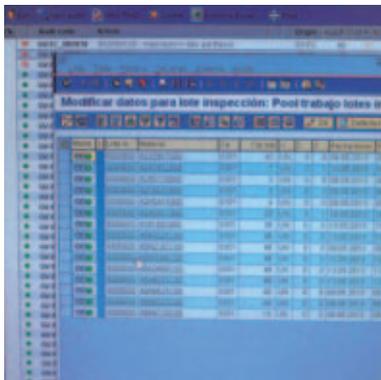
Con el objetivo de mejorar la productividad en las plantas de fabricación se han implantado sistemas de incentivos en la planta de Malasia y ha empezado la tutela y soporte en la gestión del departamento Methods & Processes (M&P) en las plantas de Malasia, Nanhai, Tangshan, Suzhou y República Checa. También se ha llevado a cabo la estandarización de los índices de productividad, así como la implantación del nuevo Índice de Eficiencias en las plantas de Argentina, Gala, Sanitana, Bechynne, Znojmo, Bulgaria, Polonia, Perundurái, Dewas y Kela.

El departamento de Recursos Humanos ha colaborado asimismo con el departamento de IT para la implantación de una plataforma que ofrece un nuevo sistema integrado de comunicación y colaboración entre usuarios, integrando voz, vídeo y servicio de telefonía a través de Internet. Esta plataforma tendrá un gran impacto en la productividad y los costes de los centros.



Al cierre del ejercicio de 2012, el Grupo Roca gestiona una plantilla de 20.672 empleados en todo el mundo.





La implantación de una plataforma de gestión única para todas las sociedades es uno de los mayores retos a nivel tecnológico que ha afrontado la compañía en las últimas décadas.

## Tecnologías de la información

El ejercicio 2012 ha marcado el inicio de la implantación de la plataforma de gestión única para todas las sociedades, desarrollada sobre sistema SAP, que supone uno de los mayores retos a nivel tecnológico que ha afrontado la compañía en las últimas décadas. El Grupo evoluciona de este modo en el uso estratégico de las tecnologías de la información como herramientas orientadas a su vertebración como operador global. Además de alinear todas las acciones sobre unas mismas directrices, las tecnologías de la información permiten la estandarización de procesos en todos los ámbitos de la empresa y la aplicación de sistemas comunes de *reporting*.

El diseño e implantación de la plataforma única de gestión se articula mediante el Proyecto SAP Fusión, que en ejercicios anteriores abordó la fase de valoración de las necesidades de negocio y diseño de las soluciones tecnológicas. En 2012 se ha procedido a la implantación práctica de la nueva plataforma en Roca Sanitario, Reino Unido y Francia. El plan de expansión prevé su aplicación en Portugal, Marruecos e Italia en 2013, y su extensión al conjunto de sociedades del Grupo antes de 2018.

En el marco del Proyecto Fusión, el departamento de IT trabaja en el desarrollo de nuevos módulos de gestión, que se incorporarán progresivamente a la nueva plataforma única. Entre ellos, destaca el desarrollo conceptual de la implementación del sistema SAP-APO, que permite fijar y comunicar al cliente la fecha prevista de entrega de cada pedido. El desarrollo de este módulo, que supone un importante reto en calidad de servicio al cliente, implica la mejora de la planificación central y los procesos de fábrica. Otros módulos en desarrollo son la integración en SAP de los procesos relacionados con la fabricación repetitiva, para un mejor control de las operaciones de planta y la mejora de la productividad; la consolidación de un único sistema SAP-CRM en las operaciones de fuerza de ventas; o una solución integrada de tesorería avanzada para todo el Grupo.

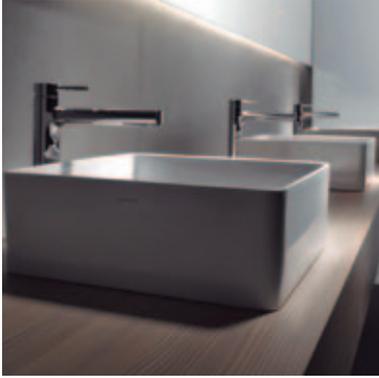
De modo independiente al Proyecto Fusión, también se han realizado sendas operaciones de implementación de SAP en mercados con necesidades específicas y que requerían de una actuación urgente para alinear los procesos de gestión. Es el caso de Rusia, que integra la nueva planta de Akvaton, y Malasia.



En el ejercicio 2012, los departamentos de IT y Reingeniería de Procesos han participado en cerca de 300 proyectos, entre los que destacan la ampliación de las funcionalidades del catálogo virtual de producto y su implantación en nuevas páginas web locales del Grupo; la extensión de la aplicación de diseño DibaNext a Laufen y Keramika (Rusia); o el desarrollo de una solución que permita comercializar platos de ducha como producto configurable.

En el campo de infraestructuras, el departamento ha seguido avanzando en la consolidación de la sede en Barcelona como centro único de decisión, así como en la unificación y simplificación de procesos. En cumplimiento del Plan Director de IT 2012-2015 y tras la importante inversión realizada en ejercicios anteriores, ya se aprecia una progresiva reducción del gasto/inversión en tecnología en relación a la facturación total del Grupo.

En 2012 también se han ampliado las funcionalidades del catálogo virtual de producto, implantado en nuevas páginas web locales del Grupo.



La actividad en innovación y diseño se orienta a la extensión de prestaciones y elementos tecnológicos avanzados a nuevas colecciones, y la investigación en nuevos materiales y soluciones.

## Innovación y diseño

El mercado del espacio de baño ha evolucionado en los últimos años de una demanda marcada por el gusto por el diseño puro –predominio de la estética– a las actuales preferencias por un diseño más funcional, que incorpore de forma natural los aspectos de sostenibilidad y confort, además de la facilidad de instalación y uso. Los consumidores están cada vez mejor informados sobre la oferta disponible y demandan productos con valor añadido pero con una ajustada relación calidad-precio. En respuesta a esta demanda, el Grupo ha orientado su actividad en innovación y diseño en dos líneas fundamentales de trabajo: la extensión de prestaciones y elementos tecnológicos avanzados a nuevas colecciones, y la investigación en nuevos materiales y soluciones.

En primer lugar, el conocimiento desarrollado en el diseño de productos *flagship* como W+W o In-Tank –reconocidos mundialmente por su innovación– revierte en gamas de todos los segmentos y de todas las marcas del Grupo, que incorporan progresivamente un nivel de prestaciones y tecnología solo disponible, hasta la fecha, en productos de alta gama. Buen ejemplo de ello es el lanzamiento de Debba, una colección completa para el espacio de baño, diseñada para espacios reducidos y que combina un diseño moderno con los elementos más avanzados en ahorro de agua y energía.

La investigación en nuevos materiales se desarrolla bajo el principio de contar con soluciones que ofrezcan mayores posibilidades de personalización del producto, al tiempo que permitan la racionalización de componentes y tecnología de producción. En este sentido, destaca el nuevo material cerámico Saphir Keramik, presentado por Laufen, que gracias a su avanzada formulación permite producir piezas con un espesor mínimo de hasta cuatro milímetros y geometrías extremas hasta ahora impensables en porcelana. Además de sus ventajas en el campo de la sostenibilidad, el desarrollo de nuevos materiales como Saphir Keramik abre también nuevas posibilidades en el ámbito del diseño, con estéticas y soluciones innovadoras en el sector.





El desarrollo del resto de familias de productos se coordina mediante la labor conjunta entre todas las unidades de diseño del Grupo y las plataformas de producción. Destaca el significativo avance conseguido en el último ejercicio en las plataformas de Muebles y Grifería, materializado en el lanzamiento de colecciones integrales de sanitario y mobiliario, o la ampliación de la oferta de columnas de ducha, griferías temporizadas o de la colección L20, que incorpora el sistema Cold Start de apertura en frío. Entre los nuevos materiales cabe citar también el desarrollo de las resinas coladas para la fabricación de platos de ducha.

La coordinación de las actuaciones en innovación y diseño en todo el mundo ha evolucionado de un plano estructural –unificación de componentes, materiales y procesos– al desarrollo conjunto de líneas de productos que recogen el *know how* acumulado por las diversas unidades de diseño. Es el caso de las novedades presentadas en la feria Shanghai 2012, encabezadas por el proyecto In-Wash –ducha y lavabo en la misma pieza–, desarrollado conjuntamente por especialistas del Roca Design Center, Laufen y Roca Taiwán. En la misma feria se presentó también, en exclusiva para el mercado asiático, una colección de grifería electrónica con iluminación incorporada.

Por último, en cuanto a la investigación continua de las tendencias de mercado, el Innovation Lab ha dedicado el ejercicio 2012 al concepto de *urban mobility*: las nuevas necesidades nacidas a raíz de la concentración demográfica en grandes urbes, como el desarrollo de viviendas más pequeñas y de nuevas unidades familiares (hogares unipersonales, gente mayor, etc.).



La coordinación de las actuaciones en innovación y diseño en el mundo ha permitido el desarrollo conjunto de líneas de productos.

La fase actual de vertebración de la compañía contempla la racionalización de su capacidad industrial y la planificación coordinada de la producción en todas las plantas.



