

CASARILE CASTELLON CHANGHUA CHEBOKSARY
DOKKI DUBAI EINDHOVEN FOSHAN GAVA-V
ON HOUTEN JIANGMEN JUNDIAI KALUGA
LENINGRAD OBLAST LISBON LONDON LOS ANGEL
NORTH POINT NOVOCHEBOKSARY PANT NAGAR
SAO MATEUS DO SUL SAO PAULO SERRA
STAUDT SUZHOU SYDNEY TAIPEI TANGSH
ZAPRESIC ZNOJMO 5TH OF OCTOBER CITY AG
ENS BANGKOK BARCELONA BATANG BERJUNTAI
BUDAPEST BUENOS AIRES BURGOS C
ON CHANGHUA CHEBOKSARY CHENNAI CHICAGO
DHOVEN FOSHAN GAVA-VILADECANS GLIWICE
MEN JUNDIAI KALUGA KAOHSIUNG KASPICHA
BON LONDON LOS ANGELES MADRID MIAMI
HEBOKSARY PANT NAGAR PARIS PERUNDURAI
AO PAULO SERRA SETTAT SEVILLE SHANGHA
TAIPEI TANGSHAN TOSNO VILNIUS WILHE
OCTOBER CITY AGUEDA AL MANSOURA ALCALA D
BATANG BERJUNTAI BECHYNE BEIJING BHIWADI
BURGOS CAIRO CAMPO LARGO CANTANHEDE
ENNAI CHICAGO COALVILLE DAVYDOVO DEH
ANS GLIWICE GMUNDEN GRYFICE HONG KOI
KASPICHAN KOGE LANUS LAUFEN LI
ADRID MIAMI MILAN MOSCOW CORTES
PERUNDURAI CERGY-PONTOISE PRAGUE RAN
SEVILLE SHANGHAI SINGAPORE SOFIA SANT
D VILNIUS WILHELMSBURG WORCESTERSHIRE
MANSOURA ALCALA DE HENARES ALWAR ANADIA
BEIJING BHIWADI BIRMINGHAM BRATISLAVA
LARGO CANTANHEDE CASABLANCA CASARILE
VILLE DAVYDOVO DEHLI DEWAS DOKKI
GMUNDEN GRYFICE HONG KONG HOUSTON
KOGE LANUS LEIRIA LENINGR
MILAN MOSCOW NEW JERSEY NOR
CERGY-PONTOISE PRAG PET RECIFE SA
SINGAPORE SOF LUZIA STAUDT
ELMSBURG WORCESTE AGREB ZAPRESIC
INARES ALWAR ATHENS BANGKOK
BIRMINGHAM BRATISLAVA BUCHAREST BUDAPEST
SABLANCA CASARILE CASTELLON CHANGHUA
DEWAS DOKKI DUBAI EINDHOVEN FOSHA
G HOUSTON HOUTEN JIANGMEN JUNDIAI

MEMORIA ANUAL

2013

ROCA GROUP



MEMORIA ANUAL

2013

ROCA GROUP



ÍNDICE

01

PRESENTACIÓN

02

DATOS MÁS SIGNIFICATIVOS

- 10** Cifra de negocios
- 11** Resultados
- 12** Inversiones y estructura financiera

03

POLÍTICAS CORPORATIVAS

- 15** Gestión industrial
- 22** Innovación y diseño
- 26** Gestión comercial
- 30** Recursos Humanos
- 32** Tecnologías de la información

04

REGIONES

- 36** Europa Occidental, África y Oriente Medio
- 42** América (Norte, Centro y Sudamérica)
- 48** Europa Central, Europa del Este, países nórdicos y países bálticos
- 54** Asia-Pacífico

05

CUENTAS ANUALES AUDITADAS

- 61** Cuenta consolidada de pérdidas y ganancias
- 62** Balance consolidado
- 64** Sociedades del Grupo

Nos conocemos mejor como Grupo y nos comunicamos mejor entre nosotros. Somos más ágiles a la hora de formular una propuesta de valor ante los retos que se nos presentan

El año 2013 ha marcado un punto de inflexión con la recuperación de las economías de los principales países desarrollados. Estados Unidos lleva creando empleo durante los últimos dos años y, apoyándose en el abaratamiento del coste energético que proporciona el gas de esquisto, apunta a una nueva etapa de crecimiento a partir de 2014. Del mismo modo, Japón ha recuperado competitividad y vuelve a crecer gracias a los estímulos de la llamada “Abenomía”. En la zona euro, el crecimiento de la deuda de los países en riesgo se ha ido conteniendo y, lo que es más importante, se gestiona con tipos de interés cada vez más bajos en función de la mayor confianza de los inversores en el progreso de las reformas llevadas a cabo bajo la tutela del Banco Central Europeo.

Por otra parte, los países emergentes han seguido creciendo pero se han visto afectados por el fin de la política expansiva de la Reserva Federal Americana que ha provocado el regreso de capitales hacia EE. UU, afectando a la disminución de su crecimiento y a la devaluación de sus monedas.

En este contexto, hemos seguido avanzando en la implantación de nuestro modelo competitivo que, como sabemos, consiste en ser capaces de operar a escala global. Esta lógica que busca maximizar nuestras capacidades y nuestra posición geográfica la vamos aplicando y extendiendo a más procesos y más áreas funcionales. Este año se han llevado a cabo varios proyectos de racionalización de la oferta (marca y producto) para conseguir optimizar nuestra posición en diferentes áreas y mercados; entre otros, los Balcanes y el sur de Asia.

La metodología empleada para analizar a los mercados en proximidad y diseñar la estrategia del Grupo según nuestras capacidades globales se ha demostrado muy eficaz para dar una rápida respuesta industrial a las necesidades comerciales.

Complementariamente, ya se han empezado a ver los resultados de la reorientación de la política de diseño, cuya misión es que nuestra oferta de producto esté siempre actualizada y sea atractiva para millones de compradores. En esa línea, se han identificado oportunidades de mercado que pueden atenderse con un rediseño inteligente que evite el coste de nuevos desarrollos industriales y acelere el *time to market* de forma notable.

También se puede apreciar el progreso en la ampliación de las familias de producto y soluciones para el baño –grifería, mobiliario, complementos, etc.–, en las que aplicamos diseño, tecnología y una lógica industrial a escala global. Como hemos dicho en alguna ocasión, el Grupo Roca ofrece “Todo en Baño” en, prácticamente, “Todo el Mundo”. Y para ello seguimos incorporando no solo producto sino nuevos materiales a nuestra oferta, como es el caso de Bathtech Solid Surface, una superficie sólida sintética que aporta una gran versatilidad a la hora de proyectar el espacio del baño.

Al mismo tiempo, seguimos convencidos de que la porcelana sanitaria es y será el elemento central del baño. La porcelana es prácticamente irremplazable en la mayoría de ocasiones gracias a sus bien conocidas propiedades de asepsia total, durabilidad y tacto. Día a día aumentan los compradores que aprecian la combinación del origen natural de la porcelana con la aplicación de soluciones innovadoras tales como la tecnología SaphirKeramik, que permite diseños muy estilizados, o la solución Rimless, que facilita notablemente la limpieza del inodoro.

Según la mayoría de indicadores, el desempeño del Grupo Roca en 2013 ha sido bueno, teniendo en cuenta el contexto económico todavía incierto en que se desenvuelven la mayoría de los mercados. Seguimos ganando eficiencia y hemos recuperado la rentabilidad, como se observa en el crecimiento del EBITDA y del resultado neto, ya prácticamente libre del efecto de la reestructuración del mapa industrial en España. No obstante, las cifras de ventas y de EBITDA se han visto singularmente afectadas por el tipo de cambio: en 2013 se ha alcanzado un volumen de negocio de 1.572 millones de euros, que hubiese sido 92 millones superior en caso de haberse mantenido los tipos de 2012; al igual que el EBITDA que, en euros, sufre un impacto negativo superior a los 16 millones. Sin esta variación cambiaría se hubiera puesto de manifiesto todavía más el notable esfuerzo realizado, tanto en el impulso de la acción comercial como en la optimización de los procesos productivos y en la racionalización de los costes estructurales. Con todo, el EBITDA ha alcanzado los 216 millones de euros, que supone casi un 14% de la cifra de negocio y, a su vez, el resultado neto abandona las pérdidas para situarse en los 53 millones de euros.

A pesar de la mejora de la rentabilidad a nivel local, el impacto del tipo de cambio afecta negativamente a los resultados consolidados, dado que la consolidación contable se efectúa en euros. En los países emergentes, cuyos resultados son los más afectados, el Grupo cuenta con una importante estructura industrial para abastecer en proximidad con costes locales, tanto de mano de obra como de proveedores.

Ser el primer fabricante en Asia continental, Brasil y Rusia nos proporciona la posibilidad de practicar economías de escala y mejorar en los procesos productivos con los que ganamos eficiencia día a día.

En este ejercicio hemos conseguido incrementar el margen bruto de forma notable. De los dieciséis primeros mercados del Grupo en 2013, que representan un 85% del negocio, trece de ellos han conseguido mejorar este indicador respecto a 2012 y doce de ellos ya superan el 30% de margen bruto.

Es cierto que en la segunda mitad del año pasado se comenzó a hablar de la fragilidad de los países emergentes. De repente empezaron a aflorar aspectos como el impacto que podría tener una ralentización de la economía china en países como Brasil, Argentina o Rusia, como suministradores de materias primas. También nos hemos vuelto a acordar de la falta de consolidación institucional de algunos Estados, que a veces pone en riesgo la economía de mercado y la necesaria independencia de los bancos centrales respecto al poder político.

Estas consideraciones se realizan al tiempo que mejoran las expectativas de crecimiento de los países más desarrollados. La tendencia en los últimos meses del año tiende a invertirse y en 2014 se espera que EE. UU. crezca un 3%; Japón, un 2%; y la zona euro apunta a un 1,2%. Naturalmente, los BRIC crecerán más, pero notablemente menos que en años anteriores; en consecuencia, la diferencia se reduce.

Admitiendo las dificultades que pudiera presentar a corto plazo una posible ralentización del crecimiento de alguna de las grandes economías en vías de desarrollo, nuestra apuesta se mantiene porque es de largo recorrido. La estrategia del Grupo pasa por seguir invirtiendo en plantas productivas para dar respuesta tanto a la demanda actual como a la futura. Como empresa familiar de capital privado, nuestra meta es la combinación de la rentabilidad en el corto plazo con la creación de valor en el medio y el largo, siempre dentro de los niveles de solvencia en los que nos mantenemos.

Aun así, como se puede ver en la segunda parte de esta memoria, el Grupo Roca no depende exclusivamente de los países emergentes y nuestra situación geográfica está razonablemente equilibrada, con una posición de liderazgo en Europa que seguimos ampliando. Precisamente con la recuperación de la rentabilidad podremos destinar una parte de nuestras inversiones a crecer en los mercados que presenten estabilidad y oportunidades para el crecimiento.

Como balance general, diríamos que en este ejercicio ya se refleja que somos cada vez más capaces de adaptarnos a las condiciones cambiantes del entorno porque sabemos convivir con la globalidad y la incertidumbre. Nos conocemos mejor como Grupo y nos comunicamos mejor entre nosotros, de forma que allí donde un cambio supone una barrera de acceso para otros; para nosotros puede representar una oportunidad.

En efecto, somos más ágiles a la hora formular una propuesta de valor ante los retos que se nos presentan: ya sea una nueva tendencia del mercado como consecuencia de la evolución del estilo de vida de las diferentes sociedades en las que operamos, ya sea una oportunidad ante un gran cliente internacional o bien a la hora de escoger el momento y la forma idóneos de apostar en lo que se considera un mercado interesante, como pueden ser Australia o Escandinavia, por ejemplo.

El denominador común de todas estas actuaciones, y de otras muchas que se mencionan más adelante en esta memoria, es la ambición e inteligencia en la identificación de oportunidades de negocio por parte de nuestros managers y equipos de trabajo.

Por todo ello, les queremos dar las gracias y animar a seguir impulsando este gran proyecto que, con el apoyo de los accionistas, es Roca Group.



DATOS MÁS SIGNIFICATIVOS

El ejercicio 2013 ha mostrado síntomas de recuperación económica global; especialmente, a partir del segundo semestre del año. Destacan las mejoras macroeconómicas tanto en EE. UU. como en Japón –crecimientos del Producto Interior Bruto (PIB) del 1,9% y 1,6%, respectivamente–, unidas a muestras incipientes de recuperación en la zona euro. Por su parte, las economías emergentes han mantenido su fase expansiva aunque, en algunos casos, con signos de agotamiento. En la recuperación de una cierta confianza cabe también citar la significativa reducción de algunos de los riesgos que afectaban a la estabilidad financiera mundial, encabezados por la crisis de la zona euro, el riesgo de colapso fiscal en EE. UU. o la importante salida de capitales de los países emergentes.

En este ejercicio destaca especialmente la fuerte apreciación que ha experimentado el euro frente al resto de divisas mundiales, como consecuencia de las divergencias entre las economías desarrolladas y emergentes, así como por la diferente política monetaria seguida por las autoridades europeas y la estadounidense.

En este complejo contexto económico, los datos económicos más relevantes del Grupo en el ejercicio 2013 son los siguientes:

La **cifra de negocios** consolidada ha sido de 1.572 millones de euros, que representa un decremento del 1,8% 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 216 millones de euros, representando casi el 14% sobre la cifra de negocios y con un incremento del 2,1% en relación a los 211 millones del ejercicio anterior.

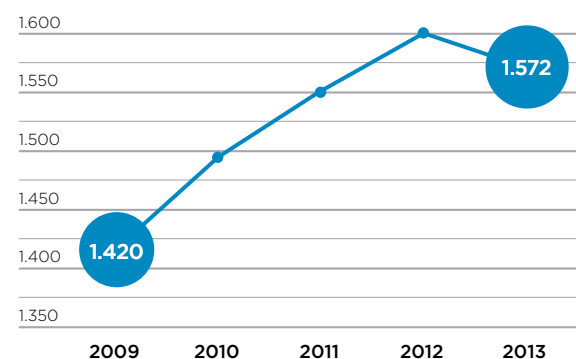
El **resultado neto** consolidado –después de impuestos– atribuido al Grupo refleja un beneficio de 53 millones de euros, frente a unas pérdidas de 31 millones de euros en el ejercicio anterior.

Los **fondos propios** del Grupo se han situado en 1.176 millones de euros al cierre del ejercicio 2013, y la **deuda financiera** neta a 31 de diciembre de 2013 se ha situado en 360 millones de euros.

Las **inversiones** del año en el inmovilizado material e intangible han alcanzado los 80 millones de euros, frente a los 108 millones de 2012. Las principales inversiones se han centrado en proyectos de ampliación de la capacidad productiva en Rusia, Brasil e India, enfocados a atender el crecimiento de la actividad en sus propios mercados.

CIFRA DE NEGOCIOS

Evolución de la cifra de negocio
en millones de euros

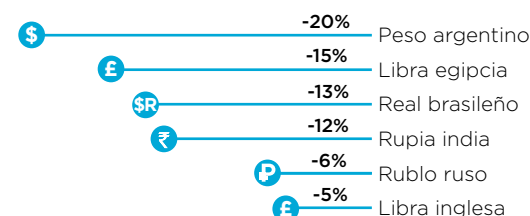


El Grupo ha alcanzado en 2013 una cifra de negocios de 1.572 millones de euros, con una ligera caída del 1,8% en relación al año anterior. Este resultado se ha visto singularmente afectado por la depreciación en relación al euro –moneda de consolidación contable del Grupo– de las divisas en la práctica totalidad de los países emergentes, principal motor de crecimiento del Grupo en los últimos años. Cabe citar particularmente la depreciación superior al 10% del real brasileño (-13%), la rupia india (-12%), el peso argentino (-20%) o la libra egipcia (-15%), además de la depreciación del rublo ruso (-6%) o la libra inglesa (-5%). Todas ellas, monedas con las que el volumen operacional del Grupo es muy elevado.

