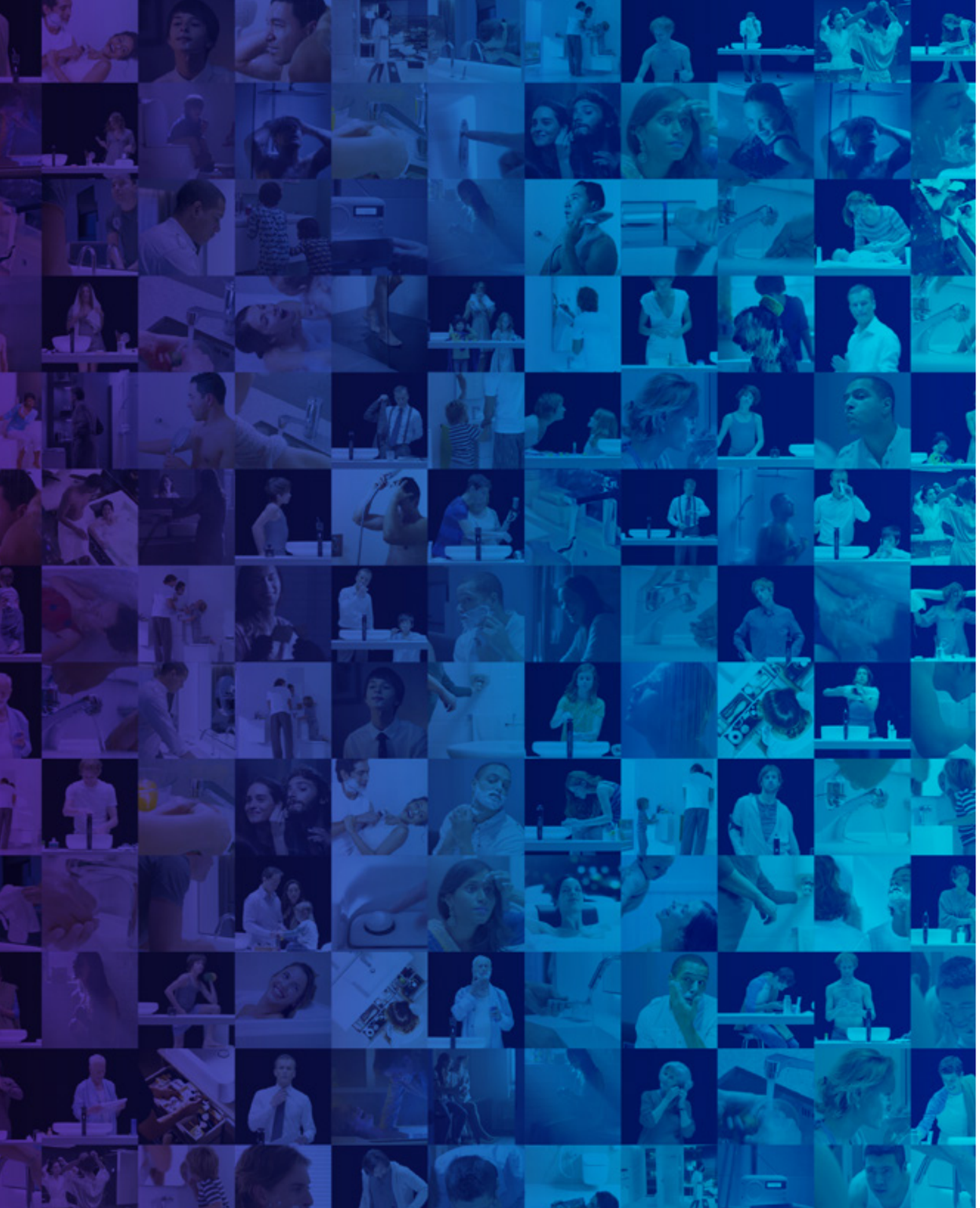
MEMORIA ANUAL

ROCA GROUP



MEMORIA ANUAL

14

ROCA GROUP

ÍNDICE

04 PRESENTACIÓN

10 DATOS MÁS SIGNIFICATIVOS

- **12** Cifra de negocios
- **13** Resultados
- **14** Inversiones y estructura financiera

16 POLÍTICAS CORPORATIVAS

- **17** Gestión industrial
- **26** Gestión comercial
- **32** Innovación y diseño
- **36** Recursos Humanos
- **38** Tecnologías de la información
- **40** Fundación We Are Water

42 REGIONES

- **44** Europa Occidental, África y Oriente Medio
- **56** América (Norte, Centro y Sudamérica)
- **64** Europa Central, Europa del Este y países nórdicos
- **76** Asia-Pacífico

86 CUENTAS ANUALES AUDITADAS

- **87** Cuenta consolidada de pérdidas y ganancias del ejercicio
- **88** Balance consolidado
- **90** Sociedades del Grupo

PRESENTACIÓN

En 2014 nos encontramos de nuevo con que las previsiones de crecimiento mundial se tuvieron que ir revisando a la baja, dado el decepcionante comportamiento que observaron tanto las economías emergentes como la mayoría de los países más desarrollados.

Las consecuencias de la crisis financiera mundial siguieron pesando sobre el crecimiento y, al mismo tiempo, surgieron nuevos desafíos; entre ellos, conflictos geopolíticos como el vivido en Ucrania, la epidemia del virus del ébola o la caída del precio del petróleo, aparecidos en el primer semestre pero que impactaron a nivel global en la segunda mitad del año. Los países llamados a impulsar la economía mundial presentaron un comportamiento desigual. India y Brasil celebraron elecciones generales con resultados distintos: el nuevo primer ministro indio, Narendra Modi, consiguió revitalizar las relaciones internacionales y modernizar la imagen del país, mientras la reelección de Dilma Rousseff no disipó las dudas sobre el futuro de Brasil. China afrontó reformas estructurales que parecen racionalizar su vigoroso crecimiento de años atrás y la economía rusa vivió un ejercicio especialmente convulso debido al impacto de la caída del petróleo y las sanciones internacionales a raíz del conflicto en Ucrania. Estas sanciones no solo afectan directamente a Rusia y su zona de influencia sino también, no lo olvidemos, a sus relaciones comerciales con la zona del euro, que ralentizó su crecimiento.