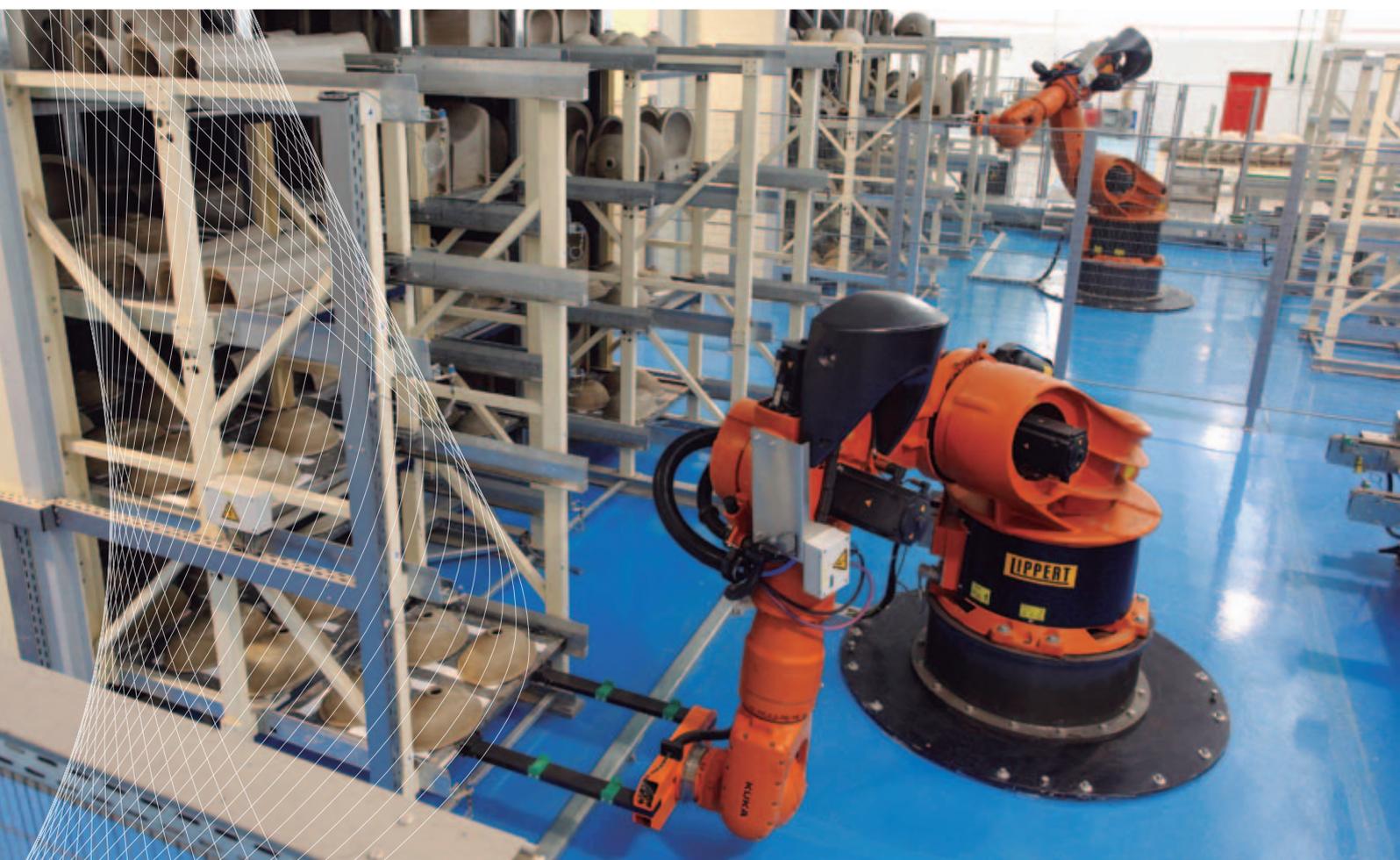
## Gestión industrial

Fruto de su estrategia de expansión desarrollada en la última década del siglo XX y la primera del siglo actual, el Grupo Roca cuenta hoy a nivel mundial con un músculo industrial único en el sector. La fase actual de vertebración de la compañía contempla la racionalización de esta capacidad y la planificación coordinada de la producción en todas las plantas, con objeto de simplificar la estructura logística de centros de suministro en cada una de las áreas de negocio en las que se divide la actividad del Grupo. En el objetivo de la gestión global y el aprovechamiento de sinergias y buenas prácticas se enmarca también el desarrollo de plataformas de producción para determinadas familias de productos, proyecto que en 2012 ha logrado un avance significativo; especialmente en grifería y mobiliario.

### PLANTAS DE PORCELANA SANITARIA

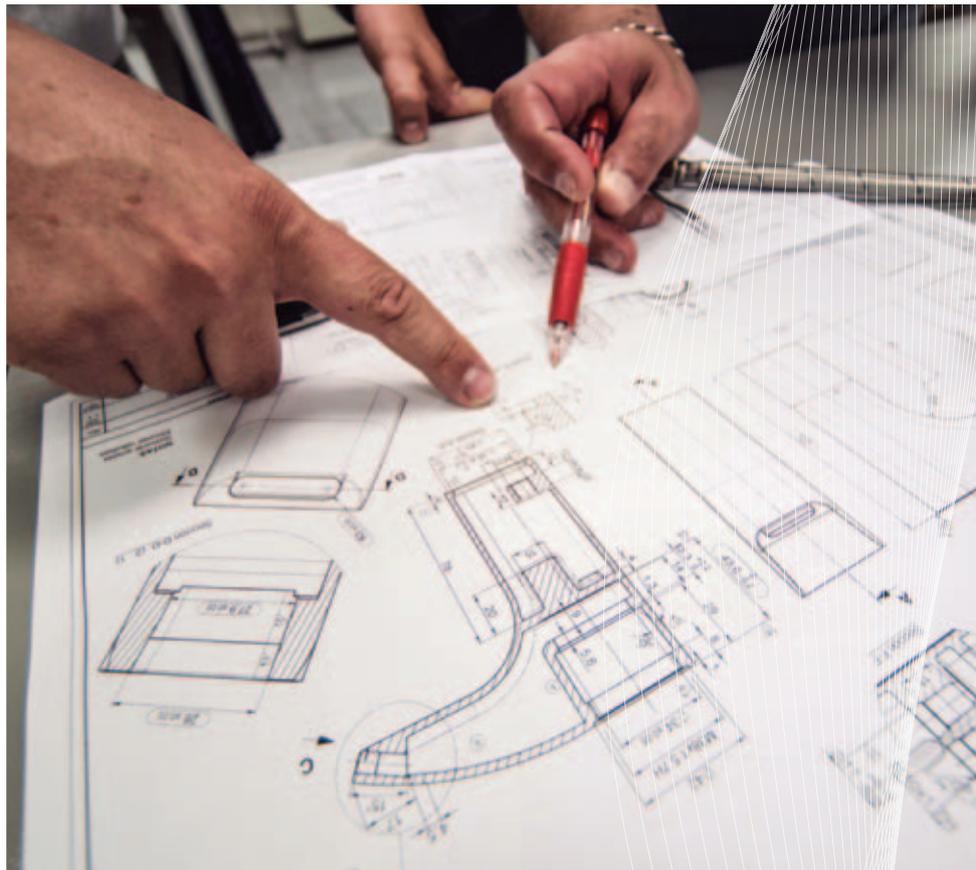
Brasil, primer mercado en volumen de ventas, ha concentrado el mayor esfuerzo inversor en capacidad industrial del ejercicio debido a la construcción de una nueva planta de porcelana sanitaria en el complejo fabril de Santa Luzia II, en el sudeste del país. Con una inversión de 93 millones de reales brasileños (35,6 millones de euros), la puesta en funcionamiento de la nueva planta ha ampliado a 4,2 millones de piezas al año la capacidad del complejo de Santa Luzia, siendo la mayor unidad productiva del Grupo en el mundo. En pleno funcionamiento, la nueva planta permitirá incrementar en un 15% la capacidad productiva en Brasil, hasta los 11,8 millones de piezas al año. Además de atender la demanda local, las plantas de Brasil y Argentina destinarán en próximos ejercicios una parte de su producción a exportaciones al resto de países de Latinoamérica.

Junto con Brasil, en el resto de los principales mercados del Grupo también se han realizado inversiones para atender las respectivas tasas de crecimiento, tanto a nivel interno como en sus áreas de influencia. En Rusia se ha puesto en marcha a finales de 2012 la ampliación de la planta de Nova Cheboksary, que a partir de su entrada en funcionamiento aportará un millón de piezas de porcelana adicionales. En el área de negocio de Asia-Pacífico cabe reseñar la inversión en la planta de Dewas (India), que en su primera fase de ampliación permitirá incrementar la capacidad en 400.000 piezas.



El avance en el trabajo coordinado de todas las plantas permite identificar proyectos de desarrollo y establecer sinergias.

El avance en el trabajo coordinado de todas las plantas permite identificar proyectos de desarrollo y establecer sinergias. En este sentido, destaca el trabajo realizado en las plantas del área de Balcanes, que avanzan en el intercambio de producción y la mejora de productividad. En África y Oriente Medio se han alcanzado elevados índices de eficiencia, con las plantas de Marruecos al 95% de su capacidad. Destacan especialmente las plantas de Egipto con el menor coste por kilo producido de todas las fábricas de la compañía. La ubicación estratégica de las plantas marroquíes y egipcias capacita al Grupo para atender la demanda tanto del conjunto del continente africano como de Oriente Medio.



## PLATAFORMAS INDUSTRIALES

El proyecto de plataformas responde a la necesidad de racionalizar la capacidad industrial del Grupo con objeto de atender la demanda específica de los mercados locales –por cuestiones culturales, sociales, normativas, etc.– sin los costes que implicaría la producción y desarrollo regional. La estandarización de soluciones y componentes técnicos, así como la gestión de todo el proceso por parte de una única dirección técnica, permiten conseguir la máxima personalización del producto para el cliente final con la mínima dificultad y diferenciación técnica, asegurando al mismo tiempo calidad, funcionalidad y versatilidad.