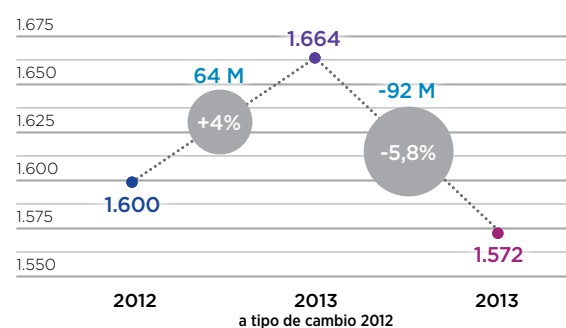
Excluyendo el efecto de los tipos de cambio al consolidar las operaciones en euros, la cifra de negocios presenta un crecimiento en términos reales del 4%, hasta los 1.664 millones de euros.

Este crecimiento orgánico se ha producido en la mayoría de los mercados con presencia del Grupo, con incrementos muy apreciables en economías tan dispares como Argentina, Suiza, Alemania, Malasia, Egipto y países del este de Europa (Rumanía, Bulgaria o Croacia). En España, mercado tradicional de la organización, se ha registrado una caída del 8,1% en relación a 2012, en el séptimo año consecutivo de disminución de ventas, aunque con un descenso inferior al de ejercicios anteriores.

Evolución del tipo de cambio del euro (2013)



Impacto del tipo de cambio en volumen de negocio



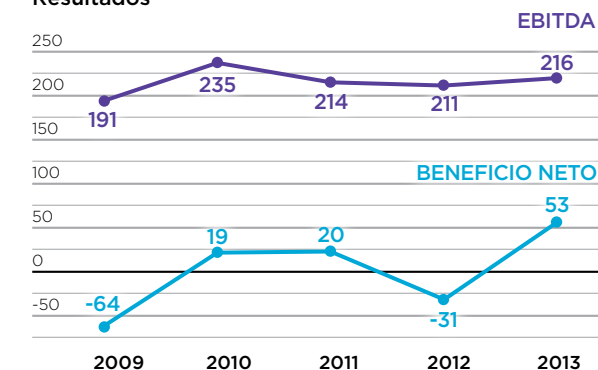
RESULTADOS

El EBITDA ha alcanzado los 216 millones de euros, un importe ligeramente superior al obtenido en el ejercicio anterior a pesar de que las ventas han sido un 1,8% inferiores a 2012. El margen bruto ha experimentado una importante mejora debido especialmente al esfuerzo en la contención del aumento de los costes productivos a nivel global. Ello ha sido posible gracias a la optimización de los procesos para aumentar productividad y mejorar rendimientos, la sustitución de la importación de materia prima y componentes por la adquisición a proveedores locales para mitigar el impacto de los tipos de cambio, las inversiones realizadas en proyectos de reducción de costes, y las medidas estructurales de adaptación de las plantillas en los centros productivos de países con mayores caídas de ventas en los últimos años.

A pesar de que se ha mantenido una fuerte competitividad en los precios, el Grupo ha conseguido aplicar en la mayoría de mercados nuevas tarifas que, aunque con incrementos en los precios de venta inferiores a las inflaciones locales, han sido suficientes para absorber el aumento de costes a nivel mundial. La mejora en la rentabilidad de las operaciones, el lanzamiento de series de producto de elevado valor añadido –especialmente, en el negocio de cerámica plana– y la contención de los gastos de estructura han permitido que el EBITDA haya aumentado en cinco millones de euros respecto al año anterior a pesar de la menor facturación.

El resultado neto refleja un beneficio de 53 millones de euros, frente a las pérdidas de 31 millones del ejercicio anterior. Los resultados consolidados de 2012 se vieron muy afectados por los costes asociados a las diversas políticas de reducción de plantillas y los ajustes contables por deterioro del valor de determinados activos. Estos efectos negativos no solo no se han repetido en 2013 sino que los cambios realizados y la mejora de la situación económica en algunos mercados han permitido reversiones parciales de algunos deterioros de valor de años anteriores.

Resultados



	2009	2010	2011	2012	2013
Ventas netas	1.420	1.498	1.551	1.600	1.572
EBITDA	191	235	214	211	216
% EBITDA	13,5%	15,7%	13,8%	13,2%	13,7%
Beneficio Neto	(64)	19	20	(31)	53

en millones de euros

INVERSIONES Y ESTRUCTURA FINANCIERA

Estructura financiera

	2009	2010	2011	2012	2013
Fondos propios	1.168	1.174	1.180	1.137	1.176
Inversiones	139	172	176	108	80
Situación financiera neta	(261)	(283)	(386)	(388)	(360)

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.

Las inversiones en inmovilizado material e intangible han alcanzado en este ejercicio los 80 millones de euros, frente a los 108 millones de 2012. Las principales inversiones se han centrado en proyectos de ampliación de la capacidad productiva en Brasil, India y Rusia, mercados donde el Grupo sigue invirtiendo año tras año para disponer de una capacidad productiva adecuada a las necesidades de cada mercado. La actividad de expansión en economías emergentes ha venido acompañada de las inversiones necesarias en las distintas fábricas y unidades de negocio del Grupo con el fin de mantener un nivel tecnológico idóneo, asegurar el compromiso con la seguridad y el medio ambiente, y disponer de unos sistemas de tecnologías de la información adecuados a los procesos de negocio. Como sucedió en el ejercicio anterior, en 2013 no se ha llevado a cabo ninguna operación de expansión, manteniéndose una política de gestión orientada a consolidar y potenciar las operaciones adquiridas hasta la fecha.

En relación a la estructura financiera cabe destacar que, a pesar de la compleja situación económica en la que se encuentra el sector, se ha conseguido reducir la deuda financiera neta en 28 millones de euros respecto al nivel en el que se cerró el ejercicio anterior, situándose en 360 millones a 31 de diciembre de 2013. Esta reducción se ha conseguido principalmente por el esfuerzo realizado en todo el Grupo en la contención de las inversiones y de los gastos de estructura, y en el control del capital circulante.

Respecto al contrato de financiación sindicada a largo plazo cabe señalar que el Grupo continúa cumpliendo holgadamente con las obligaciones financieras estipuladas, que prevén el cumplimiento de determinados ratios económicos.



POLÍTICAS CORPORATIVAS

GESTIÓN INDUSTRIAL

El ejercicio de 2013 ha resultado de consolidación en el objetivo de la optimización del rendimiento industrial tras las actuaciones estratégicas desarrolladas en 2012, entre las que destacan la nueva planta de porcelana sanitaria en Brasil y los procesos de reconfiguración del mapa industrial en España y diversos países del centro de Europa. Estas actuaciones responden a la estrategia corporativa de control de los costes e inversiones, mejora de la productividad y adecuación de las capacidades productivas de cada planta a las necesidades de los mercados locales a los que sirven. Asimismo, se han inaugurado nuevos centros de montaje y producción destinados a atender la creciente demanda de productos especializados. Por su parte, el proyecto de plataformas de producción mantiene su progresión con la puesta en funcionamiento de la nueva plataforma de Mamparas y la creciente aportación a la cifra de negocio del Grupo del resto de familias de producto.

PLANTAS DE PORCELANA SANITARIA

En 2013 se han consolidado las inversiones realizadas en ejercicios anteriores en las plantas de porcelana sanitaria ubicadas en mercados estratégicos. Así, tanto la nueva planta de Santa Luzia II (Brasil) como las ampliaciones realizadas en las plantas de Dewas (India) y Novocheboksary (Rusia) han alcanzado su pleno rendimiento.

La inauguración de Santa Luzia II y la incorporación en 2013 de un horno-túnel en Santa Luzia I han permitido consolidar a este complejo del sudeste de Brasil como la unidad productiva con mayor capacidad del Grupo (4,4 millones de piezas al año), destinada a atender tanto la demanda interna como la del resto de mercados latinoamericanos. En India se ha llevado a cabo una nueva fase en la expansión de la planta de Dewas, con el objetivo de alcanzar una capacidad de 1,9 millones de piezas de porcelana sanitaria. La expansión ha consistido en la instalación de un nuevo horno-túnel y de 50 líneas de colado, entre otras instalaciones que permiten asumir la nueva capacidad productiva. Por su parte, la puesta en marcha de la ampliación en Novocheboksary supone un hito importante en la evolución del Grupo en Rusia porque, hasta la fecha, las otras plantas en el país habían alcanzado índices de saturación cercanos al 100%.



La ampliación de capacidad ligada a estas nuevas instalaciones permitirá atender las respectivas tasas de crecimiento de estos países y sus áreas de influencia, con una aportación creciente al volumen de negocio del Grupo. Con el mismo objetivo, en el último trimestre de 2013 se ha iniciado también el proyecto de ampliación de la planta de Tangshan (China) y una nueva fase del proyecto de ampliación en Dewas.

Por su parte, la reconfiguración del mapa industrial en determinados países responde a la necesidad de adaptar la capacidad de producción a las previsiones de evolución de cada mercado y al establecimiento de sinergias entre plantas de una misma región.

En el caso de España, el cese de la actividad en los centros de Alcalá de Henares y Alcalá de Guadaíra ha permitido consolidar un mapa industrial diseñado para responder a las necesidades del mercado. También se ha abordado una reestructuración en las plantas de la región balcánica para mejorar su nivel de integración en el proceso de producción.

Todas las plantas del Grupo aplican una política de control de costes y productividad, con programas específicos en los centros con mayor margen de mejora en este aspecto. La planificación conjunta de la producción contribuye también a mejorar el control y rotación de *stocks* de producto acabado e intermedio.

PLATAFORMAS INDUSTRIALES

La gestión industrial del resto de categorías de producto para el espacio del baño evoluciona para articularse mediante el sistema de plataformas industriales. La estandarización de componentes técnicos y la gestión de todo el proceso por parte de equipos transversales con direcciones técnicas únicas permiten atender las demandas específicas de los diferentes mercados minimizando los costes. El sistema de plataformas permite producir los componentes comunes de algunos productos en localizaciones estratégicas para ensamblarlas en centros de montaje ubicados más cerca de los mercados.

Tras consolidar la metodología de trabajo y de interrelación entre departamentos, el sistema de plataformas industriales ha progresado en 2013 mediante la creación de la nueva plataforma de Mamparas –complementaria a las cuatro existentes (Grifería, Muebles, Acrílicos y RIS)-, la entrada en funcionamiento de nuevas instalaciones y el desarrollo de nuevas soluciones comerciales. Todo ello ha contribuido a alcanzar incrementos de cuota de mercado en regiones estratégicas mediante el lanzamiento de nuevas categorías de producto o la identificación de nuevas oportunidades de negocio.

Las actuaciones realizadas responden a la estrategia de control de costes e inversiones, mejora de la productividad y adecuación a las necesidades de los mercados locales



La plataforma de **Grifería** ha experimentado un notable avance en todos sus ámbitos de actuación en 2013. En el desarrollo de producto se han extendido a nuevos mercados las soluciones *low cost* S30 y S35, ya presentes en 13 países, y se ha desarrollado la línea S45 para su lanzamiento en 2014. En la categoría de duchas, junto con la ampliación de la gama media (Sensum Round y Sensum Square) y el diseño de una gama completa de rociadores, destaca la creación de la base universal empotrable Box, cuya versatilidad hará compatible con toda la gama de grifería de baño empotrable del Grupo. En innovación tecnológica se ha avanzado en la extensión a nuevos productos de las plataformas de griferías termostática, electrónica y monomando, así como en la implantación del proceso de lijado y pulido automático en las plantas de Cantanhede (Portugal) y Suzhou (China). El mapa industrial de la plataforma se ha ampliado con la entrada en funcionamiento en el mes de diciembre de una nueva planta en Brasil –inaugurada oficialmente en abril de 2014-, de un nuevo centro de montaje en Rusia (Novocheboksary) para las marcas Roca y Jika y la introducción de nuevas series en el centro de montaje de la República Checa (Znojmo). Tras esta expansión, el Grupo cuenta con siete plantas de grifería de ciclo completo y tres unidades de montaje.



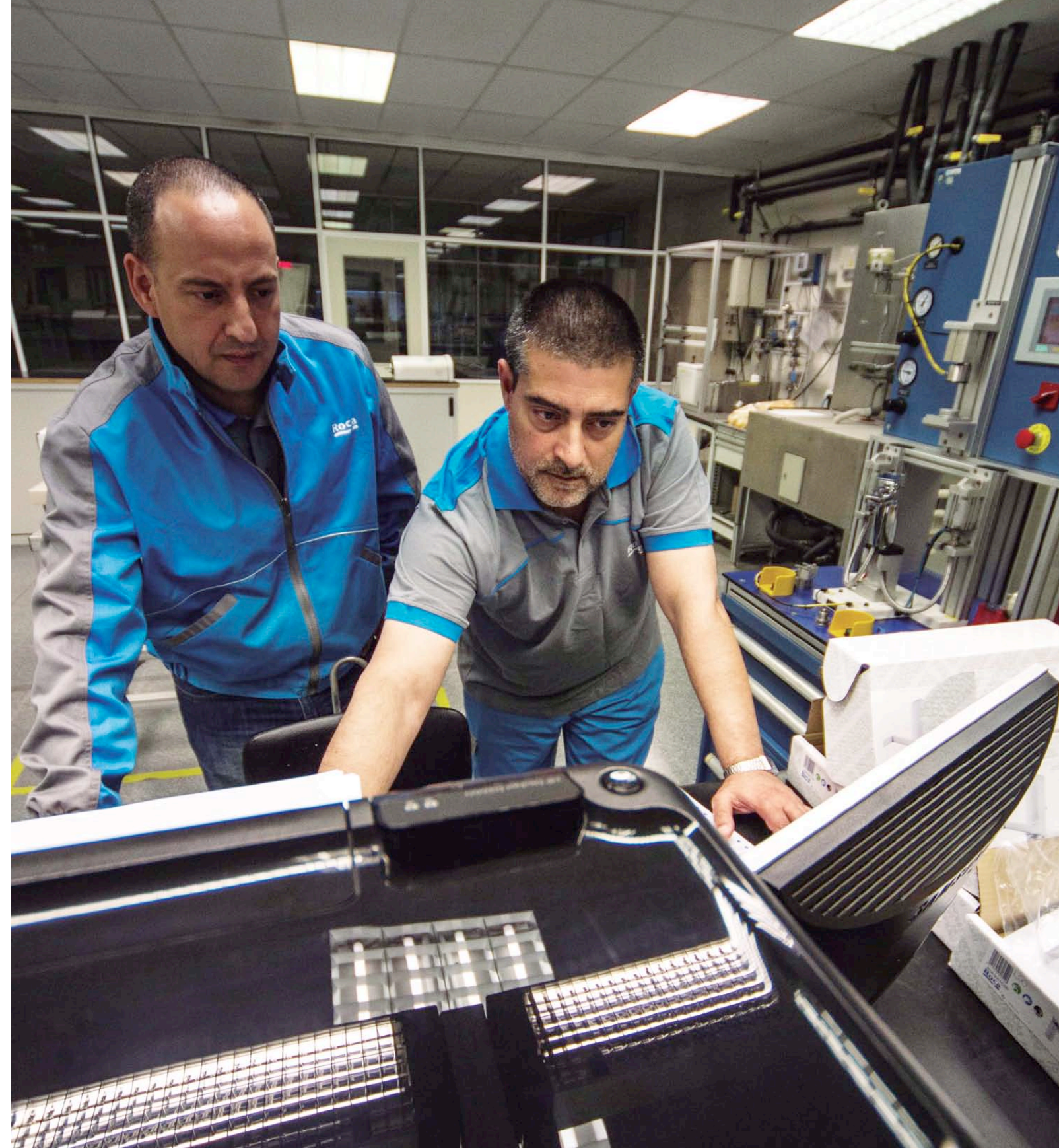
La expansión en Brasil es también uno de los objetivos estratégicos de la plataforma de **Muebles**, que en 2013 ha trabajado en la proyección de una nueva planta en Jundiá -inaugurada en el primer trimestre de 2014-, la homologación de proveedores locales y el diseño de colecciones específicas de mobiliario de baño para este mercado. Las ventas globales en mobiliario han experimentado en 2013 un crecimiento del 10%, con la consolidación del mix de producto en Rusia y China -los dos mercados con mayor volumen- y notables incrementos en Francia, Reino Unido, República Checa o Marruecos. A nivel de producto destaca el lanzamiento de la serie Debba y el desarrollo de las series Heima y Joly para la marca Roca, así como nuevas colecciones para las marcas locales Jika y Celite.