A nivel macroeconómico, el Fondo Monetario Internacional (FMI) señala cuatro factores como determinantes en el ejercicio 2014:

- Primero. La caída de los precios del petróleo -especialmente en el último trimestre del año (-55% entre septiembre y diciembre)-, a causa de la debilidad de la demanda de algunas grandes economías y de la decisión de la OPEP de mantener los niveles de producción para, bajando el precio, contrarrestar el efecto de la producción mediante la técnica de *fracking,* desarrollada a gran escala en Estados Unidos para consolidar su independencia energética.
- Segundo. El comportamiento dispar entre grandes economías. Por un lado, asistimos a una vigorosa recuperación en Estados Unidos, Reino Unido y España, que crecieron por encima de las previsiones; por otro, China, Rusia, el conjunto de la zona del euro o Japón tuvieron que revisarse a la baja.
- Tercero. La apreciación del dólar frente al euro y otras monedas en el último trimestre, al combinarse el fin del estímulo monetario en los Estados Unidos con la política del Banco Central Europeo. Asimismo, a consecuencia de la caída de la demanda de las materias primas, se debilitaron las monedas de muchos mercados emergentes.

- Cuarto. El incremento de las tasas de interés y el aumento de los diferenciales de riesgo en las economías emergentes –sobre todo, en los países exportadores de materias primas–; que tuvieron un impacto significativo en los bonos de alta rentabilidad y en otros productos financieros expuestos a los precios de la energía.

En este contexto, el comercio mundial se recupera muy lentamente: en 2014 el volumen del comercio de mercancías creció únicamente un 2,8%, por debajo de la evolución del PIB mundial (3,4%) y acumulando, según la Organización Mundial del Comercio, un "decepcionante" incremento medio del 2,4% en los tres últimos años. Este indicador parecería confirmar que se hubiera detenido la inercia de la globalización de hace apenas una década.

Aunque ya antes de la crisis el crecimiento potencial de las economías avanzadas estaba disminuyendo, conforme pasan los años otros factores de carácter estructural, como el envejecimiento de la población o el estancamiento de la productividad, siguen actuando como lastre. De forma análoga, en los mercados emergentes también afloraron factores como la caída de los ingresos y el menor aumento de la productividad, que se están combinando para reducir significativamente el crecimiento potencial en el futuro. El deterioro de las perspectivas conduce, a su vez, a recortes del gasto y a una ralentización de las respectivas economías. En consecuencia, no es de extrañar que los principales organismos internacionales hayan moderado también sus expectativas para 2015 y 2016.

En cuanto al Grupo Roca, podemos considerar que el ejercicio 2014 ha sido muy positivo. Nuestra cifra de ventas total alcanzó los 1.646 millones de euros, casi un 5% más que el año precedente y el mejor registro desde 2008, cuando el impacto de la crisis económica todavía no había afectado al negocio en nuestros mercados domésticos.

Este incremento en ventas es resultado de un notable esfuerzo de toda la organización. Los equipos comerciales han intensificado su presión en los diferentes canales y han seguido fortaleciendo los acuerdos vigentes con la distribución y propiciando otros nuevos. El trabajo de las unidades de Marketing, en coordinación con Diseño, Producción y Logística, ha permitido ampliar la oferta en los diferentes mercados. En este sentido, cabe destacar una labor intensa en el campo de la innovación y el desarrollo industrial, que han hecho posible un muy notable incremento en el lanzamiento de productos competitivos y soluciones innovadoras en todas las categorías.

Hemos ganado cuota de mercado en la práctica totalidad de los mercados claves para el Grupo, que corresponden tanto a países desarrollados (península Ibérica, Europa Central) como a economías emergentes (Brasil, Rusia, China, India y sus áreas de influencia). Sin embargo, la falta de reactivación de la economía implica una mayor presión sobre los precios que tiene efectos sobre nuestra rentabilidad. En los países desarrollados, la competencia es feroz y la falta de recuperación de la construcción de vivienda nueva provoca que estemos todavía en una situación de exceso de oferta. Por su parte, los países emergentes no están creciendo a una velocidad que permita el incremento de calidad de vida de grandes masas de población que pudieran demandar productos de mayor valor añadido.

EL NEGOCIO ESTÁ PROGRESANDO PARA COMPETIR EN UN ENTORNO DE GRAN COMPLEJIDAD E INCERTIDUMBRE. LAS REFORMAS EMPRENDIDAS CONFORMAN UNA ORGANIZACIÓN MÁS CAPAZ Y, SOBRE TODO, MÁS ÁGIL PARA ADAPTARSE

Como se recoge más adelante en esta memoria, el resto de indicadores principales también marcan una evolución positiva. El EBITDA se mantiene en el 13,4% sobre la facturación y el resultado neto arroja una cifra de 53 millones de euros, similar al año anterior a pesar de que, en 2014, la cantidad satisfecha en concepto de impuesto de sociedades fue más del doble. Alcanzamos estos resultados pese a la devaluación de la mayoría de las monedas respecto del tipo de cambio del euro (depreciación del peso argentino en más de un 30%, del rublo ruso en un 17%, del real brasileño en un 8% o de la rupia india en un 4%) y, muy significativamente, de la paralización de la economía brasileña y el desplome de la rusa. Tanto es así que, excluyendo el efecto de los tipos de cambio en la consolidación de las operaciones exteriores en euros, la cifra de negocios presentaría un crecimiento en términos reales del 9,8%, hasta los 1.726 millones de euros, el segundo mejor resultado en la historia del Grupo.