Las cuatro plataformas (Muebles, Grifería, Acrílicos y Sistemas de instalación) han progresado en 2012 en su intención de implantar soluciones sinérgicas a las diferentes marcas del Grupo. En este sentido, destaca el notable avance registrado por Muebles y Grifería, plataformas con mayor margen de innovación, que han establecido un modelo basado en una red de fábricas integrales y unidades de montaje, donde se acoplan los componentes desarrollados por proveedores locales. Las unidades de montaje aprovechan la infraestructura y logística de otros centros del Grupo y se ubican cerca de los principales mercados para minimizar el coste de distribución y reducir el *time to market*.

El rápido desarrollo de la plataforma de Muebles, encargada también de iluminación y espejos, responde a la creciente relevancia de este elemento en el espacio de baño, que permite además generar sinergias comerciales con series de sanitario o grifería. La plataforma ha puesto en marcha en 2012 dos nuevas plantas de montaje de muebles en Anadía (Portugal) y en Znojmo (República Checa). Su infraestructura se completa con las fábricas integrales de Akvaton (Rusia) y Ying (China). Entre las principales novedades a nivel de producto destaca, bajo la marca Roca, el lanzamiento de las colecciones de muebles Debba y Prisma, y de los armarios-espejo Luna. Para marcas locales del este de Europa también se han desarrollado las series Polo, Suite y Mik.

Por su parte, la plataforma de Grifería ha consolidado el proyecto de grifería termostática (Victoria T, L90-T, T-1000, OPEN T) y Electrónica con un amplio portafolio (L20, Moai, Loft, M3 y L90). Además, ha iniciado los proyectos de cartucho monomando FASE 1 y plataforma modular, que permitirán eliminar componentes y conseguir soluciones más flexibles y estandarizadas. Con un volumen de producción total de cuatro millones de piezas y la



Las cuatro plataformas (Muebles, Grifería, Acrílicos y Sistemas de instalación) han progresado en 2012 en su extensión a nuevos mercados.



gestión de 7 fábricas y 24 marcas, la plataforma ha activado en 2012 unidades de montaje en Gavà y Znojmo, y ha iniciado la fase de diseño de una fábrica integral en Recife (Brasil) y otro centro de montaje en Cheboksary (Rusia). Entre las principales novedades de producto destacan las series S30 y S35 para marcas locales y dos sets completos de ducha y accesorios (Basic 1, Basic 2 ). Además de iniciar el desarrollo de la gama (MID 1, MID 2).

La plataforma de Acrílico, que gestiona nueve plantas de producción, ha invertido en la mejora de infraestructuras y maquinaria para impulsar principalmente la fabricación en nuevos materiales. En este sentido, destacan el desarrollo conjunto de platos de ducha en Gel-coat entre las plantas de Sanitana (Portugal) y Gavà (España), o la inversión en maquinaria en la planta de Roca Polska (Polonia) para atender la demanda de productos específicos en Gel-coat y Solid Surface. Entre las actuaciones de la plataforma destacan también la ampliación de la planta de Suzhou (China) con una máquina de termoconformado flexible de patente exclusiva de Roca para incrementar la capacidad de producción de bañeras *freestanding* y la puesta en funcionamiento de una unidad de montaje de hidromasaje en la planta de Biwhadi (India).

Por último, entre los principales desarrollos de la plataforma de Sistemas de instalación destacan tanques de inodoro de ocho centímetros de profundidad –frente a los 13 cm. habituales–; tanques y placas para la colección Armani/Roca; nuevos diseños de placas para tanques empotrados; y soluciones como bastidores para personas con movilidad reducida, bastidores autoportantes o bastidores para inodoros suspendidos con temporizadores de grifería (fluxores) de doble descarga.



## DEPARTAMENTO DE CALIDAD

Ante una capacidad industrial de esta dimensión, el Grupo ha rediseñado también la política de gestión de la calidad con objeto de garantizar que todas las marcas cumplan unos estándares comunes. De este modo, el departamento de Calidad ha adquirido un carácter corporativo con la misión de consolidar una estructura global dotada de un sistema de *reporting* común que permita aprovechar las sinergias existentes y aumentar la visibilidad de las oportunidades de mejora.

Este departamento desarrolla cuatro líneas de trabajo: análisis y validación de los nuevos proyectos con el fin de comprobar la viabilidad de su producción; mantenimiento del Sistema de Gestión de la Calidad (auditorías internas, análisis de indicadores y mejora continua, y mantenimiento de marcas de certificación); verificación de la calidad del producto ya presente en el mercado mediante auditorías internas; y atención a las reclamaciones de clientes.

En el objetivo estratégico de consolidación de la gestión corporativa, entre las acciones desarrolladas de 2012 destaca el arranque de la implantación en España del módulo Quality Management de SAP, con un foco claro a ampliarse, en los próximos años, a otros mercados para facilitar la extensión de un sistema común. En este ejercicio destacan también la reducción del período de respuesta frente a devoluciones de mercado, la disminución de reclamaciones, así como la renovación con carácter trianual del certificado del Sistema de Gestión de la Calidad acreditado por AENOR.



# UNIDADES DE NEGOCIO

La tendencia natural de las organizaciones a adquirir complejidad y tamaño se acentúa en los grupos que, como Roca, han crecido fundamentalmente a base de adquisiciones. La rapidez con la que cambian el contexto económico y la realidad de los negocios exige, en la visión de actuar con lógica de operador global, la aplicación de un modelo que consiga encajar dos líneas complementarias de acción. Por un lado, el diseño y aplicación de líneas estratégicas y políticas corporativas que refuercen unos principios comunes al tiempo que desarrollen sinergias y sistemas de detección y extensión de buenas prácticas. Por otro, la gestión en proximidad de cada mercado, interpretando las diversas realidades y tendencias socioeconómicas y culturales para detectar nuevas oportunidades de crecimiento y atenderlas con agilidad y eficiencia.

Los capítulos anteriores de esta memoria analizan las políticas corporativas que, en un proceso en permanente evolución, van extendiéndose progresivamente a la totalidad de mercados para consolidar la vertebración del Grupo. En los cuatro siguientes capítulos se realiza un análisis pormenorizado de las unidades de negocio, con objeto tanto de analizar el desempeño en el ejercicio 2012 como de interpretar su coyuntura actual y tendencias de desarrollo.



Así, cada unidad de negocio empieza con una introducción a la realidad socioeconómica de la región mediante la presentación de indicadores clave. No se trata de realizar una interpretación exhaustiva sino de ofrecer un retrato fiable y práctico de las tendencias socioeconómicas que ayude a comprender el entorno de actuación. A continuación se presenta la situación actual del negocio y los puntos clave del desempeño de la compañía en el último ejercicio, a partir de su implantación en cada región, su evolución y perspectivas de futuro. Se observará que no se mencionan la totalidad de los 135 países con presencia comercial en la actualidad, sino que se citan los mercados con mayor relevancia en 2012, ya sea por su peso específico en el volumen de negocio del Grupo, su singularidad o su rol estratégico, entre otros aspectos.

Estos mercados se dividen en cuatro unidades de negocio, que responden –con ciertas correcciones para facilitar su comprensión– a las áreas operativas en las que se organiza el Grupo en la actualidad:

- Europa Occidental, África y Oriente Medio
- América (Norte, Centro y Sudamérica)
- Europa Central, Europa del Este, Escandinavia y países bálticos
- Asia-Pacífico

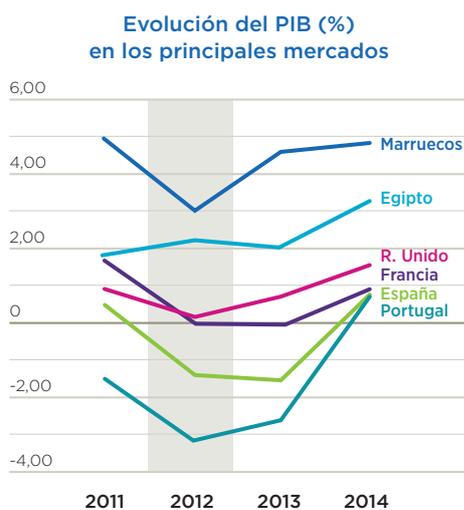
En cada unidad de negocio se aborda, junto con el desempeño del Grupo en el sector del espacio de baño, la actividad de la división de Cerámica.

# EUROPA OCCIDENTAL, ÁFRICA Y ORIENTE MEDIO

ESPAÑA, PORTUGAL, REINO UNIDO, FRANCIA, MARRUECOS, EGIPTO

La caída del sector de la construcción en España y Portugal vuelve a impactar duramente en el volumen de ventas a pesar del esfuerzo realizado para reactivar el mercado. Por el contrario, Reino Unido y Francia registran un estimable crecimiento, y el Grupo consigue fortalecer su posición en los mercados africanos y de Oriente Medio con vistas a un crecimiento sostenido en los próximos ejercicios.