La plataforma de **Mamparas** nace en 2013 ante las importantes perspectivas de crecimiento que ofrece un mercado como China, además del margen de mejora existente en diversos países europeos. La plataforma cuenta con dos unidades industriales

propias: Nanhai (China), enfocada a la producción de grandes volúmenes, y Caldes de Montbui (España), destinada a producto hecho a medida. Entre las líneas de producto desarrolladas en 2013 destacan Fusion-N, Ura y Cosmo.

La plataforma de **Acrílicos** ha desarrollado un proceso de tratamiento de resinas (RTM, *Resin Transfer Moulding*) que permite una significativa mejora de los métodos de producción. Este sistema se ha aplicado inicialmente en la planta de Polonia.

Por último, entre los principales desarrollos de la plataforma **Roca Installation Systems (RIS)** figuran una nueva familia de tanques empotrados de bajo coste, orientada principalmente a marcas locales; y las nuevas placas de accionamiento PL5 y PL9, que amplían las posibilidades de personalización del espacio de baño. En la extensión a nuevos mercados destacan el inicio de la venta de tanques empotrados en Rusia y países de la antigua Unión Soviética, y el refuerzo de las ventas en el norte de África y países del Oriente Medio.



PLANTAS DE CERÁMICA PLANA

Las plantas de cerámica plana del Grupo han afrontado también un ejercicio marcado por la reestructuración de su capacidad, tanto para dar entrada a la producción de nuevos formatos como para alcanzar una mayor adaptación a la realidad de cada mercado. En España, el cese de la producción de la planta de Santa Margarida i els Monjos (Barcelona) permitió la concentración de la producción en las instalaciones de Vall d'Uxó (Castellón), con instalaciones mejor equipadas. Esta operación obedece al nuevo plan de negocio de la división de cerámica plana en Europa, que incluye la racionalización del número de formatos y referencias, y la inversión en tecnologías que permiten una mayor personalización del producto, como decoradoras de inyección digital.

Por su parte, las dos plantas de cerámica plana de Brasil han aumentado notablemente su rendimiento gracias a las inversiones realizadas en ejercicios anteriores para la producción de grandes formatos y la instalación de decoradoras de inyección digital. Con el objetivo de la reducción de costes, también se han aplicado mejoras industriales en la formulación de las pastas cerámicas y esmaltes.

Las plantas de cerámica plana han reestructurado su capacidad para dar entrada a nuevos formatos y alcanzar una mayor adaptación a la realidad de cada mercado



GESTIÓN DE CALIDAD

El sistema de gestión industrial progresa también en la integración y estandarización de los modelos de gestión de calidad mediante la consolidación de una dirección corporativa con responsabilidad funcional sobre todas las sociedades y marcas. El departamento trabaja en la extensión de un modelo de gestión que fomente la actuación autónoma de los responsables de calidad de cada centro a partir de los estándares definidos desde la dirección corporativa. Para ello se ha avanzado en aspectos clave como la transferencia de información propia entre responsables de departamento y la necesidad de consolidar un sistema de *reporting* común.

Entre las actuaciones específicas destacan los avances en el concepto de *Supplier Quality Assurance* (SQA) sobre los procesos de selección de nuevos proveedores, así como el seguimiento y control de los actuales. Otra actividad a tener en cuenta en 2013 ha sido la asimilación por parte del sistema de plataformas industriales de protocolos de actuación definidos desde Gestión de Calidad.

Las normas de calidad propias del Grupo aplicables a los estándares de color y a las familias de porcelana y productos acrílicos se han actualizado. Asimismo, se han elaborado nuevas normas correspondientes a las áreas de mamparas y muebles. Toda la normativa ha sido difundida a los responsables de calidad a través del adecuado soporte informático. Con estas acciones se consigue un control más eficaz sobre la calidad de todas las marcas comerciales del Grupo.

El Departamento de Calidad ha asumido también el control de la calidad ambiental de las plantas de producción. En este sentido, la política de renovación de instalaciones ha permitido mantener unos notables niveles de reducción de consumo energético en los últimos ejercicios, con un ahorro del 19,6% en consumo de gas y del 5,7% en consumo de electricidad entre 2006 y 2013. Cabe reseñar la importancia en el ahorro de gas, que supone el 85% de la energía consumida en las plantas del Grupo.

INNOVACIÓN Y DISEÑO

El concepto de “innovación y diseño” abarca hoy responsabilidades tan diversas como el desarrollo de producto, la actualización de colecciones en el mercado y su adaptación a nuevos canales de distribución, la investigación en materiales y soluciones de producción, o el estudio de nuevas tendencias en el sector del espacio de baño, tanto a nivel global como local. La integración de esta área en la nueva dirección corporativa permite un trabajo más coordinado con las unidades de Marketing y Producción con el objetivo de desarrollar productos que respondan a las necesidades específicas de cada mercado y reducir el *time to market*.

En el campo del diseño y actualización de producto cabe destacar en 2013 la evolución de la colección Debba de Roca y de los elementos para duchas (grifería, platos y mamparas), en colaboración con las plataformas industriales del Grupo. La actualización de colecciones incluye también la adaptación de líneas de producto a las necesidades de mercados locales y la adecuación del producto y su embalaje a nuevos canales de distribución, como el *Do It Yourself* (DIY). Por otro lado, cabe reseñar el éxito del lanzamiento en el mercado asiático del In-Wash de Roca, pionero en el desarrollo del concepto del *shower toilet*: inodoros con función integrada de bidé y secado para la higiene personal. In-Wash se ha consolidado en 2013 como nuevo hito del Grupo en diseño e innovación, mientras que otros productos de referencia como In-Tank WC y W+W han obtenido nuevos galardones. En este sentido, destacan también las nuevas aplicaciones del innovador material cerámico SaphirKeramik de Laufen, que supone un referente mundial en la adaptación del concepto del *thin design* al espacio de baño.

La investigación de nuevas soluciones en inodoros tiene dos hitos importantes en 2013. En primer lugar, la colaboración con la Bill & Melinda Gates Foundation en el desarrollo de un inodoro muy eficiente en el consumo de agua, dirigido especialmente a regiones que no dispongan de infraestructuras adecuadas, con el reto de reducir el riesgo de enfermedades asociadas a la falta de higiene. El Grupo y la Fundación We Are Water colaboran en este proyecto aportando su experiencia en el diseño de inodoros y trabajando conjuntamente con científicos y universidades de diferentes países y distintas especialidades. Por otro lado, se ha iniciado un proyecto propio de investigación sobre inodoros del tipo sifónico –modelo habitual en países como EE. UU., Brasil o China, frente al modelo “de arrastre” europeo–, que atiendan las futuras exigencias de estos mercados.

Para responder adecuadamente a todos los proyectos en desarrollo, el Roca Design Center ha incorporado a sus instalaciones de Gavà un nuevo banco de ensayos para comprobar la durabilidad y prestaciones de los asientos de inodoros y bidés.





Por su parte, la división de cerámica plana ha ampliado su equipo de diseño para atender el lanzamiento de las nuevas gamas para las marcas Gala y Bellavista. En el caso de Bellavista, se ha desarrollado una colección específica que responda a las preferencias de los países del Magreb y Oriente Medio, en los que predominan colores más vistosos que en los mercados europeos. Con objeto de lograr una mayor personalización de producto, todas las plantas de cerámica plana del Grupo incorporan decoradoras de inyección digital, que evitan la repetición del dibujo y ofrecen nuevas posibilidades de diseño.

El Grupo mantiene también su vocación de apoyo a jóvenes diseñadores mediante la organización de concursos como Jump the Gap o One Day Design Challenge, y la colaboración del Innovation Lab con prestigiosas escuelas de diseño. La quinta edición de Jump the Gap, con un jurado presidido por la arquitecta japonesa Kazuyo Sejima, ha alcanzado su récord de participación y proyectos presentados. Por último, la segunda edición de One Day Design Challenge, que propone a estudiantes de diseño el reto de idear un concepto innovador relacionado con el espacio de baño en un único día, se ha celebrado simultáneamente en los Roca Gallery de Barcelona y Madrid.

GESTIÓN COMERCIAL (MARKETING Y VENTAS)

La decisión estratégica de optar por un modelo de concepción global del negocio frente a la alternativa de la administración de sociedades agregadas implica una progresiva transformación de la organización que, poco a poco, va afectando a todos los ámbitos de negocio. Junto con la implantación de una plataforma tecnológica común y la gestión sinérgica de la capacidad industrial, el Grupo progresa también en el capítulo del desempeño en el mercado a partir de una definición más precisa del rol de los departamentos corporativos y del valor que ofrecen las marcas globales.

En este sentido, la creación de la nueva dirección corporativa –agrupa los departamentos de Marketing, Diseño, Dirección Técnica, Calidad y Medioambiente, y Compras y Logística– ha permitido organizar y dotar de método a funciones que anteriormente se realizaban de forma natural para atender necesidades puntuales de determinados mercados. Entre las responsabilidades asumidas por la dirección corporativa figuran la gestión de cuentas clave, especialmente en el desarrollo de nuevos canales, la labor de *business intelligence* como oficina de investigación permanente de las tendencias del mercado y la detección de sinergias entre las propias capacidades del Grupo para una gestión más racional de los recursos. Las unidades regionales concentran esfuerzos en atender las necesidades de los mercados locales, reforzando el valor de proximidad y confianza con los clientes.

En la gestión de grandes cuentas y acuerdos estratégicos, en 2013 se ha progresado significativamente en la penetración de las marcas del Grupo en el sector hotelero y el desarrollo del canal DIY, dos ámbitos en los que toman valor tanto la oferta integral para el espacio de baño como su capacidad industrial y logística alrededor del mundo. Junto con los proyectos de grandes complejos residenciales y turísticos ganados en mercados emergentes, en el sector hotelero destaca el acuerdo firmado con la cadena Marriott como proveedor preferente para equipar sus espacios de baño en todo el mundo. En el mismo sentido se avanza en el DIY, con el desarrollo de soluciones específicas para este canal.

En el capítulo de *business intelligence*, la sistematización de las herramientas de identificación de tendencias y análisis de la realidad socioeconómica en mercados clave tiene ya aplicaciones prácticas con impacto en el negocio. En 2013 se han realizado estudios en mercados como Italia, Bulgaria, Croacia, Rumanía, Portugal, Alemania, Polonia, Marruecos, India, Francia o Tailandia, con un sistema actualizado de análisis de la oferta de la competencia. Entre los programas de desarrollo elaborados a partir de la información obtenida destaca la reestructuración del plan de negocio en Italia y la zona de los Balcanes, con una estrategia consensuada para porcelana sanitaria, grifería y muebles.

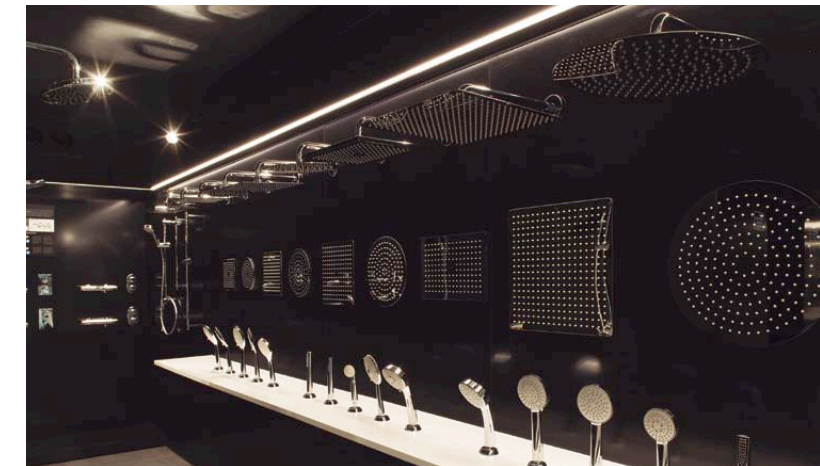




En este escenario, las marcas globales Roca y Laufen juegan un rol decisivo en el desarrollo del mercado como portadoras de los valores del Grupo, aprovechando sus mayores recursos e implantación. Al tiempo que desarrollan su oferta, Roca y Laufen adquieren un conocimiento que ya pueden transmitir con agilidad al resto de la organización.

En 2013, Roca ha consolidado una estrategia de marca *mainstream*, con capacidad para consolidarse como operador de referencia en el sector desde el desarrollo de estrategias comerciales específicas para cada canal, aplicación o tipo de cliente. Esta aproximación implica una adaptación tanto del catálogo de producto, con una reducción de un 40% de referencias en los últimos dos años, como de la estrategia comercial y comunicativa, ya plenamente integradas en el proceso de desarrollo de producto para reducir el *time to market*. Esta estrategia ya ha empezado a aplicarse en el diseño y difusión de los catálogos de producto o en la presentación de la marca en ferias y otros eventos.

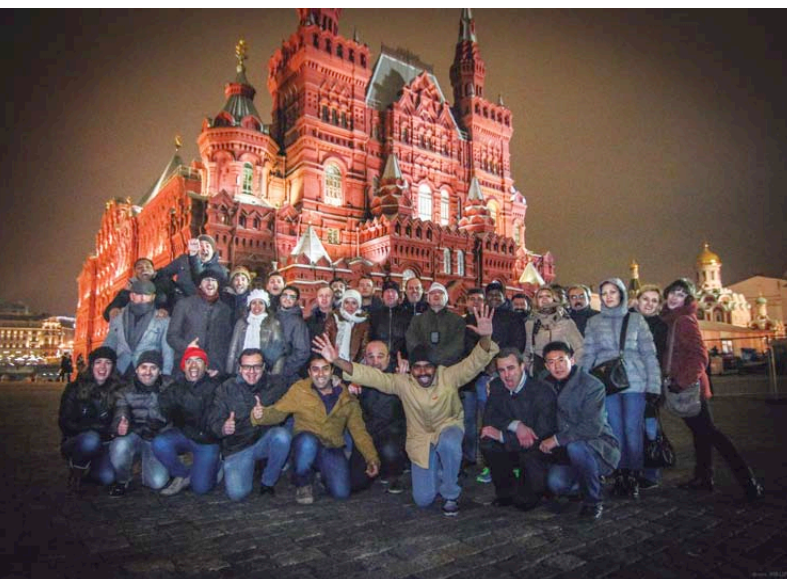
Por su parte, Laufen desarrolla el valor de *swiss premium brand* de ámbito global mediante la creación de una gama de producto con fuerte contenido en diseño e innovación, también adaptada a cada tipología de cliente y canal. Los lanzamientos de las series "Kartell by Laufen" o SaphirKeramik ejemplifican a la perfección ese doble liderazgo en diseño e innovación, al tiempo que han servido de palanca para la penetración de la marca en los segmentos premium los principales mercados mundiales. Como apoyo a la proyección de la marca como aliado de referencia de arquitectos y diseñadores en proyectos *high end*, en 2013 se ha reforzado el equipo internacional de proyectos en las distintas áreas geográficas y se han conseguido un elevado número de especificaciones en espacios emblemáticos.



Las marcas globales Roca y Laufen juegan un rol decisivo en el desarrollo del mercado como portadoras de los valores del Grupo, aprovechando sus mayores recursos e implantación

RECURSOS HUMANOS

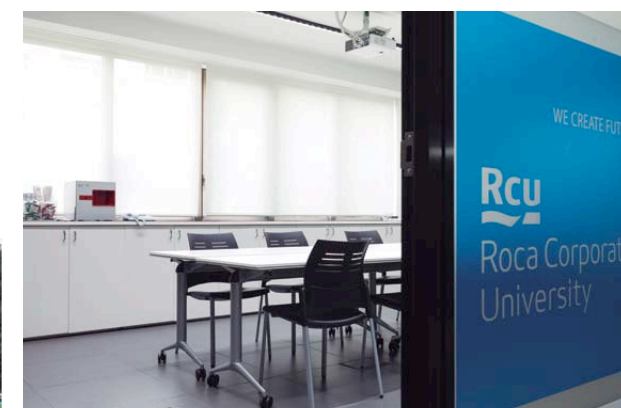
En 2013, el Departamento de Recursos Humanos ha consolidado su rol de impulsor de programas corporativos al tiempo que atiende demandas específicas en mercados locales. Con una plantilla de 21.000 empleados al cierre del ejercicio, este año ha supuesto la consolidación de diversos programas de gestión del talento destinados a que el *management* desempeñe su rol para obtener el máximo rendimiento laboral de acuerdo a los objetivos de negocio.