En el capítulo de la solvencia seguimos mejorando los ratios, lo que nos permite gozar de la confianza de las entidades bancarias que no dudan en ofrecer capital para nuestro proyecto empresarial. De tal forma que, en diciembre de 2014, firmamos una renovación anticipada del crédito sindicado por un total de 375 millones de euros en condiciones ciertamente favorables.

En resumidas cuentas, la ejecutoria de 2014 parece que confirma que volvemos con paso firme sobre la senda del crecimiento y la rentabilidad, manteniendo una estructura financiera basada en una combinación prudente de fondos propios y financiación externa.

EL "SISTEMA ROCA" ALINEA LOS VALORES Y PRINCIPIOS DE LA EMPRESA FAMILIAR CON LAS NECESIDADES E INQUIETUDES DE SUS CLIENTES. ESTA MANERA DE HACER NEGOCIOS ES DISTINTIVA, Y CONOCIDA Y RESPETADA EN TODO EL SECTOR

Con permiso de la incertidumbre económica mundial, esta tendencia positiva nos aporta –si cabe– mayor confianza para seguir invirtiendo, uno de nuestros principales rasgos de identidad. En 2014 las inversiones alcanzaron los 122 millones de euros, destinados a mejorar y ampliar nuestras capacidades productivas. Destacan la instalación de una nueva línea en Brasil para la fabricación de cerámica plana con la tecnología de porcelánico técnico y ampliaciones de la capacidad en India, Malasia y China, enfocadas a atender el crecimiento de la actividad en sus propios mercados. También se han llevado a cabo diversas operaciones de adquisición: dos de ellas destinadas a aumentar la presencia comercial en mercados del norte de Europa y Australia, así como la adquisición de un proveedor en la India y, por último, la ampliación de la participación en dos sociedades ubicadas en España y Egipto, que ha supuesto tomar el control y la gestión de ambas.

Consideramos pues que el negocio está progresando para competir en un entorno de gran complejidad e incertidumbre. Las reformas emprendidas están conformando una organización más capaz y, sobre todo, más ágil para adaptarse.

A escala global, asistimos a la aceleración de las grandes tendencias que marcan la evolución del sector y que podríamos resumir en tres puntos:

- Concentración de grandes grupos industriales, para ganar masa crítica, recuperar solvencia y adquirir *know-how*.
- Impulso a la innovación: mayor peso de la electrónica en el producto, desarrollo de nuevos materiales, soluciones más higiénicas y ecológicas, y simplificación de instalaciones.
- Divergencia en la estructura de la demanda: la pervivencia de los canales tradicionales a escala local convive con la consolidación de los grandes distribuidores de ámbito transnacional.

Como el lector podrá comprobar más adelante en esta memoria, el Grupo ha realizado importantes progresos en cada uno de los tres ámbitos arriba mencionados. En efecto, 2014 ha sido un intenso año de consecuciones: en la aceleración de la penetración en mercados clave en los que no teníamos presencia mediante acuerdos de diversa índole con distribuidores estratégicos; en la optimización de la estructura industrial y su funcionamiento coordinado; en la reducción del *time-to-market;* o en el lanzamiento de nuevos productos y soluciones auténticamente innovadoras.

Para ser competitivos en un entorno tan amplio, heterogéneo y cambiante, nuestra estrategia pasa por saber conciliar eficiencia y flexibilidad, que son el verdadero motor para la expansión de la compañía. Solo si mantenemos los mejores indicadores de eficiencia, pero producimos y gestionamos con flexibilidad, seremos capaces de trasladar una propuesta de valor ganadora a los diferentes mercados y aprovecharemos más oportunidades.

Por sofisticado que llegue a ser el mercado, por mucho que avancen la técnica y las comunicaciones, y las sociedades de todo el mundo converjan –a diferente velocidad– en sus preferencias respecto del cuarto de baño, creemos que siempre se dará un requisito imprescindible para operar con éxito en este sector: la visión de largo plazo. El Grupo Roca es una corporación industrial de origen familiar que ha creado un "sistema" desde sus países de origen en Europa y lo ha ido extendiendo por todo el mundo. Un sistema que alinea los valores y principios de la empresa familiar –su irrenunciable vocación emprendedora– con las necesidades e inquietudes de sus clientes. Esta manera de hacer negocios –responsable, basada en la proximidad y la confianza– es distintiva, y conocida y respetada en todo el sector.

Creemos en el concepto de creación de valor compartido para dotar de estabilidad a todas nuestras relaciones. Lo que llamamos "Sistema Roca" tiene vocación de extenderse porque aporta valor y preserva la completa libertad de todos sus integrantes, que participan en mayor o menor medida según los acuerdos alcanzados y sus propios intereses. Arquitectos, interioristas o decoradores, promotores, distribuidores, proveedores, diseñadores, ingenieros, empleados y accionistas formamos parte de un conjunto complejo, pero cohesionado y flexible, que busca siempre la prosperidad.

A todos ustedes, integrantes de este sistema de hacer las cosas y que comparten una visión empresarial basada en el esfuerzo, la lealtad y la ética, tenemos el honor de trasladar, una vez más, nuestro más sincero agradecimiento.

DATOS MÁS SIGNIFICATIVOS

La economía mundial ha finalizado el año 2014 con un crecimiento del 3,4%. Estados Unidos y China, los dos grandes mercados de referencia, han crecido a un ritmo del 2,4% y 7,4%, respectivamente, mientras las economías de mercados emergentes y en desarrollo han continuado contribuyendo con más de dos tercios del crecimiento mundial, aunque a un ritmo más lento que en el pasado. Estos datos positivos coexisten con ciertos riesgos, tanto económicos como geopolíticos, que obligan a una precaución máxima en el análisis de la recuperación.