## SITUACIÓN SOCIOECONÓMICA



Fuente: Fondo Monetario Internacional

TOTAL POBLACIÓN REGIÓN

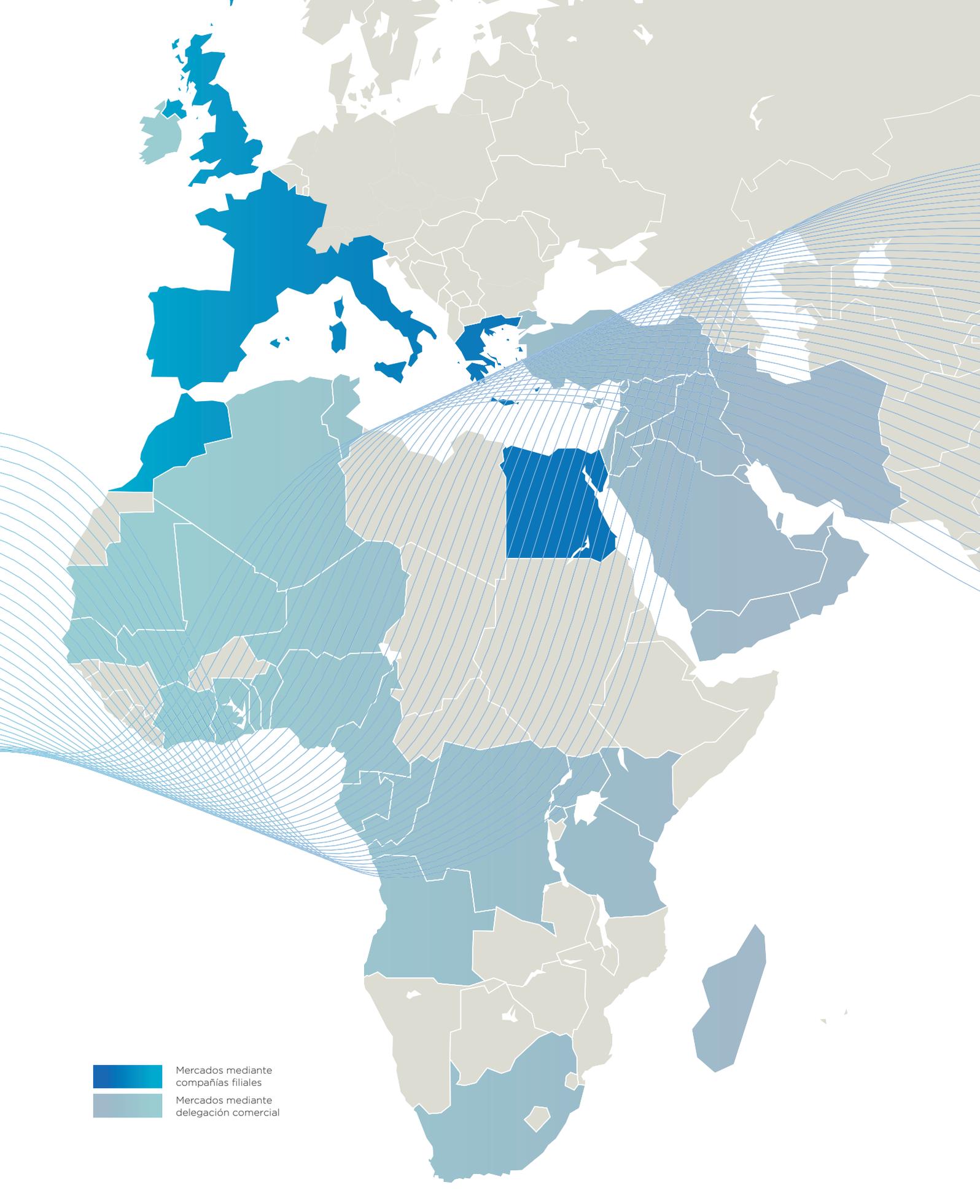
**1.397,2** millones de habitantes

Fuente: World Bank

**Europa Occidental.** El crecimiento del gasto en construcción es menor en Europa Occidental respecto a la tendencia en el resto del mundo. El país con mayor crecimiento en el sector es el Reino Unido (1,6%), aunque la debilidad del consumo y una inversión empresarial moderada afectan a su economía. En Francia, un incremento menor del esperado y los altos costos de desempleo (10,3%) ponen a prueba las finanzas públicas. En España, freno a la demanda interna y la inversión mientras cae el PIB de Portugal.

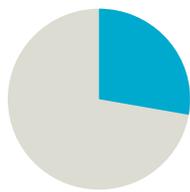
**África.** Después de un período de crecimiento estable, el mercado de Marruecos sufre una desaceleración económica en 2012 influido por la crisis europea. No obstante, estrategias de desarrollo industrial y gasto en infraestructuras mejoran la competitividad del país. Se esperan importantes oportunidades en la reconstrucción de Libia y el desarrollo de infraestructuras en Egipto. En el resto de África se observa un panorama mixto emergente, con algunas áreas de fuerte crecimiento; en especial, Nigeria.

**Oriente Medio.** En Oriente Medio, se observa un crecimiento moderado del gasto en construcción (4,2%) en 2012, especialmente en infraestructura energética. Arabia Saudí es el mayor mercado de la región, seguido de los Emiratos Árabes (crecimiento del 4% anual) y de Qatar, donde la preparación para la Copa Mundial de la FIFA 2022 y la modernización de infraestructuras auguran un rápido crecimiento del gasto de construcción.



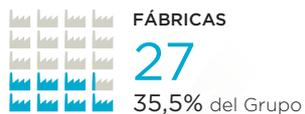
- Mercados mediante compañías filiales
- Mercados mediante delegación comercial

# GRUPO ROCA EN EUROPA OCCIDENTAL, ÁFRICA Y ORIENTE MEDIO



27,8%

Contribución al beneficio bruto del Grupo



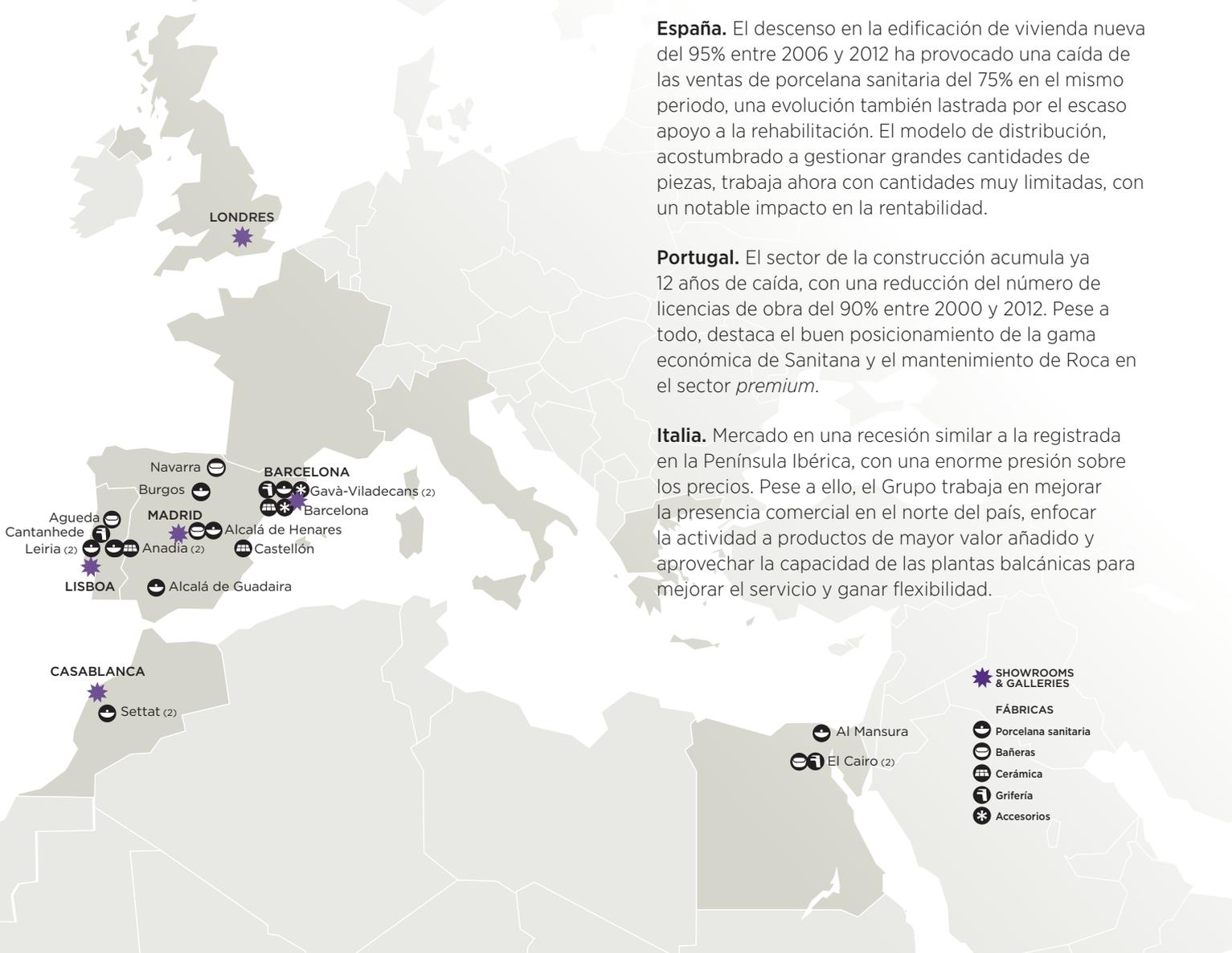
## EVOLUCIÓN Y PERSPECTIVAS DEL NEGOCIO

El área de negocio que engloba los mercados tradicionales europeos (España, Portugal, Reino Unido y Francia), el norte de África y Oriente Medio presenta dos líneas de evolución. Por un lado, las ventas registradas en los mercados ibéricos e Italia siguen sufriendo con dureza la crisis económica y, muy especialmente, del sector de la construcción; por otro, tanto Reino Unido y Francia como los mercados africanos y Oriente Medio muestran un comportamiento ciertamente positivo, con crecimientos incluso superiores a lo previsto.

**España.** El descenso en la edificación de vivienda nueva del 95% entre 2006 y 2012 ha provocado una caída de las ventas de porcelana sanitaria del 75% en el mismo periodo, una evolución también lastrada por el escaso apoyo a la rehabilitación. El modelo de distribución, acostumbrado a gestionar grandes cantidades de piezas, trabaja ahora con cantidades muy limitadas, con un notable impacto en la rentabilidad.

**Portugal.** El sector de la construcción acumula ya 12 años de caída, con una reducción del número de licencias de obra del 90% entre 2000 y 2012. Pese a todo, destaca el buen posicionamiento de la gama económica de Sanitana y el mantenimiento de Roca en el sector *premium*.