Bajo la coordinación de Roca Corporate University (RCU), destacan la extensión de soluciones corporativas como el programa de gestión del desempeño Roca Performance Management (RPM) y de los programas de operaciones de motivación. El programa RPM, ya implantado en todas las sociedades del Grupo, impulsa el desarrollo profesional del colectivo de managers de acuerdo a unos valores y comportamientos comunes, con objeto de que gestionen adecuadamente las habilidades de sus respectivos equipos. Por su parte, ha continuado la extensión de 29 programas de operaciones de motivación en diez países y cuatro continentes, con especial foco en el continente asiático. Las acciones de motivación se dirigen a mandos intermedios, tanto de producción como de comerciales.

Como ejemplo de la adaptación del conocimiento del Grupo a las necesidades específicas de mercados locales cabe citar los programas MANCOM y MANMEET, llevados a cabo en Roca China y Ying con un diseño específico para atender las necesidades de los directivos locales. Su objetivo es ofrecer una visión global del negocio con el fin de implicar a todos los departamentos en los objetivos estratégicos y contribuir a su desarrollo como equipos de alto rendimiento. Como en ejercicios anteriores, se sigue la extensión de los estándares de sistemas de organización del trabajo y productividad. Cabe destacar, en este aspecto, las acciones realizadas en las sociedades de Rusia y Malasia.

En total, Roca Corporate University ha llevado a cabo 160.375 horas de formación en 2013, con la participación de 16.180 profesionales de todas las áreas.



También ha consolidado sus instalaciones en Barcelona como centro de referencia para el Grupo, al tiempo que sigue apoyando a otros departamentos en la organización de encuentros y acciones de formación. En este sentido, cabe citar el Meeting de Métodos y Tiempos celebrado en Moscú, con la presencia de profesionales de los principales mercados y que incluyó una visita a la planta de Akvaton.

En 2013, el departamento de Recursos Humanos también dio por concluido la gestión del proceso de reconfiguración del mapa industrial en España, que ha implicado el cese de la actividad en las plantas de porcelana sanitaria de Alcalá de Guadaíra (Sevilla) y Alcalá de Henares (Madrid), y de la planta de cerámica plana de Santa Margarida i els Monjos (Barcelona).

TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN

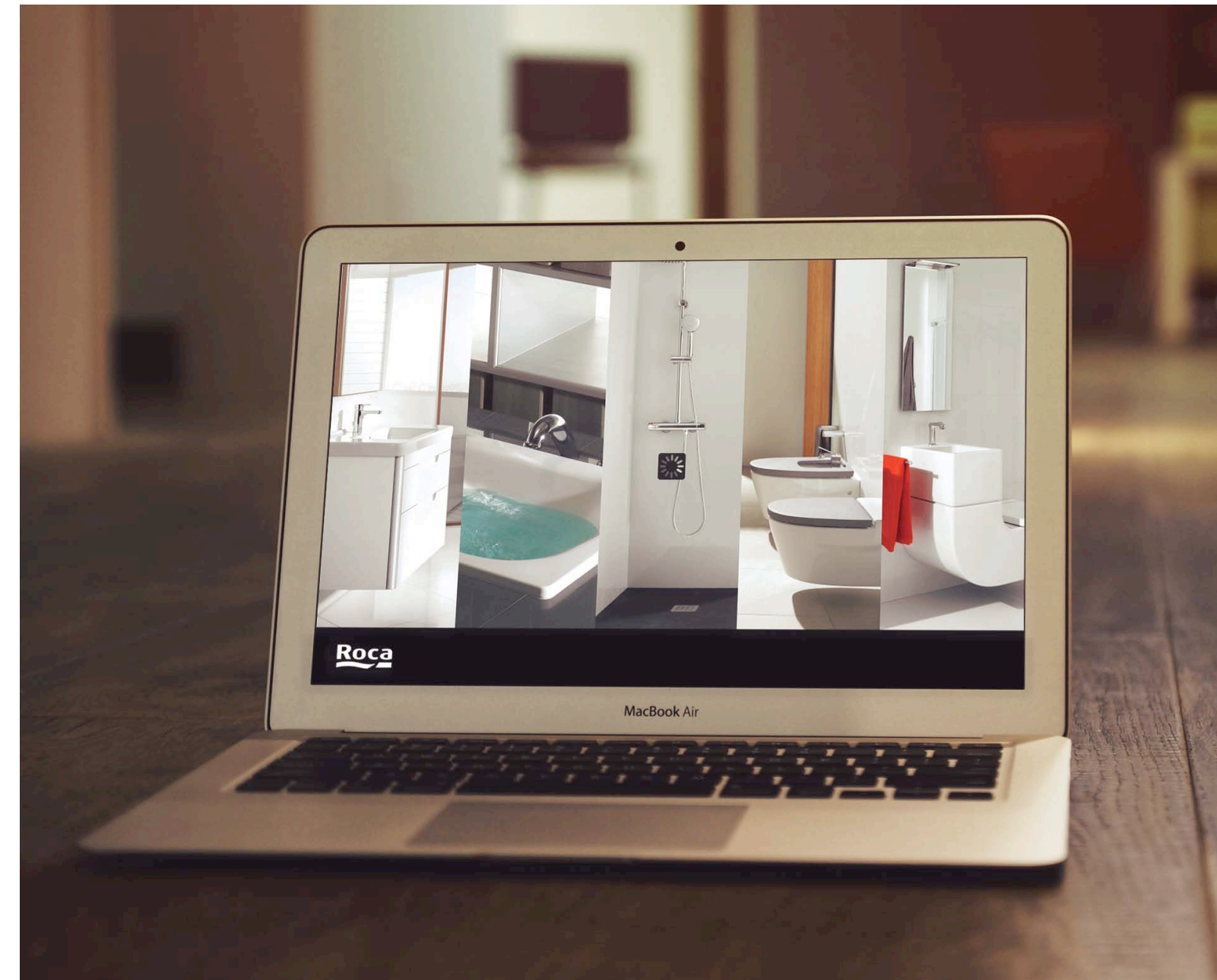
La extensión y permanente mejora de la plataforma de gestión única ha centrado buena parte de los esfuerzos y recursos del departamento corporativo de IT. Este proyecto es clave para la vertebración de todas las sociedades del Grupo mediante la estandarización de procesos y el uso de herramientas comunes de gestión y reporting que contribuyan a un cumplimiento más ágil y eficaz de las directrices estratégicas. El desarrollo de la plataforma, diseñada sobre sistema SAP, se articula mediante el Proyecto SAP Fusión, que incluye tanto su progresiva extensión a nuevos mercados como la aplicación de nuevos módulos funcionales de gestión.

Tras una primera fase de análisis de procesos y diseño conceptual, la plataforma se ha extendido en 2013 a Portugal, Marruecos e Italia. En paralelo a la expansión territorial se realiza una tarea de detección de mejoras que permite una evolución constante de la plataforma, de modo que las nuevas implantaciones incorporen siempre la versión más actualizada. En 2014 está prevista su implantación en Europa central y del Este, así como en la división de cerámica plana.

En cuanto al desarrollo de módulos funcionales de gestión, se ha trabajado en la aplicación de SAP-APO, que fija las fechas de entrega de pedidos a clientes mediante un sistema que alinea toda la cadena de suministro. También se ha avanzado en la integración en SAP de los sistemas de control de producción, que permiten la progresiva estandarización de este proceso en todas las plantas del Grupo, así como en la evolución de los módulos de fuerza de ventas (CRM), gestión de datos maestros (MDM) y tesorería avanzada. Al cierre del ejercicio 2013, los módulos funcionales de gestión en fase de desarrollo ya cubren más del 80% de los procesos del Grupo.

Entre los proyectos realizados por el departamento destaca también el diseño y lanzamiento de la nueva página web corporativa del Grupo, que incorpora una herramienta de gestión de contenidos más funcional y que facilita su progresiva implantación a todas las marcas. También se ha avanzado en el desarrollo de soluciones multimedia dirigidas a prescriptores y consumidores con la adaptación de los catálogos de producto de Roca y Laufen para smartphones y tabletas (apps). En cuanto a las herramientas para distribuidores e instaladores, la plataforma RocaNet ha integrado una solución específica para la comercialización de platos de ducha y mamparas.

En cuanto a la gestión de infraestructuras de comunicación, se ha consolidado la sede de Barcelona como centro único de decisión y control. Entre sus principales tareas figura la misión de asegurar la disponibilidad y conectividad de todas las sedes y plantas del Grupo, salvando las dificultades que presentan algunos mercados en materia de calidad de infraestructuras. En este reto, el departamento cuenta con la colaboración de la compañía IBM.



Europa Occidental, África y Oriente Medio

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

La apuesta por el desarrollo de nuevas categorías de producto y nuevos canales de distribución, así como el impulso al sector de la reforma, permiten mirar con optimismo el desempeño en los mercados tradicionales, aunque la industria de la construcción sigue bajo mínimos. Egipto mantiene unos notables niveles de crecimiento y penetración de nuevos productos a pesar de la inestabilidad sociopolítica, mientras Oriente Medio concentra proyectos de relevancia y nuevos acuerdos con distribuidores.

EUROPA OCCIDENTAL

La zona euro afronta su progresiva recuperación impulsada por las exportaciones y a pesar del relativo estancamiento de la actividad privada. El desigual desempeño de las economías europeas se observa también en los mercados tradicionales del Grupo. Mientras la actividad en Reino Unido se ve estimulada por la mejora de las condiciones de crédito y el fortalecimiento de la confianza, Francia e Italia presentan dudas sobre su capacidad de crecimiento a medio plazo. La demanda interna mejora en España, aunque desde índices todavía muy débiles y afectada por la elevadísima tasa de paro. Asimismo, Portugal ha vivido un 2013 de fuertes ajustes, también marcado por el desempleo y la ausencia de inversión.

ÁFRICA

En línea con el crecimiento irregular de los últimos años, Marruecos cierra 2013 con un crecimiento del 4,5% aunque con unas previsiones menos optimistas para 2014.

Las reformas en favor de la diversificación económica permitirán consolidar un modelo menos dependiente del sector agrícola. Egipto ha vivido un 2013 con grandes incertidumbres en el terreno político por el derrocamiento del presidente Mursi y las revueltas sociales. Este entorno frena el turismo y la inversión extranjera directa, y perjudica a la evolución económica general. En el resto de mercados destaca la estabilidad en Túnez y el crecimiento de Tanzania, Kenia, Sudáfrica o Nigeria.

ORIENTE MEDIO

Crecimiento tenue en Oriente Medio, afectado por las mermas en la producción de petróleo y la debilidad de la inversión privada. Las previsiones indican una recuperación en los próximos ejercicios impulsada por el crecimiento de las exportaciones. Siria se mantiene como uno de los principales focos mundiales de tensión, mientras economías como Emiratos Árabes o Qatar fundamentan su crecimiento en eventos como la Exposición Universal de 2020 y la Copa Mundial de la FIFA de 2022, respectivamente.

TOTAL POBLACIÓN REGIÓN

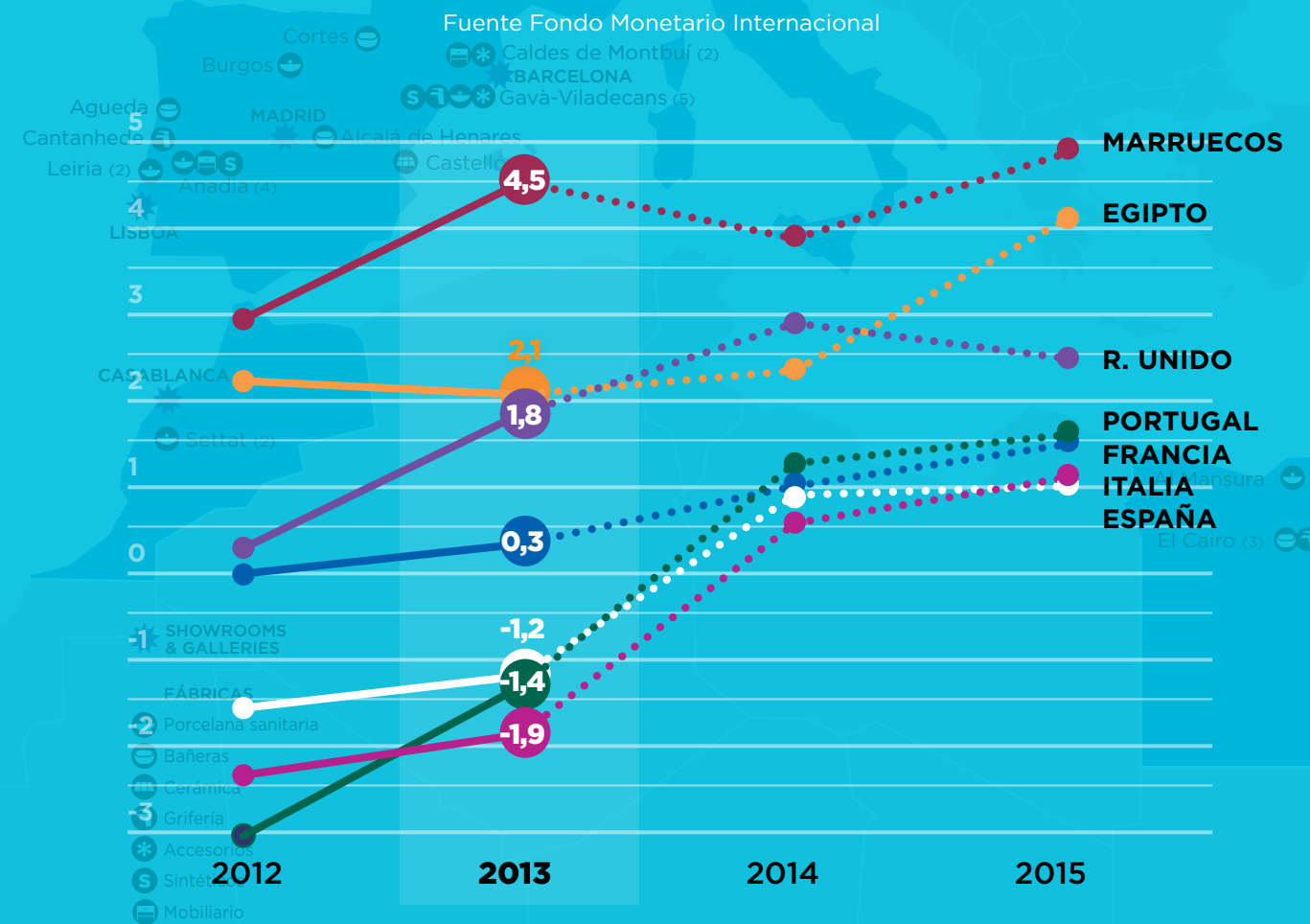
1.516,50

millones de habitantes

Fuente: Naciones Unidas

Pese a la tendencia general a la recuperación, se mantiene la evolución desigual en la zona euro. En África y Oriente Medio, ralentización del crecimiento e inestabilidad política en Egipto.

Evolución del PIB (%)



Europa Occidental, África y Oriente Medio

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

La apuesta por el desarrollo de nuevas categorías de producto y nuevos canales de distribución, así como el impulso al sector de la reforma, permiten mirar con optimismo el desempeño en los mercados tradicionales, aunque la industria de la construcción sigue bajo mínimos. Egipto mantiene unos notables niveles de crecimiento y penetración de nuevos productos a pesar de la inestabilidad sociopolítica, mientras Oriente Medio concentra proyectos de relevancia y nuevos acuerdos con distribuidores.

EUROPA OCCIDENTAL

La zona euro afronta su progresiva recuperación impulsada por las exportaciones y a pesar del relativo estancamiento de la actividad privada. El desigual desempeño de las economías europeas se observa también en los mercados tradicionales del Grupo. Mientras la actividad en Reino Unido se ve estimulada por la mejora de las condiciones de crédito y el fortalecimiento de la confianza, Francia e Italia presentan dudas sobre su capacidad de crecimiento a medio plazo. La demanda interna mejora en España, aunque desde índices todavía muy débiles y afectada por la elevadísima tasa de paro. Asimismo, Portugal ha vivido un 2013 de fuertes ajustes, también marcado por el desempleo y la ausencia de inversión.