La zona del euro sigue presentando una evolución lenta, respaldada por la caída de los precios del petróleo, la mayor distensión de la política monetaria, la orientación más neutral de la política fiscal y la reciente depreciación del euro frente al dólar, aunque se mantienen fuertes incertidumbres en lo relativo al mercado laboral, las bajas tasas de inflación y los efectos de las políticas monetarias. Por otra parte, las economías emergentes se han comportado de forma muy dispar: China sigue creciendo con fortaleza, aunque a tasas menores que en el pasado; India ha implantado políticas de rigor macroeconómico y ha mantenido su tasa de crecimiento en el 7,2%; y Brasil y Rusia presentan una fuerte desaceleración, con crecimientos del 0,1% y 0,6%, respectivamente.

Por último, cabe resaltar la fuerte apreciación que ha experimentado el euro frente al resto de divisas mundiales, especialmente en países emergentes con gran influencia en las operaciones del Grupo. Esta apreciación es consecuencia de los menores crecimientos de estas economías a causa de los mayores índices de inflación, la incertidumbre política y social en algunos casos, o la fuerte salida de capitales especulativos de estas economías emergentes y su regreso a EE. UU. ante el posible cambio de la política monetaria de las autoridades estadounidenses.

En este contexto económico, todavía incierto, los datos económicos más relevantes del Grupo en el ejercicio 2014 son los siguientes:

La **cifra de negocios** consolidada ha sido de 1.646 millones de euros, que representa un incremento del 4,7% 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 221 millones de euros, lo que representa el 13,4% sobre la cifra de negocios.

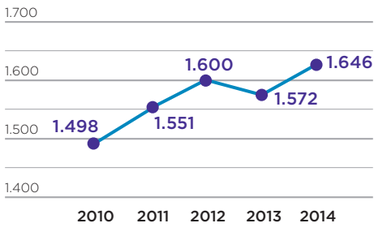
El **resultado neto** consolidado –después de impuestos– atribuido al Grupo refleja un beneficio de 53 millones de euros, un importe similar al obtenido en el ejercicio anterior.

Los **fondos propios** del Grupo se han situado en 1.216 millones de euros al cierre del ejercicio 2014, y la **deuda financiera** neta a 31 de diciembre de 2014, en 378 millones de euros.

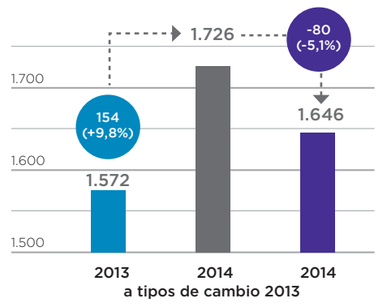
Las **inversiones** del año en el inmovilizado material e intangible han alcanzado los 122 millones de euros, frente a los 80 millones de 2013. Las principales inversiones se han centrado en la instalación de una nueva línea en Brasil para la fabricación de cerámica plana con la tecnología de porcelánico técnico y en ampliaciones de la capacidad productiva en India, Malasia y China, enfocadas a atender el crecimiento de la actividad en sus propios mercados. También cabe destacar que en 2014 se han llevado a cabo diversas operaciones de adquisición: dos de ellas destinadas a aumentar la presencia comercial en mercados del norte de Europa y Australia, así como la adquisición de un proveedor en la India y, por último, la ampliación de la participación en dos sociedades ubicadas en España y Egipto, que ha supuesto tomar el control y la gestión de ambas.

CIFRA DE NEGOCIOS

Evolución de la cifra de negocios
en millones de euros



Impacto del tipo de cambio en el volumen de negocio
en millones de euros



La cifra de negocios del Grupo en el ejercicio 2014 ha sido de 1.646 millones de euros, lo que representa un aumento del 4,7% sobre el ejercicio anterior. Este dato se ha visto condicionado, de nuevo, por la significativa depreciación media que han experimentado la mayoría de las monedas en las que opera el Grupo en relación al euro –moneda de consolidación contable de la organización–; especialmente de los países emergentes y con las que el volumen operacional del Grupo es muy elevado, como el rublo ruso (-16,9%), el real brasileño (-8%) o la rupia india (-4%). Excluyendo el efecto de los tipos de cambio en la consolidación de las operaciones exteriores en euros, la cifra de negocios presentaría un crecimiento global en moneda local del 9,8%, hasta los 1.726 millones.

Es importante resaltar que, junto con los países denominados "BRIC" (Brasil, Rusia, India y China), también han contribuido al crecimiento orgánico en la cifra de negocios la gran mayoría de los mercados en los que el Grupo tiene presencia: se han registrado crecimientos muy apreciables en mercados europeos (España, Suiza, Reino Unido, Alemania, Chequia y Portugal), además de Marruecos, Malasia o Egipto. Cabe destacar el incremento del 12,1% respecto a 2013 que se ha registrado en España –segundo mercado del Grupo en cifra de negocio–, tras siete años de caídas ininterrumpidas de las ventas. La mejora de las operaciones en España responde tanto a motivos de índole macroeconómica como, muy especialmente, a las acciones que el Grupo ha desarrollado para crecer en categorías de productos distintas a la porcelana sanitaria (grifería, muebles o accesorios), que han registrado un notable incremento de la demanda.