**Italia.** Mercado en una recesión similar a la registrada en la Península Ibérica, con una enorme presión sobre los precios. Pese a ello, el Grupo trabaja en mejorar la presencia comercial en el norte del país, enfocar la actividad a productos de mayor valor añadido y aprovechar la capacidad de las plantas balcánicas para mejorar el servicio y ganar flexibilidad.



# NTE MEDIO

**Reino Unido.** A pesar de la caída del sector del baño en cerca de un 30% en los últimos años, el Grupo crece cerca del 24% en 2012, unas perspectivas que se mantienen a corto plazo. Las ventas han superado el millón de piezas anuales.

**Francia.** Incremento del negocio superior al PIB y al sector inmobiliario. El aumento de la cuota se fundamenta en los acuerdos firmados en el canal de grandes distribuidores. Su posición de centralidad en las rutas de las cadenas pan europeas lo configuran como mercado relevante de cara a lograr acuerdos transnacionales.

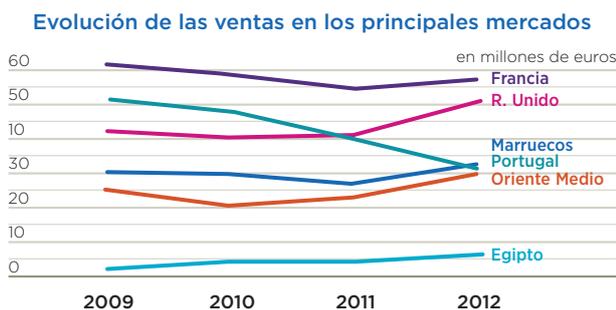
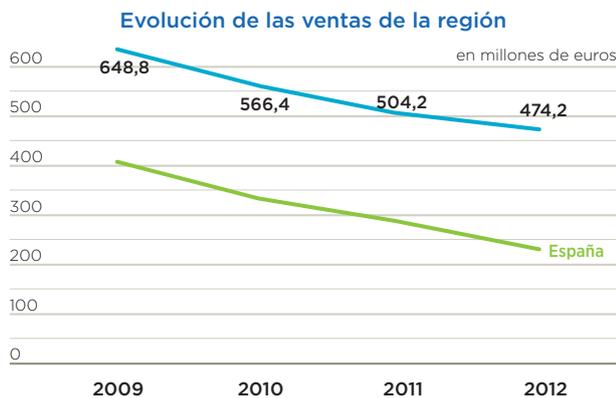
**Marruecos.** La capacidad industrial y la mejora de los estándares de calidad han permitido ganar la confianza de los distribuidores, en un entorno de crecimiento económico y estabilidad política. El crecimiento de la demanda interna y del resto de países de África Occidental y Central ha compensado la caída de la eurozona, que anteriormente copaba la mayoría de las exportaciones de las plantas marroquíes.

**Egipto.** En una coyuntura de progreso económico, el Grupo ha consolidado su posición de mercado, impulsado por el éxito de la campaña en televisión de la marca Roca. La elevada eficiencia de las fábricas de El Cairo y Al Mansura permite abastecer la creciente demanda de África Oriental y Oriente Medio.

**Oriente Medio.** Importante incremento de la cifra de ventas, impulsado por la solidez de la oferta *premium* del Grupo, presente en proyectos arquitectónicos de Emiratos Árabes Unidos; en especial, en Abu Dabi.

## Cerámica plana

La división de Cerámica, con foco del negocio europeo en España, ha puesto énfasis en este ejercicio en el control del coste industrial a partir de la mejora de la productividad e innovaciones en maquinaria de producción. En un entorno de fuerte erosión de los precios y sobrecapacidad del mercado, se está realizando un notable esfuerzo comercial para potenciar la exportación en los países naturales más cercanos.



## MARCAS

Roca

LAUFEN

JIKA

zoom

Sanitana

POOLSPA

BB

STILDUX

COSMIC

INKER

AQUART

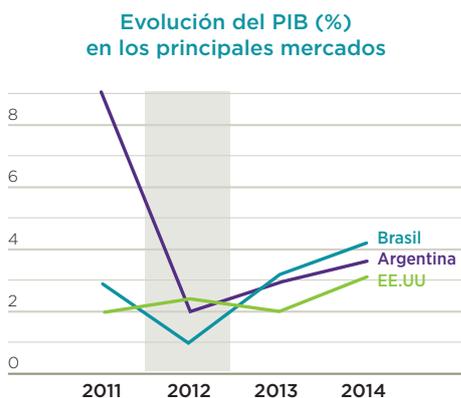
panofor

gala

# AMÉRICA (NORTE, CENTRO Y SUDAMÉRICA)

## BRASIL, ARGENTINA, ESTADOS UNIDOS

A pesar de la desaceleración económica registrada en el último ejercicio en la región de Latam, el negocio en Brasil y Argentina ha seguido creciendo a buen ritmo gracias a la tendencia positiva del mercado de la vivienda, atendida por una importante inversión del Grupo en capacidad de producción. Los principales retos de futuro son incrementar la presencia en el resto de mercados latinoamericanos y fortalecer el protagonismo en Estados Unidos, a partir del desempeño de la división de Cerámica.



Fuente: Fondo Monetario Internacional

### TOTAL POBLACIÓN REGIÓN

**916,7** millones de habitantes

Fuente: World Bank

## SITUACIÓN SOCIOECONÓMICA

Después de un crecimiento significativo en los últimos años, impulsado por el contexto global con un alto precio de los *commodities* y la estabilidad político-económica de la zona, la región de Latam ha vivido una cierta desaceleración en el ejercicio 2012.

La fortaleza económica en **Brasil** se ha visto cuestionada por factores como el crecimiento casi nulo, la caída de la competitividad y una creciente inflación, aunque sigue contando a su favor con la estabilidad política.

En **Argentina**, la recuperación a corto plazo se ve comprometida por el estancamiento y desorden económico que se concretan en alta inflación, retraso cambiario, déficit fiscal, fuga de capitales, cierre de importaciones o caída de inversiones.

Sin embargo, la perspectiva de la región de Latam a medio plazo es positiva y la región debería continuar beneficiándose de un contexto favorable para sus exportaciones. Entre los aspectos positivos, se augura que la demanda de viviendas siga creciendo, ante el significativo déficit existente, y se observa un potencial interesante en el mercado de préstamos hipotecarios.

En **Estados Unidos**, el gasto en construcción continúa estancado principalmente debido a las consecuencias de la crisis inmobiliaria. Las previsiones indican que se mantenga esta situación, quizás con un ligero crecimiento, hasta 2015.



Mercados mediante compañías filiales

Mercados mediante delegación comercial

# GRUPO ROCA EN AMÉRICA (NORTE, CENTRO Y SUDAMÉ)



25,7%

Contribución al beneficio bruto del Grupo



## EVOLUCIÓN Y PERSPECTIVAS DEL NEGOCIO

El Grupo ostenta una sólida posición en Brasil y Argentina gracias a la perspectiva de crecimiento constante del mercado de viviendas a corto y medio plazo. La cifra de ventas se ha duplicado en los últimos tres años en estos mercados, que concentran buena parte del esfuerzo inversor realizado en 2012.

Además, se ha ampliado la capacidad de producción con la inauguración de la nueva planta de porcelana sanitaria en el complejo de Santa Luzia II (Brasil), que en pleno funcionamiento aumentará en un 15% la capacidad productiva del conjunto del Grupo en el país. Las nuevas instalaciones, completamente automatizadas, incorporan las últimas innovaciones en tecnología e ingeniería de producción (prensas, robots de esmaltado, sistemas de transporte y equipamientos). Con una inversión de 35,6 millones de euros, la puesta en funcionamiento de la nueva planta generará 150 empleos directos. Junto con la nueva unidad productiva de Santa Luzia II, también se han realizado diversas mejoras en el resto de plantas del Grupo en Brasil, que se verán reforzadas con nuevas inversiones en 2013.

La compañía goza de posiciones de liderazgo en ambos mercados, caracterizados por una fuerte barrera de entrada a competidores que otorga ventaja a la hora de establecer prioridades de inversión.

Asimismo, las perspectivas de crecimiento se mantienen estables para los próximos ejercicios, pero con un doble reto a desarrollar. Por un lado, diversificar el negocio con la incorporación de gamas de grifería, mobiliario o accesorios, ofreciendo una oferta global para el espacio de baño que permita competir en los mismos sectores donde operan los principales competidores. Y por otro, duplicar en un plazo de cinco años la participación en los países de exportación del área de Latinoamérica –principalmente, Uruguay, Chile, Bolivia y Paraguay–, que en la actualidad apenas representan el 5% del negocio regional.

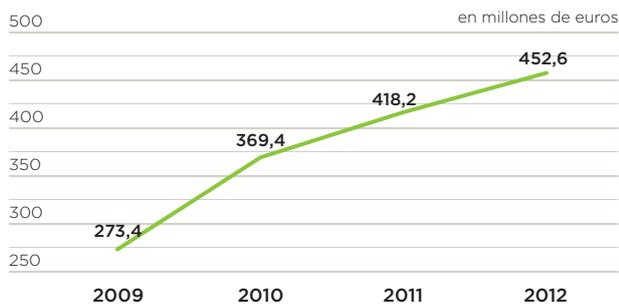


## Cerámica plana

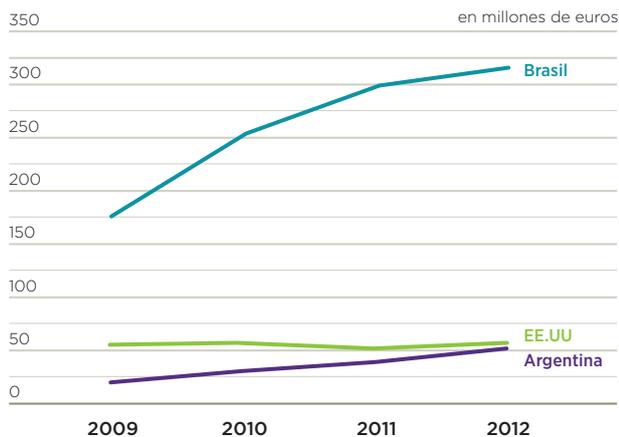
Brasil y Estados Unidos son dos de los principales mercados de la división de Cerámica del Grupo, con la comercialización bajo las marcas Roca, Incepa, Laufen y USTC. En Brasil, mantiene su posición impulsado por la notoriedad de la marca local Incepa, los buenos resultados de las inversiones industriales realizadas y las sinergias comerciales con los productos sanitarios, que junto con su impacto en la cifra de ventas permite reforzar la imagen corporativa del Grupo.