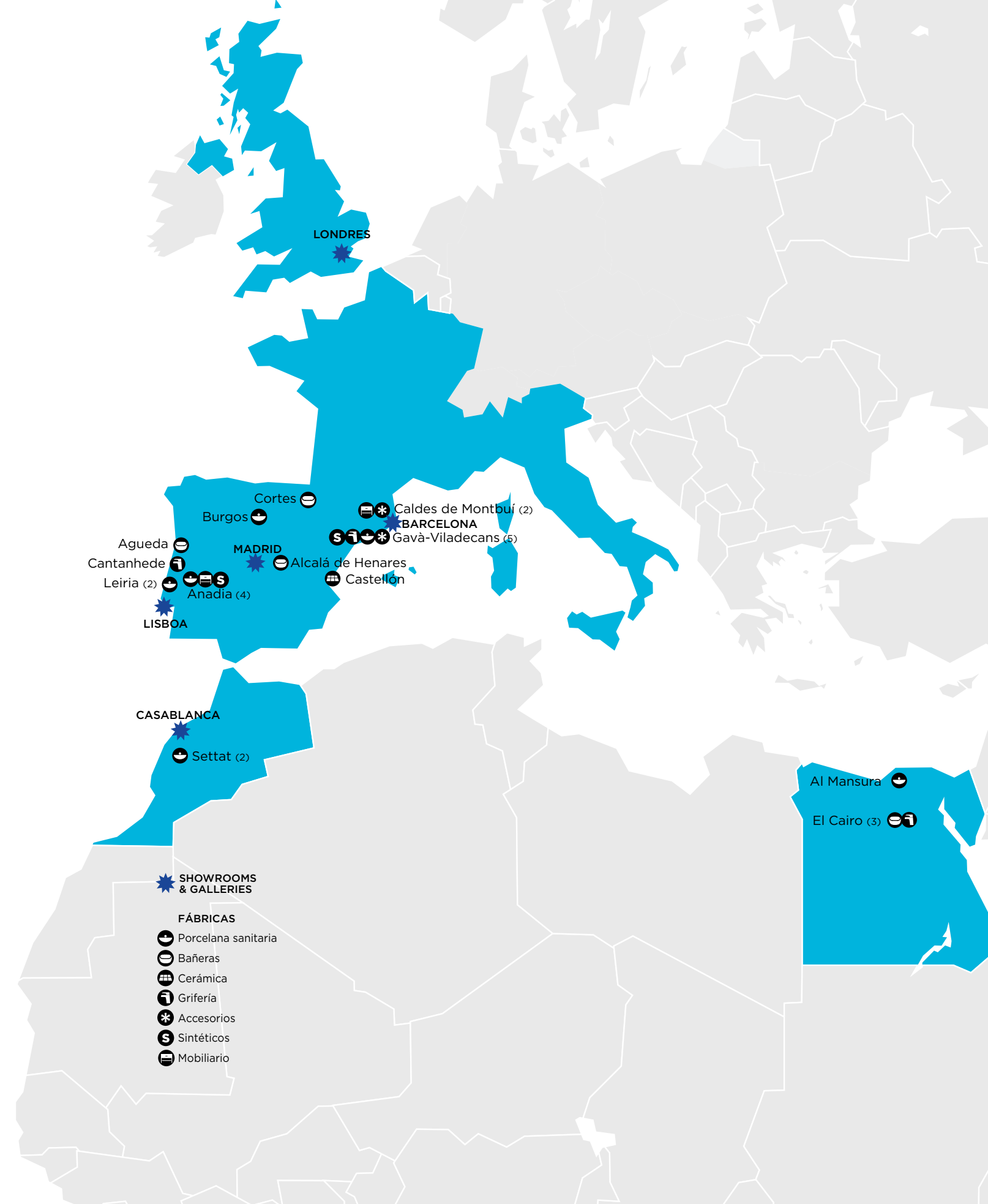
ÁFRICA

En línea con el crecimiento irregular de los últimos años, Marruecos cierra 2013 con un crecimiento del 4,5% aunque con unas previsiones menos optimistas para 2014.

Las reformas en favor de la diversificación económica permitirán consolidar un modelo menos dependiente del sector agrícola. Egipto ha vivido un 2013 con grandes incertidumbres en el terreno político por el derrocamiento del presidente Mursi y las revueltas sociales. Este entorno frena el turismo y la inversión extranjera directa, y perjudica a la evolución económica general. En el resto de mercados destaca la estabilidad en Túnez y el crecimiento de Tanzania, Kenia, Sudáfrica o Nigeria.

ORIENTE MEDIO

Crecimiento tenue en Oriente Medio, afectado por las mermas en la producción de petróleo y la debilidad de la inversión privada. Las previsiones indican una recuperación en los próximos ejercicios impulsada por el crecimiento de las exportaciones. Siria se mantiene como uno de los principales focos mundiales de tensión, mientras economías como Emiratos Árabes o Qatar fundamentan su crecimiento en eventos como la Exposición Universal de 2020 y la Copa Mundial de la FIFA de 2022, respectivamente.

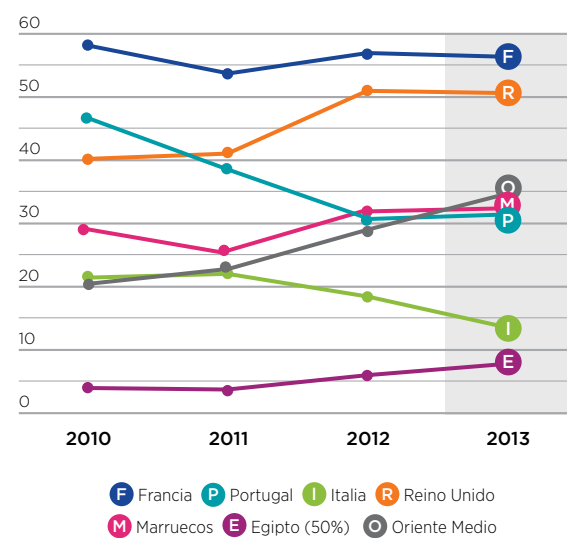


EVOLUCIÓN Y PERSPECTIVAS DEL NEGOCIO



El impulso de nuevas categorías de producto, el esfuerzo por ganar capilaridad y la confianza que siguen mostrando los distribuidores en el Grupo contribuyen al optimismo en España, que registra una de las menores caídas de los últimos ejercicios (-8%), y Portugal, que vuelve a números positivos. Francia y Reino Unido cumplen los objetivos mientras que Italia afronta medidas estructurales tras la caída de ventas. En el norte de África y Oriente Medio se mantiene el crecimiento.

Evolución de las ventas de cada mercado
en millones de euros



ESPAÑA

En un nuevo ejercicio de caída de la construcción residencial, la cifra de ventas desciende un 8%, aunque con una vuelta al crecimiento de las ventas en el último trimestre. Esta progresiva recuperación se basa en la apuesta por categorías de producto con mayor rotación (muebles, grifería, duchas, mamparas) y que atienden al creciente mercado de la reforma. Estas categorías estratégicas consiguen en 2013 un crecimiento del 30%, frente al retroceso de la porcelana sanitaria. Destacan también la entrada en grandes superficies y el desarrollo de acciones de apoyo a la distribución tradicional.

En el mercado de cerámica plana se ha desarrollado en 2013 un plan de negocio integral que ha abarcado desde la concentración de la producción en la planta de Vall d'Uxó a la adaptación a un mercado cada vez más polarizado, mediante el refuerzo del diseño de la marca Roca y el lanzamiento de la cerámica Gala y Bellavista para atender a otros segmentos.

PORTUGAL

Tras cerca de una década de caída continuada se consigue recuperar el crecimiento gracias al tremendo esfuerzo realizado en gestión, tanto en la mejora del mix de producto como en el refuerzo de la capilaridad de la distribución con colaboradores de menor dimensión. Se ha recuperado también cuota de mercado, con destacada aportación de las nuevas categorías de productos.

ITALIA

El importante descenso de la demanda y la crisis empresarial ha supuesto la caída de las ventas y un replanteamiento de la estructura organizativa. Según las investigaciones de mercado realizadas, la recuperación pasa por una mayor adaptación de la oferta a los gustos locales y por infundir confianza a los clientes.



FACTURACIÓN
460M€
29,3% del Grupo



EMPLEADOS
5.012
23,8% del Grupo



FÁBRICAS
25
33,3% del Grupo

REINO UNIDO

En el vigésimo aniversario de las operaciones en el Reino Unido se repiten los buenos resultados con un crecimiento, de nuevo, cercano a los dos dígitos en moneda local. Prácticamente se alcanzan unas ventas de 1,3 millones de piezas de porcelana sanitaria especialmente relevantes en un sector en recesión. Destacan asimismo las nuevas oficinas cerca de Dublín para reforzar la presencia en el mercado irlandés y las acciones de lanzamiento de "Kartell by Laufen" con la formación de un Forum Club de clientes top.

FRANCIA

Pese a alcanzar el presupuesto previsto, la caída del consumo y la sensación de vulnerabilidad a causa de la inestabilidad política frenaron la evolución en el segundo semestre. Destaca también el lanzamiento de "Kartell by Laufen", la vuelta del Grupo a la Feria Ideobain o la presencia de productos Roca en los baños de la Torre Eiffel.

MARRUECOS

En un ejercicio de intensa actividad con distribuidores y apertura de showrooms, se ha logrado mantener el crecimiento y afianzar la penetración de nuevos productos. Entre ellos, destaca el lanzamiento de la serie de muebles Victoria.

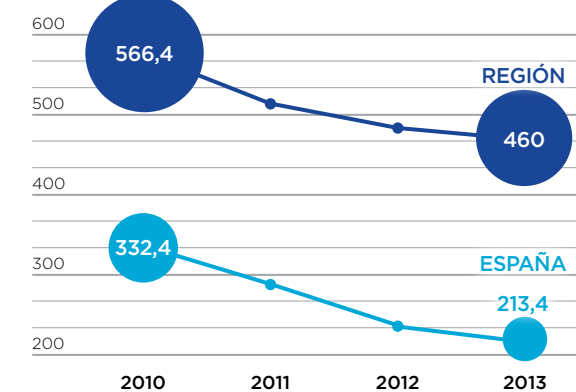
EGIPTO

Crecimiento del 42% en moneda local, a pesar de la incertidumbre política y social. Se mantiene en las ventas el impacto de la campaña de televisión realizada en 2012, que ha aumentado el conocimiento de la marca.

ORIENTE MEDIO

Consolidación en Arabia Saudí y Emiratos Árabes, principales mercados de la región, con una importante presencia en grandes proyectos hoteleros o residenciales.

Evolución de las ventas de la región
en millones de euros



HECHOS RELEVANTES



ESPAÑA

- Ferias Big Mat Day (Madrid), con presencia de la marca Gala, y Construmat (Barcelona).
- Presentación de Novedades 2014 a clientes y distribuidores.
- Encuentro con arquitectos en Roca Barcelona Gallery: "Arquitectura, oficio, industria, realidad... ¿reset?"
- Cerámica plana: concentración de la producción en la planta de Vall d'Uxó, y lanzamiento de nuevas gamas de cerámica plana bajo las marcas Gala y Bellavista.

FRANCIA

- Tour Eiffel: baños con producto Roca.
- Lanzamiento de "Kartell by Laufen" en el grupo Aubades - Comfranc.



REINO UNIDO

- Lanzamiento de "Kartell by Laufen" y creación del Laufen Forum Club.
- Presencia en la feria Sleep Event de Londres.

MARRUECOS

- Visita de distribuidores de Marruecos a Roca Lisboa Gallery.
- Lanzamiento de la campaña de muebles Victoria.
- Proyectos destacados: Residencia Maamora Kenitra; Residences Place Des Zaers; Hotel Rif Nador; Hospital Militar Marrakech; Villas Des Pres Casablanca; Hotel Hilton Tanger City Center.



EGIPTO

- Feria: International Ceramic & Sanitary Ware (ICS), en El Cairo.
- Proyectos destacados: Hotel Kempinski New Cairo; Resorts: Island View, Blue Planet en Sharm El Sheikh, Hacienda Bay; Compounds: The Village en El Cairo, Palm Parks & The Address en la ciudad Seis de Octubre; El Mostakbal City para miembros del ejército del país; Marrasi Resort for Emar.

RESTO ÁFRICA Y ORIENTE MEDIO

- Proyectos destacados: Hotel 5* en Dubai: JW Marriott Marquis; Hotel Resort Savoy 5* en Seychelles; Hospital de lujo en Kuwait: Jaber Al Ahmed Hospital; Versace Al Jawhara Tower en Jeddah, Arabia Saudí; Hotel 5* en Abu Dhabi: Bab Al Qasr Hotel.

MARCAS



América (Norte, Centro y Sudamérica)

BRASIL, ARGENTINA, ESTADOS UNIDOS

Brasil consolida un año más su posición de principal motor de crecimiento del Grupo y sigue concentrando buena parte de las inversiones industriales, aunque el efecto de la fuerte depreciación del real frente al euro haya moderado su contribución a la cifra de negocio. Argentina muestra también una evolución positiva, impulsada por el posicionamiento de series de lujo. Por su parte, el negocio de cerámica plana en Estados Unidos presenta buenas previsiones gracias a los acuerdos con cadenas de *home centers*.

La región de Latam ha mantenido en 2013 la tendencia a la desaceleración, con un crecimiento inferior al 3%, como consecuencia principalmente de la escasa inversión, la demanda moderada de las exportaciones y el empeoramiento de las condiciones financieras. Entre los países con previsiones más optimistas destaca México, gracias a la reorientación de la política fiscal y la reactivación de la demanda en EE. UU.

BRASIL

Con un crecimiento anual del 2,3% -inferior a las previsiones del Gobierno-, Brasil mantiene una actividad atenuada, con una baja confianza empresarial y una débil inversión privada que se prevé que se mantenga en 2014. La estabilidad política de los últimos años se ha visto empañada por una cierta alteración social en demanda de unas reformas estructurales que avanzan con lentitud. El sector de la construcción también ha presentado un cierto estancamiento, especialmente en el último trimestre de 2013.

ARGENTINA

Los duros ajustes, la elevada inflación y la imparable devaluación del peso han marcado, junto a una creciente tensión social, el ejercicio 2013 en Argentina. Los malos augurios se confirman en los primeros meses de 2014, con una mayor incertidumbre política y económica.

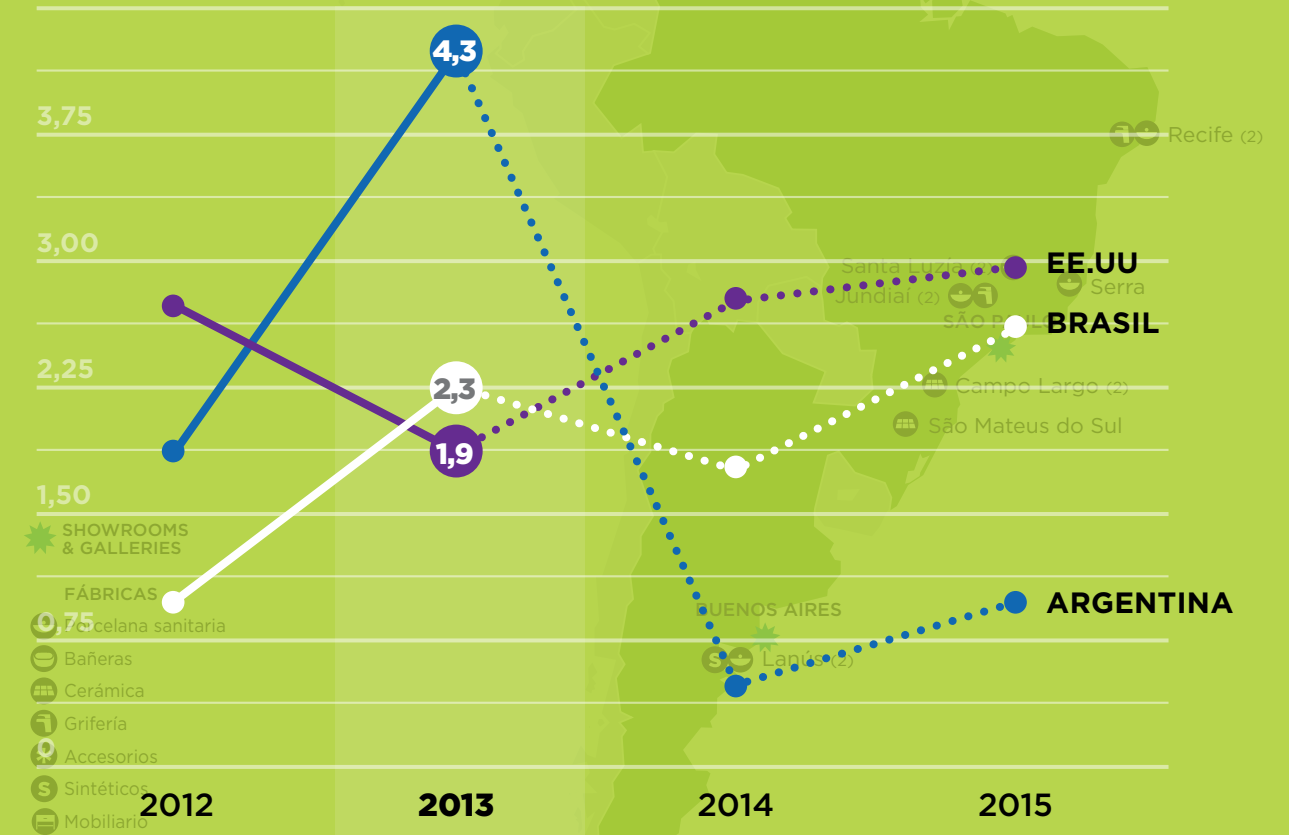
EE. UU.