RESULTADOS

Evolución tipos de cambio vs euro
(2014)

-16,9%
RUBLO RUSO
RUB

-4,0%
RUPIA INDIA
INR

-8,0%
REAL BRASILEÑO
BRL

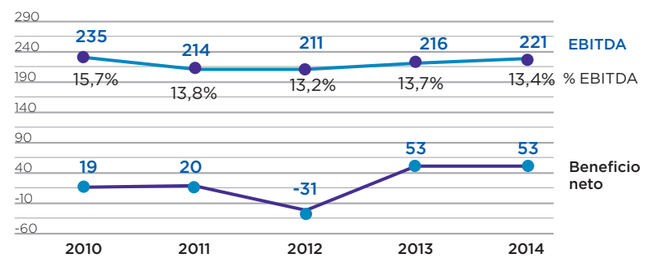
-32,3%
PESO ARGENTINO
ARS

El EBITDA ha alcanzado los 221 millones de euros y el resultado neto refleja un beneficio de 53 millones de euros, importes similares a los obtenidos en 2013, consolidándose el cambio de tendencia iniciado en el ejercicio anterior. La depreciación respecto al euro de la mayoría de las divisas importantes en las que opera el Grupo también ha tenido un impacto negativo en el EBITDA y beneficio neto en euros. Sin este impacto negativo por tipo de cambio (a tipos de cambio de 2013), el EBITDA del ejercicio 2014 se habría situado en 235 millones de euros.

Asimismo, señalar que el ejercicio ha seguido enmarcado en un entorno de incertidumbre económica en numerosos países, tanto occidentales como emergentes, que se ha unido a las presiones constantes para la reducción de precios de venta en la mayoría de mercados. Estos aspectos negativos han sido compensados a nivel interno con una política de reducción y contención de los costes de producción –en especial, en mercados donde se mantiene un importante crecimiento en volumen–, una mejora de la eficiencia logística y un control estricto de los gastos de estructura.

Por último, cabe señalar que la cifra de impuestos sobre beneficios del ejercicio 2014 incluye un ajuste en impuestos diferidos de aproximadamente 8 millones de euros, resultante de la reducción del tipo en el impuesto de sociedades en España (del 30% al 28% en 2015, y al 25% en 2016), que ha sido contabilizado por todas las sociedades españolas.

Evolución de los resultados
en millones de euros



INVERSIONES Y ESTRUCTURA FINANCIERA

Las inversiones en inmovilizado material e intangible han alcanzado en este ejercicio los 122 millones de euros, frente a los 80 millones del año 2013 y los 108 millones de 2012. Las principales inversiones se han centrado en proyectos de ampliación de la capacidad productiva en aquellos mercados donde se registran incrementos significativos del volumen de ventas; principalmente, India, Malasia y China. Gracias a las inversiones realizadas, el Grupo dispone en estas economías emergentes de una capacidad productiva que permite atender el crecimiento de la demanda interna. En Brasil también se ha efectuado una inversión relevante, con la instalación de una nueva línea de fabricación con tecnología de porcelánico técnico en la fábrica de cerámica plana de Campo Largo. El ejercicio 2014 ha sido también de consolidación de las diversas inversiones estratégicas efectuadas en años anteriores y de las operaciones en España tras la reconfiguración del mapa industrial llevado a cabo en los últimos ejercicios.

También cabe destacar que, después de dos años sin ninguna adquisición, en 2014 se ha continuado con la expansión internacional mediante varias operaciones, por un importe total de 50 millones de euros. En Australia se ha adquirido la compañía Gemini Industries Pty Ltd con el objetivo de ampliar la presencia comercial y participación en este mercado. En Noruega se ha llevado a cabo la adquisición del negocio de comercialización de productos para el cuarto de baño de la sociedad VVS Marketing, de larga tradición y notable prestigio en dicho mercado. En India se ha adquirido, a través de la sociedad Roca Bathroom Products Pvt Ltd, el 74% de participación de la compañía Espiem Plastics Ltd, dedicada a la fabricación de productos plásticos para el cuarto de baño; de este modo, el Grupo ha pasado a poseer el 100% de su capital social. Por último, en 2014 se ha completado la adquisición del restante 50% de participación en la sociedad española Industrias Cosmic, S.A. y su sociedad dependiente ubicada en China, y también se ha efectuado la adquisición de un 25% (menos una acción) adicional al 50% que ya se poseía de la sociedad egipcia National Industrial & Trading Co. “Gravena S.A.E:” y sus sociedades dependientes, tomando con ello el control y la gestión de ambos grupos.

En relación con la estructura financiera con la que se ha cerrado el ejercicio 2014 cabe destacar tres puntos significativos:

- Se ha incrementado la deuda financiera neta en 18 millones de euros, situándose en 378 millones de euros a 31 de diciembre de 2014. Este incremento responde al plan de inversiones y adquisiciones acometido por el Grupo durante este ejercicio.
- El 29 de diciembre de 2014 se ha llevado a cabo la renovación anticipada del contrato de financiación sindicada a largo plazo que vencía el 30 de abril de 2015. El contrato fue firmado por primera vez el 30 de abril de 2009 y ya había sido renovado, también de forma anticipada, el 3 de noviembre de 2011. Esta nueva financiación está estructurada en dos tramos compuestos por un préstamo de importe total de 275 millones de euros a seis años amortizable y vida media de cinco años, y un crédito circulante tipo *revolving* por importe máximo de 100 millones de euros a cinco años, prorrogable a seis. El Grupo cumple con las obligaciones financieras estipuladas en el mencionado contrato de financiación sindicada y que prevén el cumplimiento de determinados ratios económicos.
- Al cierre del año 2014 el Grupo contaba con líneas adicionales de crédito no dispuestas por un importe de 135 millones de euros.

LA CIFRA DESTINADA A INVERSIONES Y ADQUISICIONES SE HA DUPLICADO EN 2014 RESPECTO AL EJERCICIO ANTERIOR HASTA ALCANZAR LOS 172 MILLONES DE EUROS

Evolución de la estructura financiera
en millones de euros

	2010	2011	2012	2013	2014
FONDOS PROPIOS	1.174	1.180	1.137	1.176	1.216
INVERSIONES	172	176	108	80	172
SITUACIÓN FINANCIERA NETA	(283)	(386)	(388)	(360)	(378)

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.