En Estados Unidos, la actividad comercial de cerámica está focalizada en las zonas más rentables del país, con el objetivo de lograr una mayor penetración mediante la adecuación de la estructura actual de almacenes.

### Evolución de las ventas de la región



### Evolución de las ventas en los principales mercados



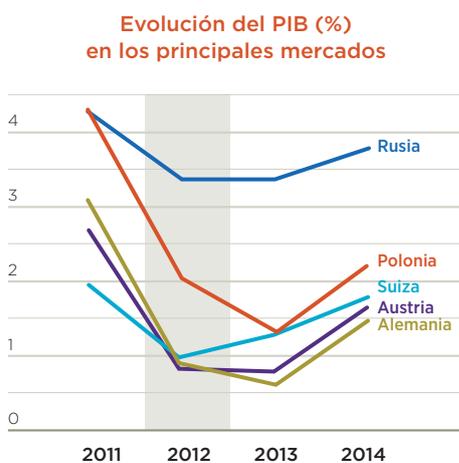
## MARCAS



# EUROPA CENTRAL, EUROPA DEL ESTE, ESCANDINAVIA Y PAÍSES BÁLTICOS

## RUSIA, SUIZA, AUSTRIA, ALEMANIA, POLONIA

La solidez y penetración local de la marca Laufen permiten que el Grupo mantenga una posición privilegiada en Suiza y Austria y presente una tendencia de crecimiento positiva en Alemania. Por otro lado, la estrategia de crecimiento orgánico y la positiva contribución de las últimas adquisiciones consolidan a Rusia como uno de los principales motores, frente al descenso de actividad en los mercados de Europa del Este. En Escandinavia, las primeras acciones comerciales auguran un mercado de futuro.



Fuente: Fondo Monetario Internacional

### TOTAL POBLACIÓN REGIÓN

**475.9** millones de habitantes

Fuente: World Bank

## SITUACIÓN SOCIOECONÓMICA

**Rusia.** El crecimiento del PIB en 2012 es del 3,4%, un aumento paralelo al registrado en el sector del espacio de baño, en el que se observa una fuerte presión de la competencia, que busca una alternativa al débil comportamiento de la mayoría de mercados en Europa. Las previsiones señalan un incremento sostenido de la economía rusa en los próximos años, con crecimientos superiores al 3%.

**Europa Central (Suiza, Alemania, Austria).** Los principales mercados del Grupo en Europa Central registran un incremento del PIB cercano al 1% y unas previsiones de crecimiento moderadamente optimistas para los dos próximos años. Destaca la potente concentración de la distribución en grandes grupos y el efecto de las marcas blancas, que introduce una fuerte presión en la negociación de precios.

**Europa del Este.** Los mercados de Europa del Este se han visto seriamente afectados por la crisis en 2012, con un primer semestre relativamente estable y una segunda mitad del año con importantes caídas en los indicadores de mercado. En paralelo al descenso generalizado de la actividad, se constata un fuerte deterioro de la liquidez en la distribución, con importantes ajustes en las cifras agregadas de *stocks* en los canales de venta.

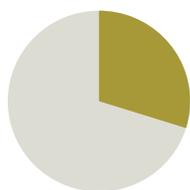
**Escandinavia.** Los países escandinavos han quedado inmunes al impacto de la crisis de la deuda europea y sus mercados han continuado en la senda de un ligero crecimiento durante 2012.



Mercados mediante  
compañías filiales

Mercados mediante  
delegación comercial

# GRUPO ROCA EN EUROPA CENTRAL, EUROPA DEL ESTE,



30%

Contribución al beneficio bruto del Grupo



## EVOLUCIÓN Y PERSPECTIVAS DEL NEGOCIO

### Rusia

Importante crecimiento en Rusia en 2012 como resultado de la estrategia de crecimiento orgánico y la positiva contribución de las adquisiciones efectuadas en los años precedentes.

Para mantener las elevadas tasas de crecimiento, el Grupo ha puesto en marcha la ampliación de la planta de Nova Cheboksary, que aportará un millón de piezas de porcelana adicionales de capacidad. Asimismo se ha alcanzado el nivel de cruce en la producción de la planta de bañeras acrílicas. La integración de Akvaton en 2011 ha supuesto la consecución del liderazgo en el segmento de muebles de baño. En grifería, en paralelo a un fuerte crecimiento de las ventas con marca Roca, se ha efectuado el lanzamiento de las gamas de Jika y Santek, reforzando el concepto de oferta integral para el baño.

### Países Europa Central: Suiza, Austria, Alemania

Posición privilegiada en cuota de mercado en Suiza y Austria gracias a la marca Laufen, y tendencia de crecimiento positivo en Alemania.

El foco estratégico se centra en el mantenimiento de las elevadas cuotas de mercado de porcelana en Suiza y Austria, en paralelo al desarrollo del resto de líneas de negocio. En Alemania, donde la cuota de mercado es sensiblemente inferior, se han mantenido crecimientos por encima de los dos dígitos en la última década. La presencia y dimensión global del Grupo favorece la concentración de la distribución en grandes grupos, destacando frente a la competencia. Asimismo, la estabilidad accionarial y una estrategia basada en el largo plazo son consideradas como un gran activo por parte de los clientes.

### Europa del Este (Polonia, República Checa y resto de países del Este)

En un entorno de competencia extrema y caída global de volúmenes, se ha realizado un gran esfuerzo en la contención de costes de producción y gastos de estructura, con el objetivo de mantener unos márgenes



# ESCANDINAVIA, PAÍSES BÁLTICOS

operativos. La acción comercial se ha focalizado en la mejora del mix, permitiendo compensar en parte la tendencia a la baja de volúmenes y precios. Por otra parte, la puesta en marcha de la nueva organización de proyectos y la unidad de customización en Polonia ha permitido aumentar la cuota en los segmentos altos de mercado.

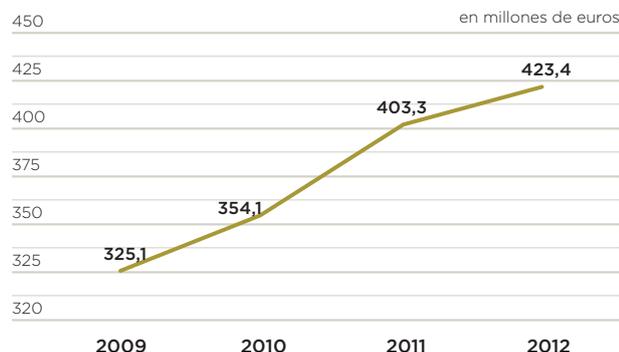
## Escandinavia

Una de las principales oportunidades de futuro. Se trata de un mercado de cerca de 25 millones de habitantes, con altos niveles de renta y en el que, por razones históricas, la presencia del Grupo es hoy escasa. Está caracterizado por un número muy reducido de grandes distribuidores y un elevado grado de adaptación del producto al gusto local. Todavía con cifras absolutas moderadas, el Grupo ha experimentado un fuerte crecimiento en 2012. La introducción de nuevos modelos adaptados a la exigencia local, como la nueva serie Laufen Pro Nordic, ha sido un éxito y marca el camino para sentar las bases de un fuerte crecimiento en los próximos años.

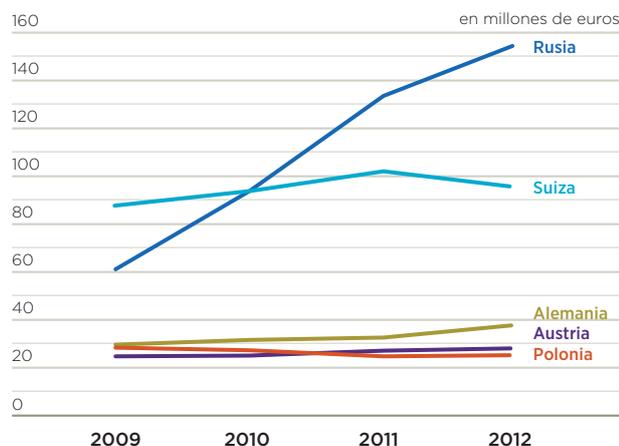
### Cerámica plana

Como parte de la estrategia comercial en Rusia, el área de negocio de Cerámica participó junto con las marcas de productos sanitarios en Mosbuild 2012, la feria más importante del sector de construcción en Rusia, donde se presentaron nuevos productos especialmente desarrollados para el mercado ruso.

**Evolución de las ventas de la región**



**Evolución de las ventas en los principales mercados**



## MARCAS

Roca

LAUFEN

SANTEK

santeri

JIKA

zoom

FAYANS  
MARCA DE COMERCIO

INKER  
FABRICA NACIONAL (POLONIA S.A.)