Tras un primer semestre todavía débil, Estados Unidos ha empezado a remontar el vuelo en la segunda mitad de 2013 gracias a la recuperación inmobiliaria, el desendeudamiento del sector privado, el incremento del empleo y la mejoría fiscal. La dura política monetaria de la Reserva Federal ha condicionado la evolución económica mundial hasta su progresiva relajación a final de año.



Evolución del PIB (%)

Fuente Fondo Monetario Internacional



América (Norte, Centro y Sudamérica)

BRASIL, ARGENTINA, ESTADOS UNIDOS

Brasil consolida un año más su posición de principal motor de crecimiento del Grupo y sigue concentrando buena parte de las inversiones industriales, aunque el efecto de la fuerte depreciación del real frente al euro haya moderado su contribución a la cifra de negocio. Argentina muestra también una evolución positiva, impulsada por el posicionamiento de series de lujo. Por su parte, el negocio de cerámica plana en Estados Unidos presenta buenas previsiones gracias a los acuerdos con cadenas de *home centers*.

La región de Latam ha mantenido en 2013 la tendencia a la desaceleración, con un crecimiento inferior al 3%, como consecuencia principalmente de la escasa inversión, la demanda moderada de las exportaciones y el empeoramiento de las condiciones financieras. Entre los países con previsiones más optimistas destaca México, gracias a la reorientación de la política fiscal y la reactivación de la demanda en EE. UU.

BRASIL

Con un crecimiento anual del 2,3% –inferior a las previsiones del Gobierno–, Brasil mantiene una actividad atenuada, con una baja confianza empresarial y una débil inversión privada que se prevé que se mantenga en 2014. La estabilidad política de los últimos años se ha visto empañada por una cierta alteración social en demanda de unas reformas estructurales que avanzan con lentitud. El sector de la construcción también ha presentado un cierto estancamiento, especialmente en el último trimestre de 2013.

ARGENTINA

Los duros ajustes, la elevada inflación y la imparable devaluación del peso han marcado, junto a una creciente tensión social, el ejercicio 2013 en Argentina. Los malos augurios se confirman en los primeros meses de 2014, con una mayor incertidumbre política y económica.

EE. UU.

Tras un primer semestre todavía débil, Estados Unidos ha empezado a remontar el vuelo en la segunda mitad de 2013 gracias a la recuperación inmobiliaria, el desendeudamiento del sector privado, el incremento del empleo y la mejoría fiscal. La dura política monetaria de la Reserva Federal ha condicionado la evolución económica mundial hasta su progresiva relajación a final de año.

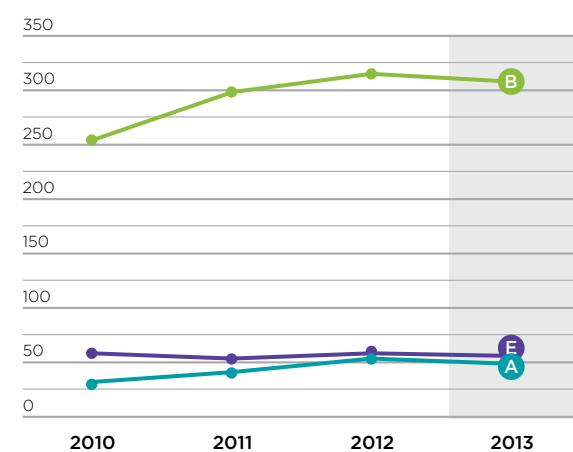


EVOLUCIÓN Y PERSPECTIVAS DEL NEGOCIO



Pese a la incertidumbre en su evolución económica y estabilidad política, el creciente mercado inmobiliario en Brasil y las oportunidades de negocio que se presentan en el conjunto de América Latina mantienen la concentración de buena parte de las inversiones en el país carioca, con el pleno rendimiento de la planta de porcelana sanitaria de Santa Luzia II, la inauguración de nuevas plantas de grifería o muebles, o las actuaciones en las plantas de cerámica plana.

Evolución de las ventas de cada mercado
en millones de euros



B Brasil A Argentina E EE.UU.

BRASIL

El Grupo sigue aprovechando las oportunidades de negocio que se presentan en el país, con una creciente clase media cercana a los 100 millones de personas. Brasil se ha consolidado plenamente como primer mercado en volumen de negocio con unas ventas de nuevo superiores a los 300 millones de euros -lastradas, sin embargo, por la depreciación del real en relación al euro- y el Grupo es líder en el país a través de las marcas Roca, Laufen, Incepa, Celite y Logasa. En la actualidad, da empleo directo más a 3.200 trabajadores y cuenta con una red comercial de cerca de 35.000 puntos de venta, que cubre la totalidad del país.

El mantenimiento del mercado de nueva construcción impulsa tanto las ventas de porcelana sanitaria como de nuevas categorías de productos para el baño. Para atender esta creciente demanda han entrado en funcionamiento nuevas plantas de grifería y mobiliario, inauguradas oficialmente en los primeros meses de 2014.

En cerámica plana se ha logrado recuperar cuota de mercado gracias al acierto de las medidas impulsadas en ejercicios anteriores, consistentes principalmente en el reposicionamiento de Incepa como marca *premium*, el lanzamiento de nuevos formatos y una mayor capilaridad de la red de distribución, que han permitido incrementar la base de clientes. El establecimiento de sinergias con el negocio del espacio de baño -por ejemplo, la presencia común en la feria Revestir- ha generado también oportunidades de mayor valor añadido.



FACTURACIÓN
436,4M€
27,7% del Grupo



EMPLEADOS
4.868
23,1% del Grupo



FÁBRICAS
12
16% del Grupo

ARGENTINA

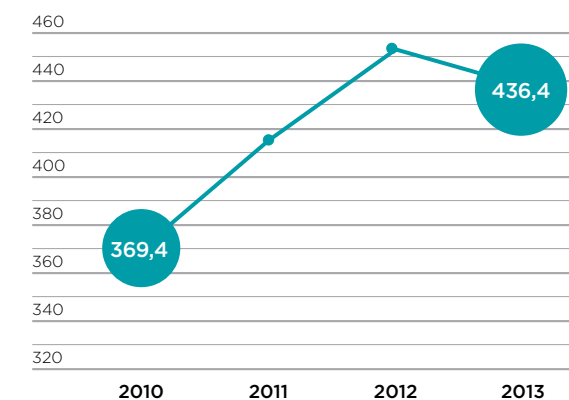
A pesar de las distorsiones macroeconómicas (inflación, depreciación de divisa, déficit público, etc.), el sector del espacio de baño mantiene un fuerte dinamismo en Argentina, impulsado por el mercado de reposición y la obra nueva, producto de la bonanza del sector agroexportador del interior del país. En este contexto, el Grupo ha alcanzado un incremento del 3% en volumen de unidades vendidas de porcelana sanitaria gracias, en buena medida, al posicionamiento de las series *premium*. El crecimiento acumulado en los tres últimos ejercicios de unidades de porcelana es superior al 15% y confirma la buena forma del negocio en el país, por encima del crecimiento del mercado.

En el resto de países de América Latina se están desarrollando acciones de prescripción y distribución con vistas a conseguir que Roca sea una marca de referencia en mercados como México, Panamá, Chile, Colombia o Perú. Destaca también el acuerdo con el distribuidor líder en Uruguay en los segmentos medio y de lujo.

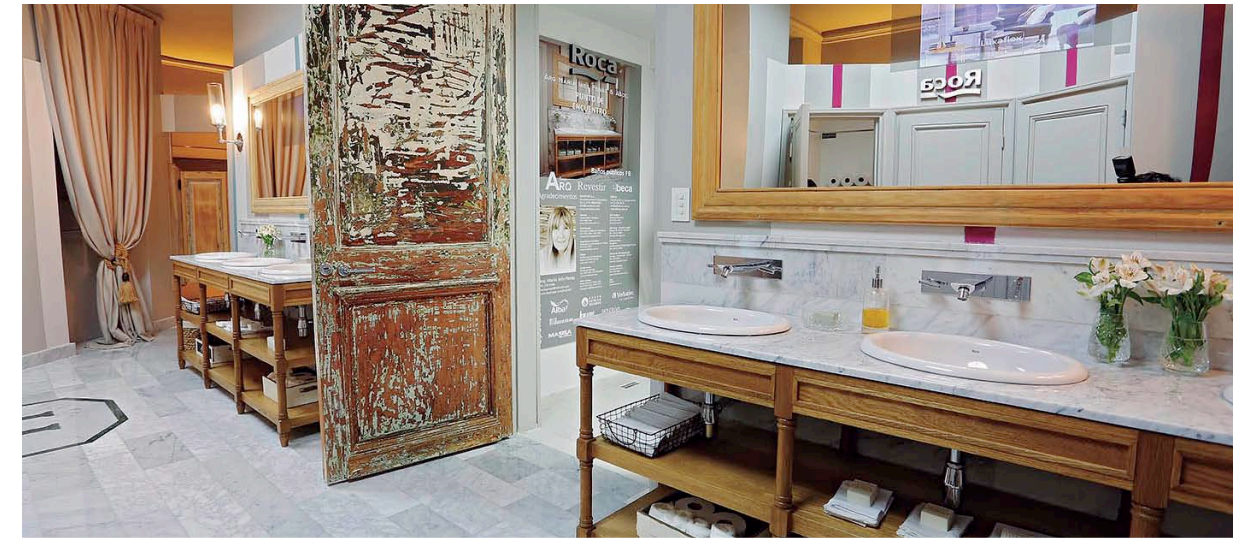
EE. UU.

La presencia del Grupo en EE. UU. se concentra en el negocio de la cerámica plana, que en 2013 ha implantado un plan de negocio enfocado a la obtención de mayores márgenes y recuperación de la rentabilidad. Se ha conseguido también ampliar la base de clientes gracias al trabajo con pequeños distribuidores ubicados en el radio de acción de los cinco almacenes con los que cuenta el Grupo, al tiempo que se ha desarrollado el canal del DIY, de elevada implantación en EE. UU., con presencia en las principales cadenas de *home centers*.

Evolución de las ventas de la región
en millones de euros



HECHOS RELEVANTES



BRASIL

- Presencia en la Feira Expo Revestir 2013, con la mayor área expositiva del evento, compuesta por los stands de las marcas Roca, Incepa y Laufen.
- Realización del evento "Novedades", con la presencia de los principales clientes y arquitectos de país. Se realizó un especial énfasis en grifería.
- Premios de la Associação Nacional dos Comerciantes de Material de Construção (ANAMACO): primer lugar en la categoría de porcelana sanitaria y tercer lugar en grifería.
- Incepa recupera posiciones como marca *premium* en cerámica plana con un catálogo más ajustado a las necesidades de cada canal y el lanzamiento de formatos de grandes dimensiones (60x60 y 80x80).

ARGENTINA

- Sponsor de Casa FOA, la muestra más importante de arquitectura y diseño del país, celebrada en el edificio histórico del arquitecto Bustillo.

EE. UU.

- Acuerdos con nuevos distribuidores en el radio de acción territorial de los almacenes propios.
- Incremento de la presencia en *home centers* (canal DIY).



MARCAS



Europa Central, Europa del Este, países nórdicos y países bálticos

RUSIA, SUIZA, AUSTRIA, ALEMANIA, POLONIA

Las ventas del Grupo en la región siguen creciendo gracias principalmente al notable desempeño en Rusia, que concentra nuevas inversiones corporativas. Los mercados de Europa central se muestran ligeramente inestables, aunque prácticamente todos mantienen los números de 2012. En Europa del Este, el Grupo afronta una reestructuración de su actividad, ante la tendencia a la baja en mercados como Polonia o la región de los Balcanes.

RUSIA

El año 2013 ha sido el del inicio del contagio de la crisis global a Rusia. Se ha observado una desaceleración del crecimiento y mayor incertidumbre entre los consumidores con diversos indicadores económicos a la baja, como la caída de las ventas del sector del automóvil. El Banco Central ha apostado por dejar flotar el rublo, favoreciendo el proceso de devaluación, y simultáneamente ha iniciado un agresivo proceso de saneamiento que ha supuesto el cierre de un elevado número de bancos de tamaño medio y pequeño. Estas medidas han contribuido a un enfriamiento progresivo del consumo.

EUROPA CENTRAL

Alemania se ha reafirmado como motor económico de la zona euro -con las desigualdades comentadas entre mercados- gracias al repunte de la demanda interna por el renovado vigor del mercado laboral y el afianzamiento de la confianza.

También se observa una recuperación del sector de la vivienda. Suiza ha recuperado también ímpetu gracias a la demanda interna y Austria empieza a recoger los frutos de su apuesta por la diversificación comercial.

EUROPA DEL ESTE

Pese a su dependencia de la coyuntura europea, Polonia y Hungría han crecido ligeramente en 2013 en una tendencia que se refuerza en 2014 gracias al repunte de la demanda interna. El desarrollo de la clase media ha impulsado también las economías rumana y búlgara, mientras la República Checa ha entrado en recesión por su dependencia a las exportaciones aunque se prevé una rápida recuperación.

PAÍSES NÓRDICOS

Los países nórdicos mantienen un crecimiento moderado, con previsiones optimistas en Suecia. Los sistemas financieros de Dinamarca, Finlandia y Noruega deben revisarse para controlar el riesgo de nuevas crisis.

TOTAL POBLACIÓN REGIÓN

486,50

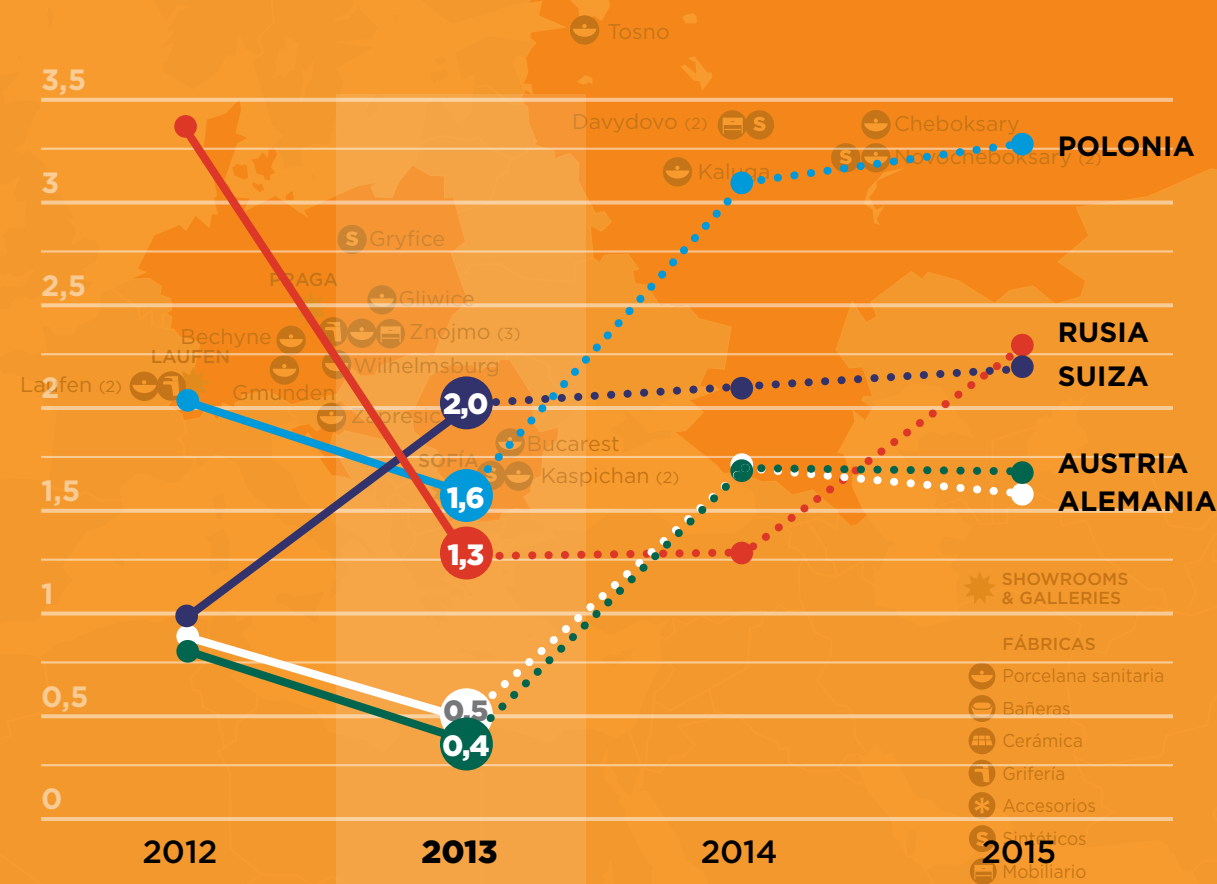
millones de habitantes

Fuente: Naciones Unidas

Frente al refuerzo de Alemania como motor de la zona euro y la recuperación de la Europa del Este, Rusia empieza a sentir los efectos de la crisis global y presenta un futuro incierto.