POLÍTICAS CORPORATIVAS

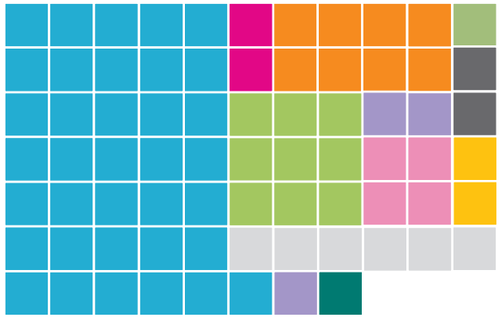
GESTIÓN INDUSTRIAL

Ejercicio marcado por la recuperación de la demanda en los mercados domésticos y el posicionamiento de las marcas del Grupo como proveedores integrales de productos para el espacio de baño. En 2014 se ha avanzado en la consolidación de un mapa industrial flexible y con gran capacidad de adaptación para atender tanto las necesidades específicas de los mercados locales como los diversos proyectos de envergadura firmados en todo el mundo.

Para ello, se ha aplicado en las 74 plantas un plan de optimización basado en la racionalización de los costes globales a partir de la mejora continua de la productividad, con especial atención a los centros con mayor margen de mejora.

74 plantas

18 países



36 PORCELANA SANITARIA

9 GRIFERÍA

8 BAÑERAS ACRÍLICAS

6 MOBILIARIO

4 CERÁMICA PLANA

2 ACCESORIOS

2 BAÑERAS FUNDICIÓN

2 BAÑERAS DE ACERO

2 INYECCIÓN PLÁSTICOS

1 MAMPARAS

1 SHOWER TOILET

1 SOLID SURFACE

PORCELANA SANITARIA

35,4M

unidades anuales

PLANTAS DE PORCELANA SANITARIA

Tras el plan de reconfiguración de las plantas de porcelana sanitaria aplicado en ejercicios anteriores, la recuperación de la demanda en mercados europeos y el mantenimiento de las previsiones de crecimiento en los mercados emergentes han permitido la puesta en funcionamiento de nuevas instalaciones o la ampliación de la capacidad en centros ya existentes.

En la región de Europa Occidental y África se ha iniciado la producción en una segunda planta en Anadia (Portugal), dirigida a atender tanto el mercado interno como la demanda generada por la firma de nuevos contratos. También en Portugal, destaca el incremento de capacidad en la primera planta de Anadia, con la instalación de dos máquinas a presión para lavabos y fregaderos, y en la planta de Leiria. Las instalaciones en Marruecos y Egipto mantienen unos excelentes índices de productividad y prácticamente alcanzan el 100% de su capacidad, con 2,3 y 2,1 millones de piezas anuales, respectivamente. Por primera vez en diversos ejercicios, las plantas de esta región han trabajado ininterrumpidamente todos los meses del año.

Las principales actuaciones en Europa Central y del Este se han centrado en la modernización de instalaciones mediante la incorporación de diversas máquinas de colado a presión de inodoros en Suiza, Austria y Polonia, donde también se han aprobado las obras de ampliación de la planta de Gliwice en un proyecto que se desarrolla a lo largo de 2015 y el primer semestre de 2016. En Rusia se han seguido aplicando diversas mejoras de la eficiencia de las fábricas y los procesos productivos.

Las inversiones industriales de mayor envergadura en la región de Asia-Pacífico son la ampliación de las plantas de Dewas (India) y Tangshan (China). Las actuaciones realizadas en diversas fases en Dewas han permitido doblar su capacidad, hasta alcanzar los 2,4 millones de piezas anuales en septiembre de 2014. En concreto, se han instalado 65 nuevas líneas de colado y se han automatizado numerosos procesos. Por su parte, la ampliación de la planta de Tangshan se inicia en 2014 y entra en funcionamiento en el segundo trimestre de 2015, con el objetivo de incrementar la capacidad en 800.000 piezas anuales. Esta ampliación ha supuesto el traslado de las líneas de grifería de Tangshan a Suzhou (China).

En la región asiática destacan otras dos actuaciones de gran valor añadido y que muestran la capacidad de adaptación del Grupo a las necesidades locales. Por una parte, la planta de Suzhou ha incorporado una línea de montaje de inodoros inteligentes –de elevada carga tecnológica y con innovaciones como In-Wash o In-Tank–, de gran aceptación en el país. Por otro lado, la adquisición de la compañía india Espiem permite incorporar dos fábricas de producción de cisternas de polipropileno y asientos de plástico, ubicadas en Chennai y Pantnagar. Se trata de las primeras plantas del Grupo en esta línea de negocio, que permiten concentrar en India la producción de estos productos para el segmento *entry level* del mercado en toda Asia.

Planta de Dewas (India).
La ampliación realizada entre 2013 y 2014 ha permitido doblar su capacidad de producción y modernizar las instalaciones, con la automatización de numerosos procesos.

PLATAFORMAS INDUSTRIALES

La gestión industrial del resto de categorías del espacio de baño (Grifería, Muebles, Mamparas, Acrílicos y RIS) se articula mediante un sistema basado en la estandarización de componentes técnicos y la gestión completa de toda la cadena de valor por parte de equipos transversales. El objetivo de este sistema es racionalizar los costes de desarrollo y atender la demanda específica de los mercados locales mediante la adaptación del producto final. Tras la inversión realizada en ejercicios anteriores, en 2014 se percibe ya una contribución decisiva de estas categorías a la cifra de ventas del Grupo, tanto mediante el lanzamiento de colecciones específicas como en el establecimiento de sinergias con la oferta de porcelana sanitaria.