AQUART

sanimatic  
SERIES 1000

arwa

SK  
SIMILOR  
KUGLER

POOLSPA

COSMIC

pomdor

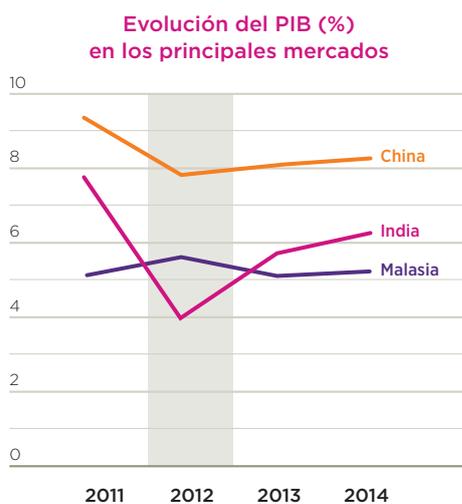
AKBATOHE

gala

# ASIA-PACÍFICO

## CHINA, MALASIA, INDIA

En 2012, la rentabilidad del negocio en el área de Asia-Pacífico mantiene su progresión ascendente, con un crecimiento del EBITDA por encima de las ventas y un desempeño especialmente favorable en los mercados con presencia industrial (China, India y Malasia). El esfuerzo inversor en ampliar la capacidad productiva se ha complementado con el desarrollo de mejoras organizativas que han aumentado la productividad y reducido los costes.



Fuente: Fondo Monetario Internacional

### TOTAL POBLACIÓN REGIÓN

**3.834,7** millones de habitantes

Fuente: World Bank

## SITUACIÓN SOCIOECONÓMICA

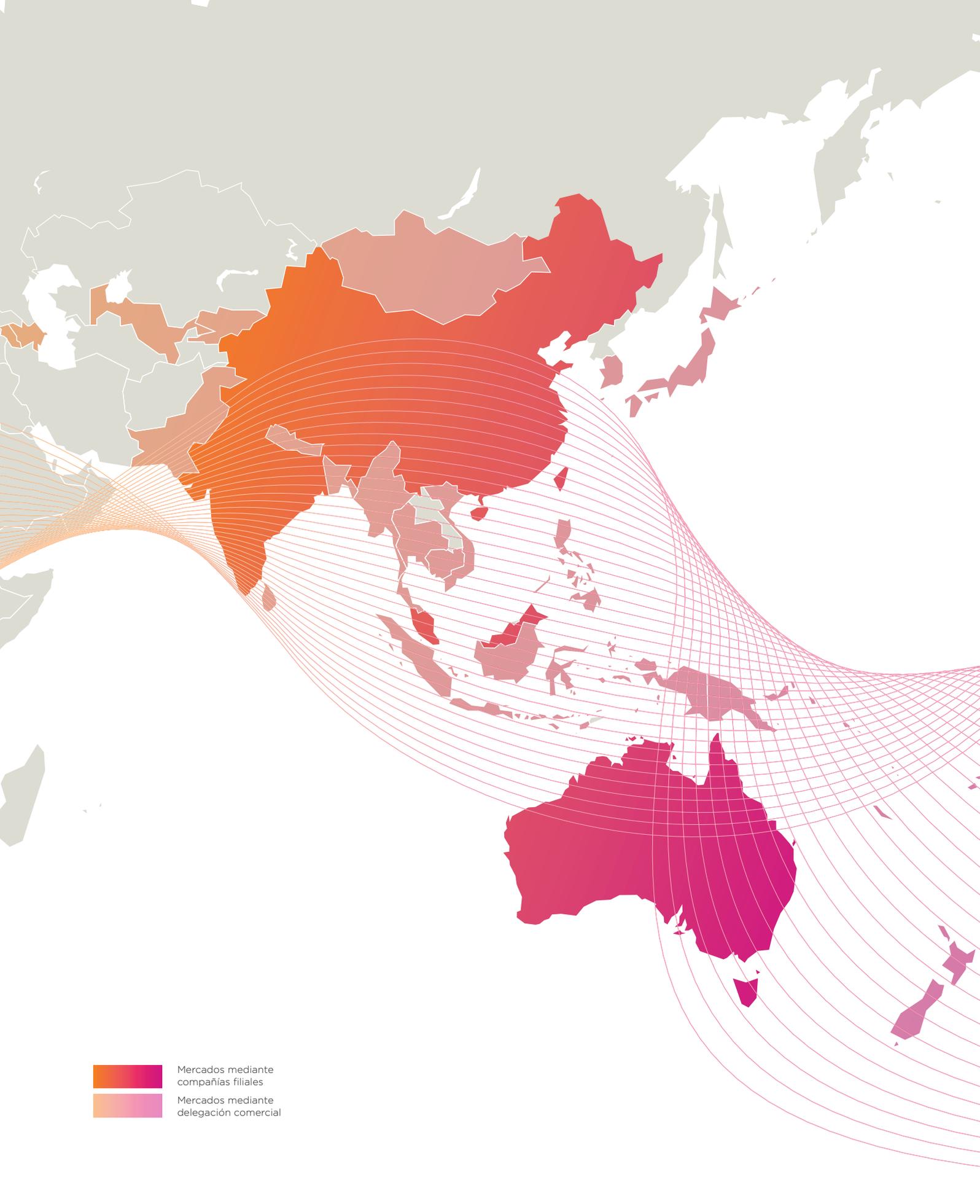
**India.** La situación socioeconómica se mantiene sin cambios. La explosión demográfica podría provocar graves conflictos sociales en las grandes ciudades, especialmente en el Norte, con un escenario parecido al de Egipto. Para dar salida laboral a una población muy joven, se deberían crear millones de puestos de trabajo poco cualificados. La solución más exitosa que han encontrado otros países en un estado de desarrollo similar ha sido favorecer la industria exportadora.

Por otra parte, se mantiene intacto el potencial demográfico del país -por tanto, de la obra nueva-, un dato positivo siempre y cuando exista un desarrollo económico paralelo.

**China.** El deslumbrante crecimiento de China en los últimos 15 años parece ralentizarse. De todos modos, se ha mantenido un buen rendimiento empresarial, con variaciones según el sector. El crecimiento varía entre las diferentes regiones y sectores, lo cual representa un desafío.

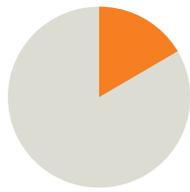
Uno de los objetivos principales del nuevo gobierno es fomentar la demanda interna para sustituir la inversión extranjera y las exportaciones como motor de crecimiento. El entorno operativo será cada vez más difícil: las empresas deberán hacer frente a los crecientes costes, la escasez de recursos humanos y el proteccionismo.

Hong Kong ha sufrido el impacto de la crisis financiera junto a una serie de políticas restrictivas que han llevado a un crecimiento negativo de las transacciones de viviendas.



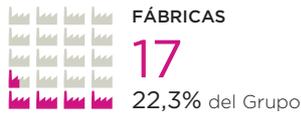
-  Mercados mediante compañías filiales
-  Mercados mediante delegación comercial

# GRUPO ROCA EN ASIA-PACÍFICO



16,5%

Contribución al beneficio bruto del Grupo



## EVOLUCIÓN Y PERSPECTIVAS DEL NEGOCIO

En su objetivo de mantener cuota de mercado en los países con presencia industrial (China, India y Malasia), el Grupo ha aplicado una serie de mejoras organizativas destinadas principalmente a seguir ampliando la rentabilidad del negocio y ganar presencia en otros países de la región. En el ejercicio 2012, se ha mantenido la rentabilidad, con un crecimiento del EBITDA por encima de las ventas.

Las principales amenazas son los incrementos de costes energéticos y la conflictividad laboral en India, así como la subida de costes laborales en China por la presión gubernamental en su objetivo de crecer vía consumo interno.

### India

En porcelana sanitaria se observa un crecimiento tanto en volumen como en valor en todas las marcas. En el caso de Parryware se han realizado diversos lanzamientos que han adaptado productos de otras marcas del Grupo, lo que ha permitido minimizar gastos en desarrollo de producto. Pese a los problemas de tesorería de las constructoras, Roca se posiciona como alternativa en proyectos contract y a finales de 2012 ha empezado a entregar los productos Armani/Roca para el que será el edificio residencial más alto del mundo, situado en Mumbai: World Towers.

En grifería también se ha registrado un crecimiento en volumen –principalmente, en Parryware– y en valor, en todas las marcas. En mobiliario se ha realizado un notable esfuerzo en la renovación del catálogo, que dará sus primeros resultados en 2013. Esta categoría es una de las que crece a mayor velocidad del mercado.

### China

El crecimiento del mercado ha sufrido una ralentización fruto de las medidas introducidas por el gobierno con el fin de frenar la subida de precios inmobiliarios y la especulación en la compra-venta de



apartamentos. Esta situación ha afectado a la venta de *retail*, ya que un alto porcentaje de las ventas de pisos del segmento medio y medio-bajo se realiza con los baños sin instalar.

El segmento *premium*, en el que compiten Roca y Laufen, sigue creciendo sobre todo por las alianzas de las marcas con las grandes constructoras. Por el contrario, el segmento medio sufre en mayor medida el impacto de la ralentización del retail.

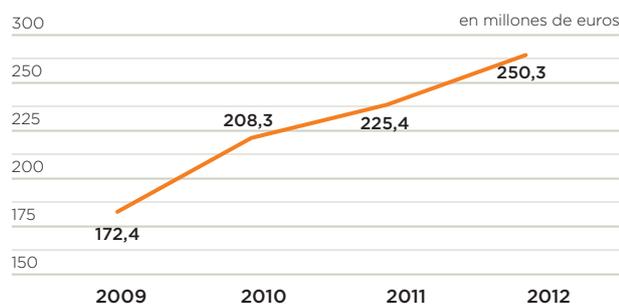
### Malasia

Las oportunidades en el mercado *upper-high* pasan por incrementar rápidamente el reconocimiento de marca vía acciones de marketing y la captura de cuota en proyectos de prestigio. Cabe destacar la introducción de nuevos modelos Roca que cumplan el Malaysian Standard para poder competir con otras marcas internacionales con más tradición en el mercado malayo.