Evolución del PIB (%)

Fuente Fondo Monetario Internacional



Europa Central, Europa del Este, países nórdicos y países bálticos

RUSIA, SUIZA, AUSTRIA, ALEMANIA, POLONIA

Las ventas del Grupo en la región siguen creciendo gracias principalmente al notable desempeño en Rusia, que concentra nuevas inversiones corporativas. Los mercados de Europa central se muestran ligeramente inestables, aunque prácticamente todos mantienen los números de 2012. En Europa del Este, el Grupo afronta una reestructuración de su actividad, ante la tendencia a la baja en mercados como Polonia o la región de los Balcanes.

RUSIA

El año 2013 ha sido el del inicio del contagio de la crisis global a Rusia. Se ha observado una desaceleración del crecimiento y mayor incertidumbre entre los consumidores con diversos indicadores económicos a la baja, como la caída de las ventas del sector del automóvil. El Banco Central ha apostado por dejar flotar el rublo, favoreciendo el proceso de devaluación, y simultáneamente ha iniciado un agresivo proceso de saneamiento que ha supuesto el cierre de un elevado número de bancos de tamaño medio y pequeño. Estas medidas han contribuido a un enfriamiento progresivo del consumo.

EUROPA CENTRAL

Alemania se ha reafirmado como motor económico de la zona euro –con las desigualdades comentadas entre mercados– gracias al repunte de la demanda interna por el renovado vigor del mercado laboral y el afianzamiento de la confianza.

También se observa una recuperación del sector de la vivienda. Suiza ha recuperado también ímpetu gracias a la demanda interna y Austria empieza a recoger los frutos de su apuesta por la diversificación comercial.

EUROPA DEL ESTE

Pese a su dependencia de la coyuntura europea, Polonia y Hungría han crecido ligeramente en 2013 en una tendencia que se refuerza en 2014 gracias al repunte de la demanda interna. El desarrollo de la clase media ha impulsado también las economías rumana y búlgara, mientras la República Checa ha entrado en recesión por su dependencia a las exportaciones aunque se prevé una rápida recuperación.

PAÍSES NÓRDICOS

Los países nórdicos mantienen un crecimiento moderado, con previsiones optimistas en Suecia. Los sistemas financieros de Dinamarca, Finlandia y Noruega deben revisarse para controlar el riesgo de nuevas crisis.

SHOWROOMS & GALLERIES

FÁBRICAS

- Porcelana sanitaria
- Bañeras
- Cerámica
- Grifería
- Accesorios
- Sintéticos
- Mobiliario

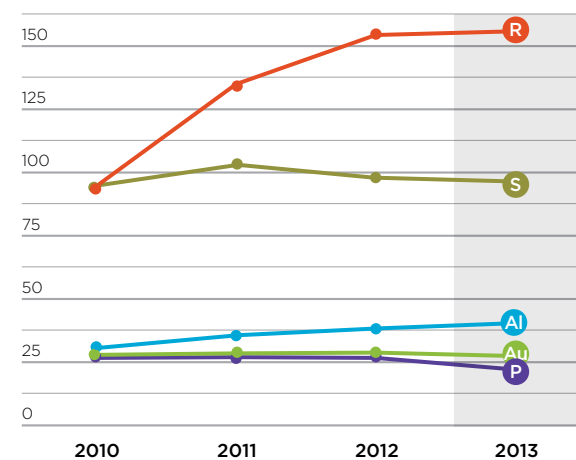


EVOLUCIÓN Y PERSPECTIVAS DEL NEGOCIO



A pesar del desigual comportamiento de las principales economías, el negocio evoluciona de forma estable y es la región con mayor aporte al beneficio bruto del Grupo. Rusia se mantiene como uno de los principales focos de inversión, tanto en cerámica sanitaria como en el impulso de nuevas familias de producto. En el ejercicio se ha abordado una reestructuración de los planes de negocio en los Balcanes para mejorar el desempeño en esta zona estratégica.

Evolución de las ventas de cada mercado
en millones de euros



R Rusia S Suiza Au Austria Al Alemania P Polonia

RUSIA

Pese al contexto socio económico desfavorable, las ventas del Grupo alcanzan un crecimiento notable, reforzando su posición de liderazgo indiscutible. En este crecimiento destaca la favorable evolución de ventas de los productos importados de marca Roca y Laufen. En paralelo, las previsiones de mantenimiento de la demanda han llevado a apostar por la ampliación de la planta de Novocheboksary, que mejora un mapa industrial saturado. Estas mismas instalaciones han acogido también una planta de montaje de grifería para Roca y Jika.

Las marcas del Grupo han ganado también presencia gracias a proyectos con cadenas hoteleras, el equipamiento de un gran número de instalaciones de los Juegos Olímpicos de Invierno de Sochi o la participación en la feria Mosbuild.

EUROPA CENTRAL

El mercado suizo ha mantenido un comportamiento bastante estable en 2013. Tanto Laufen como Similor mantienen la posición de liderazgo, con elevadas cuotas en el mercado local. El mercado alemán se ha comportado relativamente bien, especialmente en el segundo semestre y el Grupo ha mantenido el favorable ritmo de crecimiento de cuota de mercado de los últimos años. En Austria se mantienen también los niveles de facturación a pesar de la debilidad general del mercado y el efecto de las fuertes nevadas en la actividad económica.



FACTURACIÓN
425,7M€
27,1% del Grupo



EMPLEADOS
5.582
26,5% del Grupo



FÁBRICAS
21
28% del Grupo

EUROPA DEL ESTE

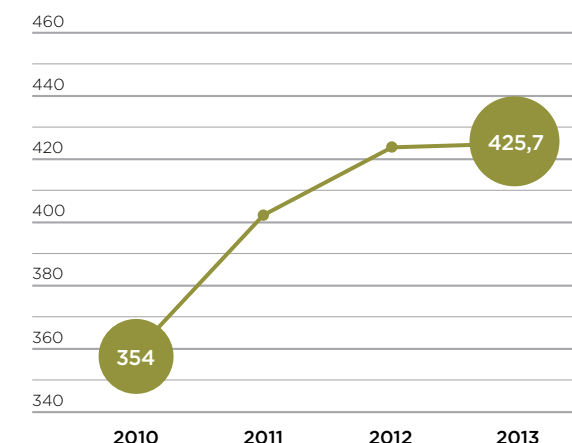
El crecimiento en la República Checa se basa principalmente en las exportaciones y la actividad del *hub* logístico de Znojmo, que ha compensado la caída del mercado doméstico. Znojmo es también un centro estratégico clave en grifería, que en 2013 ha iniciado el desarrollo de nuevas series. Además, se observa una tendencia a la baja en el mercado polaco, aunque moderada por el buen desempeño del área de proyectos y el lanzamiento de nuevas soluciones en Solid Surface desarrolladas en la planta de Gryfice.

En los Balcanes se ha afrontado una reestructuración del plan de negocio a todos los niveles con la configuración de un mando único para toda la región. Este plan contempla una mayor integración de la actividad industrial, el aprovechamiento de las oportunidades en grifería y muebles a partir de estudios de mercado desarrollados por la unidad de Marketing corporativo, y un mayor despliegue de la marca Roca.

PAÍSES NÓRDICOS

Continúa la expansión del Grupo en los mercados nórdicos, con cifras todavía bajas en volumen pero un crecimiento notable. Las ventas se incrementaron un 23% en 2013, gracias fundamentalmente al éxito Pro Nordic, la serie nórdica de Laufen.

Evolución de las ventas de la región
en millones de euros



HECHOS RELEVANTES



RUMANÍA

- Nuevo showroom de la marca Gala en Bucarest.

POLONIA

- Consolidación del crecimiento del negocio de Solid Surface hecho a medida, material que permite aumentar la tasa de éxito en la especificación de proyectos de lujo.



RUSIA

- La ampliación de la planta de Novocheboksary permite reconfigurar el mapa de centros en Rusia ante el riesgo de saturación.
- Presencia en la feria Mosbuild, con productos también de cerámica plana.
- Proyectos relevantes: acuerdos con diversas cadenas hoteleras y equipamiento de numerosas instalaciones de los Juegos Olímpicos de Sochi.



SUIZA

- Inversión industrial en nueva máquina de colado a presión de inodoros.
- La solución "Kartell by Laufen", desarrollada junto a los diseñadores Ludovica y Roberto Palomba", se convierte en un nuevo hito en la historia de la marca suiza.

ALEMANIA

- Presentación de productos desarrollados con la tecnología SaphirKeramik en las ferias ISH Frankfurt y Bau (Múnich).



MARCAS



Asia-Pacífico

CHINA, MALASIA, INDIA, PACÍFICO SUR

La región de Asia-Pacífico mantiene su aportación a los resultados del Grupo con un crecimiento moderado pero firme, lastrado por el impacto de la depreciación de la rupia. El notable desempeño comercial ha permitido ganar importantes contratos en China, India y Malasia, con el fortalecimiento de Roca como marca de referencia en el segmento *premium*. El lanzamiento de Laufen en Australia y Pacífico Sur consolida una implantación capilar que combina el prestigio de las marcas globales y la oferta adaptada de marcas locales.

CHINA

La economía registró en 2013 un crecimiento del 7,7%, el menor de la última década. Tras una fase de intenso desarrollo, el país trabaja ahora en la consolidación de un modelo más equilibrado y orientado al consumo. El Gobierno ha apostado abiertamente por liberalizar la economía y estimular la demanda local mediante medidas estructurales de gran calado; por ejemplo, nuevos planes de urbanización para acoger a la población emigrada de zonas rurales. Como campo de pruebas de la reforma económica, en septiembre se puso en marcha la zona de libre comercio de Shanghai por un periodo experimental de tres años.

INDIA

Tras la fuerte depreciación de la rupia, las medidas estructurales del Gobierno por reavivar la inversión y fomentar la exportación tuvieron efectos positivos en la segunda parte del año, con una débil recuperación del crecimiento.

La evolución económica se ha visto también afectada por la parálisis política del país a raíz de las elecciones celebradas en el segundo trimestre de 2014.

MALASIA

Las previsiones de crecimiento de la economía se mantienen alrededor del 5% para 2014, respaldado por la sólida demanda interna que anticipa un desarrollo robusto en los próximos años. Las elecciones presidenciales celebradas en 2013 revalidaron el mandato de la coalición de partidos que gobierna el país desde hace más de cinco décadas.

AUSTRALIA

Mantiene un índice de crecimiento sólido, impulsado por las exportaciones e, internamente, por la minería y los servicios financieros y de seguros.

TOTAL POBLACIÓN REGIÓN

3.933,50

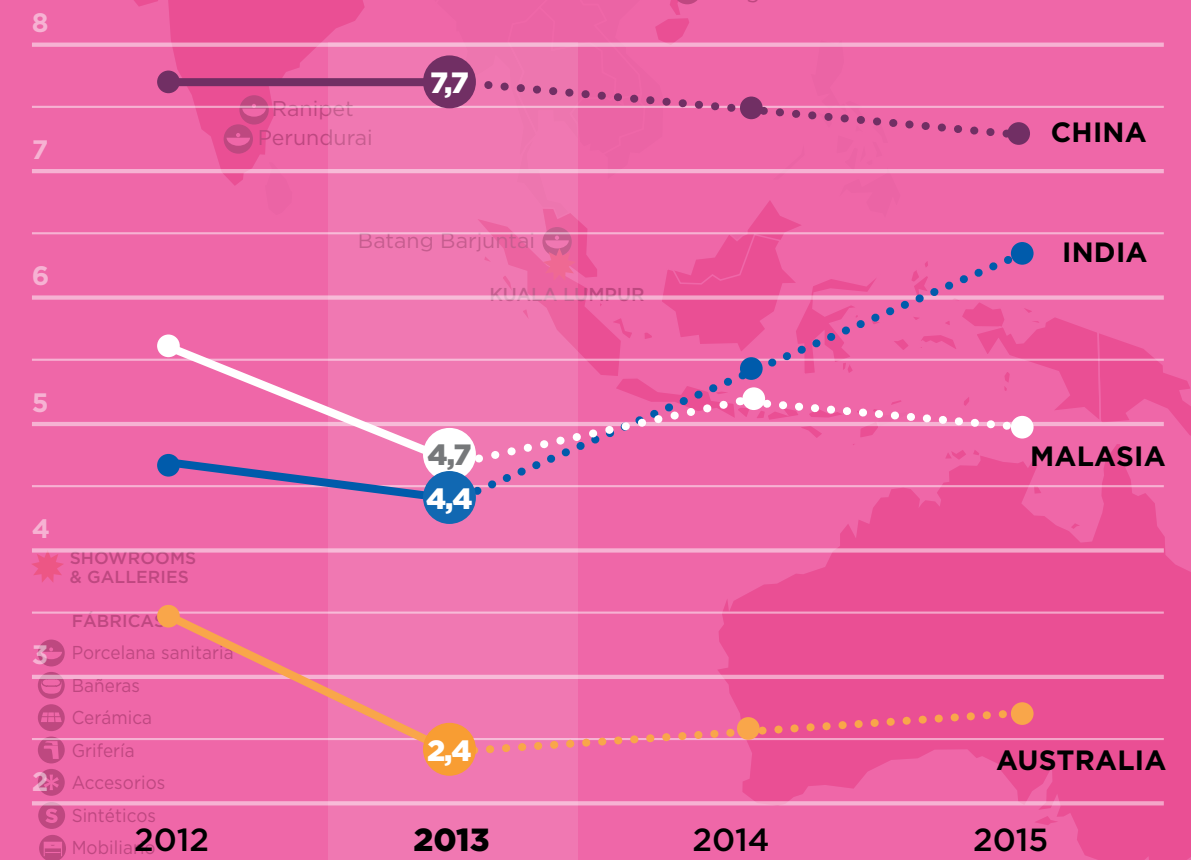
millones de habitantes

Fuente: Naciones Unidas

Tras una década de extraordinario crecimiento, China e India afrontan medidas estructurales que permitan consolidar un nuevo modelo económico y reforzar su rol de potencias mundiales.

Evolución del PIB (%)

Fuente Fondo Monetario Internacional



Asia-Pacífico

CHINA, MALASIA, INDIA, PACÍFICO SUR

La región de Asia-Pacífico mantiene su aportación a los resultados del Grupo con un crecimiento moderado pero firme, lastrado por el impacto de la depreciación de la rupia. El notable desempeño comercial ha permitido ganar importantes contratos en China, India y Malasia, con el fortalecimiento de Roca como marca de referencia en el segmento *premium*. El lanzamiento de Laufen en Australia y Pacífico Sur consolida una implantación capilar que combina el prestigio de las marcas globales y la oferta adaptada de marcas locales.