El ejercicio 2014 ha resultado clave en la expansión del negocio de **Grifería**, tanto a nivel geográfico como en el desarrollo de innovaciones de valor para situar al Grupo como referente mundial en la categoría. Con el objetivo de la consolidación en los mercados clave se han desarrollado actuaciones en todas las regiones operativas. Por la envergadura del proyecto, destaca la entrada en funcionamiento de la planta de Recife (Brasil), la primera de ciclo completo en Brasil, con una producción de 500.000 piezas anuales dirigidas a las marcas Roca y Celite. En la región asiática, la planta de Suzhou (China) ha asumido la producción de Tangshan y ha incorporado nuevos robots de lijado automático, mientras la planta de Bhiwadi (India) ha iniciado la producción de manetas en zamak, una tecnología que el Grupo desarrolla en exclusiva en este centro. En Europa del Este se ha consolidado la unidad de montaje de Znojmo (República Checa) como base logística para la región y ha arrancado la unidad de Cheboksary (Rusia), y en Europa Occidental se han aplicado mejoras tecnológicas y de productividad en Cantanhede (Portugal) y Gavà (España).

GRIFERÍA

4,7 M

unidades anuales

Plataforma de Grifería. Nueva planta de ciclo completo en Brasil y mejoras en el resto de plantas.

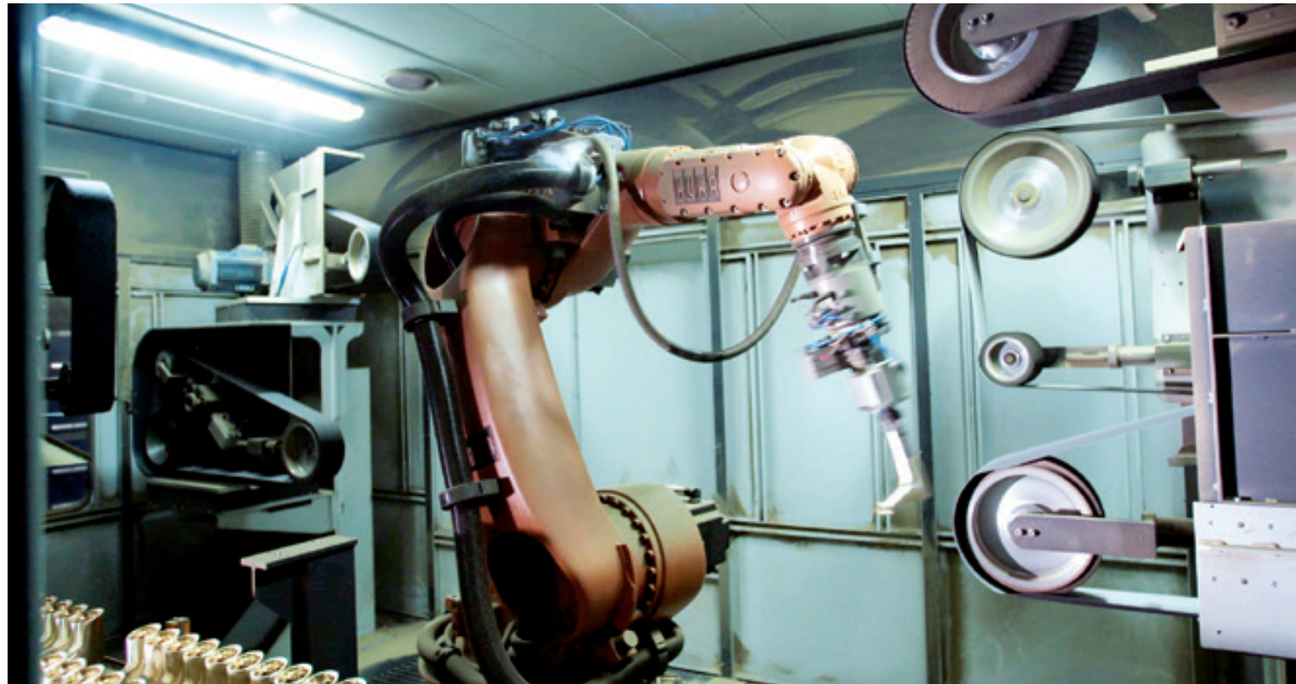
La consolidación del concepto de plataforma permite nuevos lanzamientos en el desarrollo de griferías termostáticas, electrónicas y monomando, así como la extensión de la plataforma de duchas y rociadores, y la culminación del proyecto Box, la base universal para todas las griferías empotrables del Grupo, con lanzamiento previsto para 2015. A nivel de producto destaca el lanzamiento de nuevos sets de grifería para marcas locales, que registran un crecimiento de ventas del 50%, con un incremento total de las ventas de grifería del 7%.

El negocio de **Muebles** registra también un notable crecimiento de ventas en 2014, cercano al 15%, gracias principalmente a los excelentes resultados registrados por las marcas Roca, Laufen y Jika. A nivel industrial destaca el arranque de las operaciones de la nueva planta de montaje de Jundiaí (Brasil), con una capacidad inicial de 35.000 piezas anuales para las marcas Roca e Incepa, y la consolidación de los centros de Anadia (Portugal) y Znojmo (República Checa). En la actualidad, este negocio cuenta con dos plantas integrales y cuatro unidades de montaje, y sus principales mercados son Rusia, España y China, con importantes perspectivas de crecimiento en Brasil. Entre las novedades de producto destacan los lanzamientos de las colecciones Prisma y Heima de la marca Roca, y la extensión de la serie PRO y la colección Kartell de Laufen.

MUEBLES

600.000

unidades anuales



EL MODELO DE PLATAFORMAS INDUSTRIALES PERMITE RACIONALIZAR LOS COSTES DE DESARROLLO Y ATENDER LA DEMANDA ESPECÍFICA DE LOS MERCADOS LOCALES

Iniciado en 2013, el negocio de **Mamparas** ha renovado su catálogo con el lanzamiento de las series Fusion-N y Ura de Roca. Con plantas en Nanhai (China) y Caldes de Montbui (España), sus principales mercados son España, Noruega y Portugal, con Australia y China como objetivos de extensión a corto plazo.