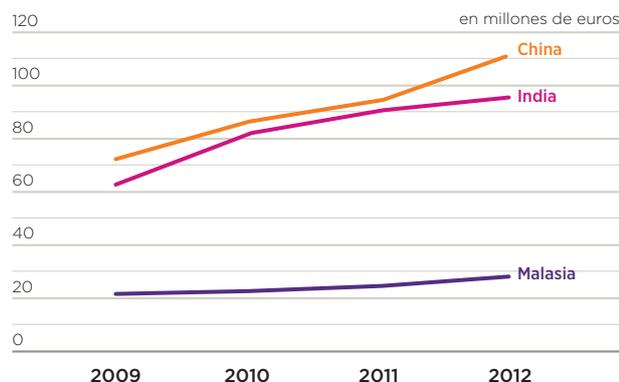
### Cerámica plana

Por tercer año consecutivo, la división de Cerámica ha participado en la feria China Build 2012 en Shanghái, una de las principales ferias de construcción de toda Asia.

### Evolución de las ventas de la región



### Evolución de las ventas en los principales mercados



## MARCAS

**Roca**

**LAUFEN**

**YING**

**Giessdorf**

**Parryware**

**JohnsonSuisse**  
Bathroom solutions

**ECONAX**

**COSMIC**

**perfor**  
The bath world

**BB**

**gala**



# CUENTAS ANUALES AUDITADAS

## CUENTA CONSOLIDADA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS DEL EJERCICIO

INGRESOS (GASTOS)	2012	2011
IMPORTE NETO DE LA CIFRA DE NEGOCIOS	1.600.465	1.551.047
Aprovisionamientos y otros gastos externos	(552.611)	(548.061)
Gastos de personal	(439.359)	(391.699)
Dotaciones para amortizaciones de inmovilizado	(115.921)	(118.906)
Otros gastos e ingresos de explotación	(489.884)	(427.864)
<b>RESULTADO DE EXPLOTACIÓN</b>	<b>2.690</b>	<b>64.517</b>
<b>RESULTADOS FINANCIEROS</b>	<b>(32.992)</b>	<b>(25.991)</b>
Participación en beneficios de sociedades puestas en equivalencia	3.677	(1.665)
Deterioro de participaciones en sociedades puestas en equivalencia	(623)	-
<b>RESULTADOS CONSOLIDADOS ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>(27.248)</b>	<b>36.861</b>
Impuestos sobre beneficios	(3.816)	(17.065)
<b>RESULTADO CONSOLIDADO</b>	<b>(31.064)</b>	<b>19.796</b>
Resultado atribuido a socios externos (pérdida)	(3)	7
<b>RESULTADO DEL EJERCICIO ATRIBUIDO AL GRUPO</b>	<b>(31.061)</b>	<b>19.789</b>

en miles de euros

**BALANCE DE SITUACIÓN CONSOLIDADO AL 31 DE DICIEMBRE**

<b>ACTIVO</b>	<b>2012</b>	<b>2011</b>
<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>		
Inmovilizado intangible	392.991	397.376
Inmovilizado material	803.782	867.212
Inversiones inmobiliarias	15.845	16.517
Inversiones en empresas asociadas a largo plazo	31.194	28.497
Inversiones financieras a largo plazo	18.883	19.263
Activos por impuesto diferido	136.002	99.881
<b>TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE</b>	<b>1.398.697</b>	<b>1.428.746</b>
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>		
Activos no corrientes mantenidos para la venta	-	51
Existencias	371.113	399.355
Deudores comerciales y otras cuentas a cobrar	313.607	315.897
Inversiones financieras a corto plazo	17.423	22.164
Periodificaciones a corto plazo	11.148	11.101
Efectivo y otros activos líquidos equivalentes	51.485	62.501
<b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>764.776</b>	<b>811.069</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>2.163.473</b>	<b>2.239.815</b>

en miles de euros

<b>PASIVO</b>	<b>2012</b>	<b>2011</b>
<b>PATRIMONIO NETO</b>		
FONDOS PROPIOS	1.136.763	1.180.320
Capital	155.530	155.530
Prima de emisión	409.564	409.564
Reservas	615.256	607.963
Resultado del ejercicio	(31.061)	19.789
Dividendo a cuenta	(12.526)	(12.526)
AJUSTES POR CAMBIOS DE VALOR	33.345	47.907
SUBVENCIONES RECIBIDAS	4.139	4.502
SOCIOS EXTERNOS	181	184
<b>TOTAL PATRIMONIO NETO</b>	<b>1.174.428</b>	<b>1.232.913</b>
<b>PASIVO NO CORRIENTE</b>		
Provisiones a largo plazo	35.059	39.309
Deudas a largo plazo	360.748	383.402
Pasivos por impuesto diferido	71.461	67.128
<b>TOTAL PASIVO NO CORRIENTE</b>	<b>467.268</b>	<b>489.839</b>
<b>PASIVO CORRIENTE</b>		
Provisiones a corto plazo	73.562	47.726
Deudas a corto plazo	125.658	113.910
Acreedores comerciales y otras cuentas a pagar	322.434	355.260
Periodificaciones a corto plazo	123	167
<b>TOTAL PASIVO CORRIENTE</b>	<b>521.777</b>	<b>517.063</b>
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>2.163.473</b>	<b>2.239.815</b>

en miles de euros

# SOCIEDADES DEL GRUPO

	<b>DOMICILIO</b>	<b>COMPAÑÍA</b>
<b>Alemania</b>	Staudt	Roca GmbH
<b>Argentina</b>	Buenos Aires	Roca Argentina, S.A.
<b>Australia</b>	Sídney	Roca Bathroom Products Australia Pty Ltd
<b>Austria</b>	Wilhelmsburg	Laufen Austria AG
<b>Brasil</b>	Campo Largo-Paraná Campo Largo-Paraná São Paulo	Incepa Revestimentos Cerâmicos Ltda. Roca Sanitários Brasil Ltda. Roca Brasil Ltda.
<b>Bulgaria</b>	Kaspichan	Roca Bulgaria AD
<b>China</b>	Jiangmen Foshan Foshan Foshan Shanghái Suzhou Tangshan	Jiangmen Giessdorf Bathroom Products, Co. Ltd. Roca (China), Co. Ltd. Xinle Bathroom Products (Foshan), Co. Ltd. Cosmic Bathroom Accessories, Co. Ltd. Roca Sanitaryware Trading, Co. Ltd. Roca Sanitaryware (Suzhou), Co. Ltd. Tangshan Ying Bathroom Products, Co. Ltd.
<b>Croacia</b>	Zapresic	Inker, Industrija Keramike i Porculana D.D.
<b>Dinamarca</b>	Köge	Laufen Nordic ApS
<b>Egipto</b>	6th of October City 6th of October City	National Industrial & Trading Co "Gravena" S.A.E. National Sanitaryware Company S.A.E.
<b>Eslovaquia</b>	Bratislava	Laufen SK s.r.o.
<b>España</b>	Barcelona Barcelona Barcelona Barcelona Madrid Burgos Castellón Sevilla	Roca Corporación Empresarial, S.A. Roca Sanitario, S.A. Cerámicas del Foix, S.A. Industrias Cosmic S.A. Laufen Bathrooms, S.A. Cerámicas Gala, S.A. Cerámicas Belcaire, S.A. Cerámicas de Bellavista, S.A.

<b>Federación Rusa</b>	Cheboksary	Keramika OOO
	Davidovo	Aquaton Rus OOO
	Kaluga	Ugrakeram OOO
	Tosno	Roca Rus OOO
<b>Francia</b>	París	Roca S.A.R.L.
<b>Grecia</b>	Atenas	Roca Hellas, A.E.E.
<b>Holanda</b>	Eindhoven	Laufen Benelux B.V.
<b>Hong Kong</b>	Hong Kong	Roca Asia Ltd.
	Hong Kong	Roca Procurement, Ltd.
<b>India</b>	Chennai	Roca Bathroom Products Pvt Ltd.
<b>Italia</b>	Milán	Roca S.R.L.
	Milán	Laufen Italia S.R.L.
<b>Malasia</b>	Selangor Darul Ehsan	Roca Malaysia Sdn Bhd
	Selangor Darul Ehsan	Johnson Suisse Sdn Bhd
	Selangor Darul Ehsan	Econax Sdn Bhd
<b>Marruecos</b>	Settat	Roca Maroc, S.A.
<b>Polonia</b>	Gliwice	ZWS Silesia, Sp. z.o.o.
	Gliwice	Roca Polska, Sp. z.o.o.
<b>Portugal</b>	Agueda	BLB – Indústrias Metalúrgicas, S.A.
	Anadia	Sanitana, S.A.
	Cantanhede	Roca Torneiras, Lda.
	Leiria	Roca, S.A.
<b>Reino Unido</b>	Birmingham	Roca, Ltd.
	Worcestershire	Laufen Ltd.
<b>República Checa</b>	Praga	Laufen CZ, s.r.o.
<b>Rumanía</b>	Bucarest	Roca Obiecte Sanitare SRL.
<b>Singapur</b>	Singapur	Roca Bathroom Products Singapore Pte Ltd
<b>Suiza</b>	Laufen	Keramik Holding AG
	Laufen	Keramik Laufen AG
	Laufen	Roca Finance AG
	Laufen	Similor AG
<b>Taiwán</b>	Changhua	Roca Taiwan Co Ltd
<b>EE. UU.</b>	Miami	Laufen International Inc.



JUNIO 2013

Avda. Diagonal, 513  
08029 Barcelona - Spain  
Tel. +34 93 366 1200  
Fax +34 93 419 4501