CHINA

La economía registró en 2013 un crecimiento del 7,7%, el menor de la última década. Tras una fase de intenso desarrollo, el país trabaja ahora en la consolidación de un modelo más equilibrado y orientado al consumo. El Gobierno ha apostado abiertamente por liberalizar la economía y estimular la demanda local mediante medidas estructurales de gran calado; por ejemplo, nuevos planes de urbanización para acoger a la población emigrada de zonas rurales. Como campo de pruebas de la reforma económica, en septiembre se puso en marcha la zona de libre comercio de Shanghai por un periodo experimental de tres años.

INDIA

Tras la fuerte depreciación de la rupia, las medidas estructurales del Gobierno por reavivar la inversión y fomentar la exportación tuvieron efectos positivos en la segunda parte del año, con una débil recuperación del crecimiento.

La evolución económica se ha visto también afectada por la parálisis política del país a raíz de las elecciones celebradas en el segundo trimestre de 2014.

MALASIA

Las previsiones de crecimiento de la economía se mantienen alrededor del 5% para 2014, respaldado por la sólida demanda interna que anticipa un desarrollo robusto en los próximos años. Las elecciones presidenciales celebradas en 2013 revalidaron el mandato de la coalición de partidos que gobierna el país desde hace más de cinco décadas.

AUSTRALIA

Mantiene un índice de crecimiento sólido, impulsado por las exportaciones e, internamente, por la minería y los servicios financieros y de seguros.

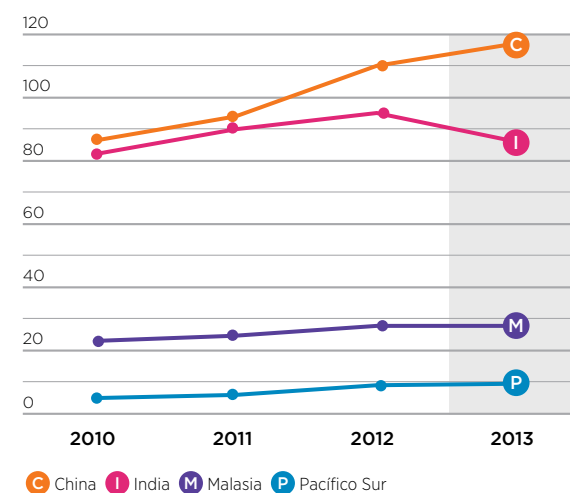


EVOLUCIÓN Y PERSPECTIVAS DEL NEGOCIO



El Grupo crece un 5,9% en moneda local en la región, impulsado por el sólido mercado de la construcción y un fuerte posicionamiento de las marcas globales Roca y Laufen en proyectos *premium*, con especial foco en el sector hotelero. Se han desarrollado asimismo diversas actuaciones para atender adecuadamente al crecimiento de la demanda local y aprovechar las oportunidades de negocio, tanto a nivel industrial como de gestión.

Evolución de las ventas de cada mercado
en millones de euros



CHINA

El incremento de los costes laborales, con gran impacto en todos los sectores industriales, ha obligado a realizar un importante esfuerzo para mantener los márgenes operativos. Pese al enfriamiento del mercado y la depreciación del yuan, se ha conseguido mejorar la cifra de ventas e incrementar ligeramente el beneficio bruto.

La oferta integral para el espacio de baño del Grupo –reforzada por los lanzamientos en grifería y duchas– resulta determinante para mantener la confianza de las principales constructoras del país e incrementar la cuota de mercado. Roca y Laufen se consolidan como marcas *premium* gracias a una presencia estratégica en hoteles de máxima categoría y el lanzamiento de la nueva serie Alba de Roca, que atiende la demanda de soluciones tecnológicas completas en este mercado. Con objeto de consolidar también la imagen de marca y ganar un espacio de relación con prescriptores, en junio de 2013 se inauguró el Roca Shanghai Gallery.

INDIA

En los resultados consolidados del Grupo, India ha sido uno de los mercados más afectados por la depreciación de la divisa interna frente al euro. En moneda local se registra un incremento de las ventas del 3%, que da continuidad a la tendencia positiva en un mercado en expansión. Para atender a la demanda del norte de país se ha cubierto una nueva fase de la ampliación de la fábrica de porcelana sanitaria en Dewas, que en junio de 2014 alcanzará una capacidad de 2,4 millones de piezas anuales.

Se ha mantenido una intensa estrategia de lanzamiento de nuevos productos –especialmente, en grifería– para cubrir el mayor número de segmentos del mercado, con un 30% de nuevas referencias en 2013.



FACTURACIÓN
250M€
15,9% del Grupo



EMPLEADOS
5.595
26,5% del Grupo



FÁBRICAS
17
22,6% del Grupo

Entre los contratos ganados destaca el suministro de 2.000 baños completos de la colección Armani / Roca en las World Towers de Bombay, el complejo residencial más alto del mundo, y el suministro de productos Roca y Parryware a cerca de 90 hoteles.

MALASIA

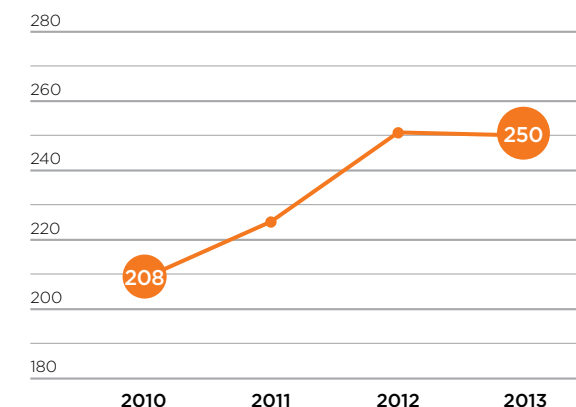
En un entorno de crecimiento del sector de la construcción e impulso gubernamental a grandes infraestructuras, se han creado nuevos equipos de ventas que gestionan los proyectos de forma integral, desde la prescripción a la venta final. Se ha desarrollado asimismo una estrategia de *target key accounts* con la marca Roca en el segmento *premium*, que ha conseguido ganar proyectos que contabilizan casi 12.000 espacios de baños y una facturación superior a los seis millones de euros.

PACÍFICO SUR

Tras la apertura de la primera oficina en Sídney en 2007, las operaciones en el Pacífico Sur (Australia, Nueva Zelanda e islas) lograron verdadero impulso en 2012 gracias a la firma de una alianza estratégica con REECE, líder en distribución de productos de baño en Australia, para la comercialización de Roca y Laufen en la región.

La diversidad de canales ha obligado a realizar un importante esfuerzo para lograr una penetración capilar en todos los segmentos del mercado gracias a la oferta de marcas locales del Grupo.

Evolución de las ventas de la región
en millones de euros



HECHOS RELEVANTES



INDIA

- En 2013 se ha cubierto una nueva fase del proyecto de ampliación de la planta de Dewas, que ha incluido un nuevo horno-túnel y 50 nuevas líneas de colado.
- Participación en la feria Acetech Mumbai.
- Campañas en TV y prensa de Roca y Parryware.
- Roadshow con novedades de Parryware por ocho ciudades (Bengaluru, Chandigarh, Delhi, Chennai, Lucknow, Hyderabad, Kochi y Kolkata), con gran acogida por parte de distribuidores y arquitectos.

CHINA

- Inaugurado el Roca Shanghai Gallery, el primer Roca Gallery ubicado fuera de Europa. Diseñado por Francesc Rifé Studio con objeto de convertirse en entorno de debate y reflexión sobre arquitectura, diseño y sostenibilidad
- Feria Kitchen and Bath China en Shanghai.
- Proyectos relevantes: presencia en más de 30 hoteles de 5*.
- Patrocinio de Ma Qinghua, primer piloto chino de F1.
- Lanzamiento de la nueva serie Alba de Roca.

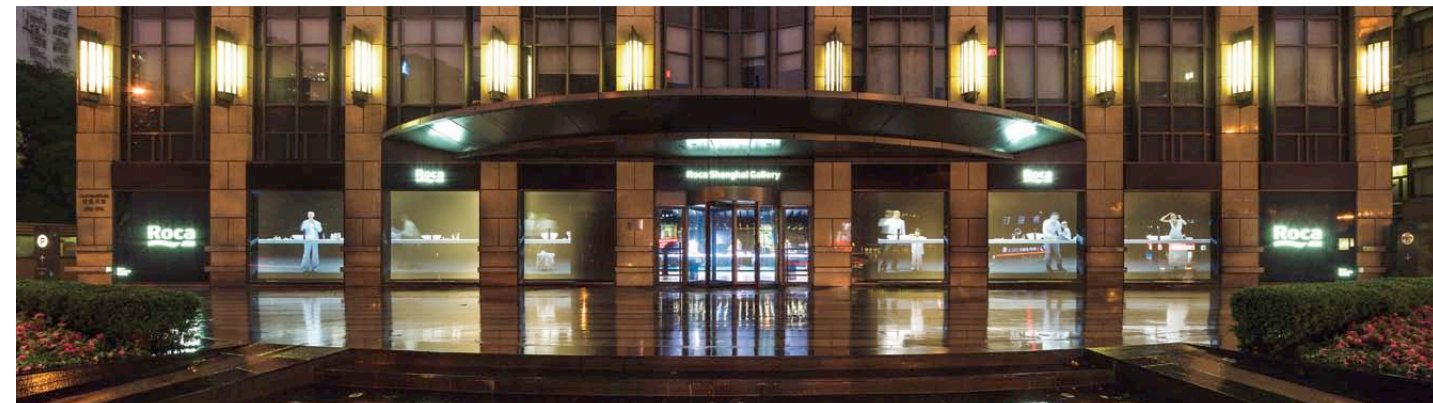


MALASIA

- Proyectos relevantes: MK 20, Arcoiris, MK 22 y Residenci22.
- Implementación de nueva imagen de Johnson Suisse (catálogo y website).

PACÍFICO SUR

- En el marco del acuerdo estratégico con el distribuidor REECE, lanzamiento de las colecciones "Kartell by Laufen" y SaphirKeramik.



MARCAS

Roca

LAUFEN

YING

Giessdorf

Parryware

JohnsonSuisse
Bathroom Solutions

ECONAX

COSMIC

pomdor
the bath world

BB

gala



CUENTAS ANUALES AUDITADAS

CUENTA CONSOLIDADA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS DEL EJERCICIO

INGRESOS (GASTOS)	2013	2012
IMPORTE NETO DE LA CIFRA DE NEGOCIOS	1.572.143	1.600.465
Aprovisionamientos y otros gastos externos	(541.983)	(552.611)
Gastos de personal	(394.363)	(439.359)
Dotaciones para amortizaciones de inmovilizado	(109.714)	(115.921)
Otros gastos e ingresos de explotación	(428.276)	(489.884)
RESULTADO DE EXPLOTACIÓN	97.807	2.690
RESULTADOS FINANCIEROS	(37.103)	(32.992)
Participación en beneficios de sociedades puestas en equivalencia	3.721	3.677
Deterioro de participaciones en sociedades puestas en equivalencia	-	(623)
RESULTADOS CONSOLIDADOS ANTES DE IMPUESTOS	64.425	(27.248)
Impuestos sobre beneficios	(11.712)	(3.816)
RESULTADO CONSOLIDADO	52.713	(31.064)
Resultado atribuido a socios externos (pérdida)	-	(3)
RESULTADO DEL EJERCICIO ATRIBUIDO AL GRUPO	52.713	(31.061)

en miles de euros

BALANCE CONSOLIDADO A 31 DE DICIEMBRE

ACTIVO	2013	2012
ACTIVO NO CORRIENTE		
Inmovilizado intangible	364.294	392.991
Inmovilizado material	729.912	803.782
Inversiones inmobiliarias	19.770	15.845
Inversiones en empresas asociadas a largo plazo	33.824	31.194
Inversiones financieras a largo plazo	18.189	18.883
Activos por impuesto diferido	152.385	136.002
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	1.318.374	1.398.697
ACTIVO CORRIENTE		
Existencias	352.798	371.113
Deudores comerciales y otras cuentas a cobrar	297.974	313.607
Inversiones financieras a corto plazo	34.087	17.423
Periodificaciones a corto plazo	8.970	11.148
Efectivo y otros activos líquidos equivalentes	72.785	51.485
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	766.614	764.776
TOTAL ACTIVO	2.084.988	2.163.473

en miles de euros

PASIVO	2013	2012
PATRIMONIO NETO		
FONDOS PROPIOS	1.176.453	1.136.763
Capital	155.530	155.530
Prima de emisión	409.564	409.564
Reservas	571.172	615.256
Resultado del ejercicio	52.713	(31.061)
Dividendo a cuenta	(12.526)	(12.526)
AJUSTES POR CAMBIOS DE VALOR	(68.469)	33.345
SUBVENCIONES RECIBIDAS	3.928	4.139
SOCIOS EXTERNOS	178	181
TOTAL PATRIMONIO NETO	1.112.090	1.174.428
PASIVO NO CORRIENTE		
Provisiones a largo plazo	27.192	35.059
Deudas a largo plazo	399.156	360.748
Pasivos por impuesto diferido	69.145	71.461
TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	495.493	467.268
PASIVO CORRIENTE		
Provisiones a corto plazo	51.113	73.562
Deudas a corto plazo	95.461	125.658
Acreedores comerciales y otras cuentas a pagar	330.733	322.434
Periodificaciones a corto plazo	98	123
TOTAL PASIVO CORRIENTE	477.405	521.777
TOTAL PASIVO	2.084.988	2.163.473

en miles de euros

SOCIEDADES DEL GRUPO

	DOMICILIO	COMPAÑÍA
Alemania	Staudt	Roca GmbH
Argentina	Buenos Aires	Roca Argentina, S.A.
Australia	Sydney	Roca Bathroom Products Australia Pty Ltd
Austria	Wilhelmsburg	Laufen Austria AG
Brasil	Campo Largo-Paraná Campo Largo-Paraná	Incepa Revestimentos Cerâmicos Ltda. Roca Sanitários Brasil Ltda.
Bulgaria	Kaspichan	Roca Bulgaria AD
China	Jiangmen Foshan Foshan Foshan Shanghai 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.
Croacia	Zapresic	Inker, Industrija Keramike i Porculana D.D.
Dinamarca	Køge	Laufen Nordic ApS
Egipto	6th of October City 6th of October City	National Industrial & Trading Co "Gravena" S.A.E. National Sanitaryware Company S.A.E.
Eslovaquia	Bratislava	Laufen SK s.r.o.
España	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.
EE. UU.	Miami / Florida	Roca USA Inc.
Federación Rusa	Cheboksary Davidovo Kaluga Tosno	Keramika OOO Aquaton Rus OOO Ugrakeram OOO Roca Rus OOO

	DOMICILIO	COMPAÑÍA
Francia	París	Roca S.A.R.L.
Grecia	Atenas	Roca Hellas, A.E.E.
Holanda	Eindhoven	Laufen Benelux B.V.
Hong Kong	Hong Kong Hong Kong	Roca Asia Ltd. Roca Sanitaryware Ltd.
India	Chennai	Roca Bathroom Products Pvt Ltd.
Italia	Milán	Laufen Italia S.R.L.
Malasia	Selangor Darul Ehsan Selangor Darul Ehsan Selangor Darul Ehsan	Roca Malaysia Sdn Bhd Johnson Suisse Sdn Bhd Econax Sdn Bhd
Marruecos	Settat	Roca Maroc, S.A.
Polonia	Gliwice Gliwice	ZWS Silesia, Sp. z.o.o. Roca Polska, Sp. z.o.o.
Portugal	Agueda Anadia Cantanhede Leiria	BLB - Indústrias Metalúrgicas, S.A. Sanitana, S.A. Roca Torneiras, Lda. Roca, S.A.
Reino Unido	Birmingham Worcestershire	Roca, Ltd. Laufen Ltd.
República Checa	Praga	Laufen CZ, s.r.o.
Rumanía	Bucarest	Roca Obiecte Sanitare SRL.
Singapur	Singapur	Roca Bathroom Products Singapore Pte Ltd
Suiza	Laufen Laufen Laufen Laufen	Keramik Holding AG Keramik Laufen AG Roca Finance AG Similor AG
Taiwan	Changhua	Roca Taiwan Co Ltd

JUNIO 2014

Avda. Diagonal, 513
08029 Barcelona - Spain
Tel. +34 93 366 12 00
Fax +34 93 419 45 01