El negocio de **Acrílicos** ha intensificado el desarrollo de productos en Solid Surface y gel-coat con actuaciones en diversas plantas: en Portugal se ha puesto en marcha una máquina de colada continua para platos de ducha para garantizar el suministro del modelo Terran y se ha desarrollado el nuevo modelo Helios; en Polonia se ha trabajado en la expansión del Solid Surface en proyectos a medida y se han aplicado mejoras en la línea de gel-coat, y en Gavá se ha industrializado un nuevo producto antideslizante en la línea de platos de ducha acrílicos.

Por último, **Roca Installation Systems (RIS)** ha desarrollado una innovadora placa de accionamiento electrónico para tanques empotrados, con doble descarga y sensor de presencia. También ha diseñado un nuevo tanque empotrado con bastidor partido, que simplifica su embalaje y se dirige al canal DIY; se ha actualizado el diseño del tanque Duplo WC, con nuevas opciones de descarga y la posibilidad de instalación de *shower toilets*; y se ha desarrollado un nuevo bastidor universal para urinarios públicos.

PLANTAS DE CERÁMICA PLANA

La división de cerámica plana del Grupo ha dado por finalizada en España la operación de concentración productiva y logística en las instalaciones de Vall d'Uxó (Castellón), tras el cese de actividad de la planta ubicada cerca de Barcelona. El centro de Vall d'Uxó opera ahora al 100% de su capacidad al tiempo que ha realizado un importante avance en el saneamiento de *stocks* para orientar la producción a las necesidades reales de sus principales mercados: España y resto de Europa. Las principales inversiones se han centrado en el incremento del número de decoradoras de inyección digital, una tecnología que ha transformado el mercado de la cerámica plana ya que permite una mayor personalización de producto, independientemente del formato.

Tras el incremento de su capacidad en ejercicios anteriores, las plantas de Brasil han mantenido su nivel de producción para atender la demanda de la marca local Incepa, impulsada en los últimos ejercicios por su reposicionamiento en el segmento *premium*. A finales de 2014 concluye la instalación de una supercompactadora en la planta de Campo Largo, destinada a producción de grandes formatos y que ha entrado en funcionamiento en el primer trimestre de 2015.

Cerámica plana. Las decoradoras de inyección digital permiten una mayor personalización del producto.

En la reducción del impacto de la actividad industrial en el medioambiente se ha consolidado una red de *reporting* global y se ha iniciado la implantación de un sistema de gestión medioambiental común para todo el Grupo, que permita aplicar unos criterios comunes de máxima exigencia. En este sentido cabe señalar el trabajo realizado en la nueva planta de grifería de Recife (Brasil), que ha obtenido todos los certificados locales en un tiempo récord. Entre los indicadores globales del Grupo destacan la reducción del consumo de gas en un 6% y la disminución de las emisiones de CO_2 en un 5,9%.

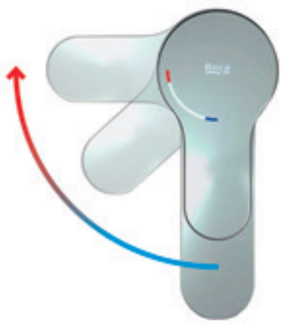
El inodoro y lavabo suspendido W+W, ejemplo de la aplicación de la innovación al servicio del ahorro de agua.

-5,9%

emisiones CO_2

CALIDAD Y MEDIOAMBIENTE

La protección del medioambiente abarca tanto la reducción del impacto de la actividad industrial como soluciones de ahorro de agua y energía en los productos.



En paralelo con la estrategia de optimización de la productividad del mapa industrial, el Grupo trabaja en el desarrollo de una red de departamentos de gestión de la calidad, coordinados desde la central de Gavà (España) y que dan respuesta a las necesidades de los mercados locales. Siguiendo con el plan estratégico marcado en 2013 y en el objetivo de implantar un sistema de gestión de la calidad basado en la norma internacional ISO 9001, en 2014 se ha actuado en la inclusión de los nuevos centros productivos en esta certificación y la adecuación a la nueva versión de la norma, que entra en vigor en 2017.

Otro eje básico de actuación es la homogeneidad de la calidad de las líneas de producto, independientemente de la planta donde se produzcan. En este sentido, los centros han mejorado su capacidad de respuesta frente a validaciones de nuevos lanzamientos. Prueba de ello ha sido el desarrollo conjunto de una serie de baño por parte de técnicos de las marcas Gala y Sanitana, en colaboración con Gavà. El trabajo conjunto entre responsables de calidad se realiza mediante una plataforma tecnológica común, que agiliza el intercambio de conocimiento y reduce el tiempo de validación de nuevos desarrollos. El departamento de calidad ha afrontado también la reorganización de su sistema de trabajo, adoptando una gestión por procesos que mejora la planificación de las tareas y los resultados obtenidos.

GESTIÓN COMERCIAL

El Grupo ha avanzado en 2014 en consolidar la presencia de sus marcas en nuevos canales de distribución.

La concentración de fabricantes, la mayor exigencia de los consumidores a todos los niveles –tecnológico, funcional, higiénico, estético, medioambiental– y la diversificación de canales de distribución son las principales tendencias globales del sector del espacio de baño, que presenta un ritmo de transformación único en su historia. Para dar una respuesta adecuada a estas tendencias, en 2013 ya se abordó una primera fase de reestructuración, dirigida a alinear los procesos de Diseño, Marketing y Producción –agrupados bajo una dirección corporativa común–, para alcanzar una mayor eficiencia en productividad y compras, y orientar las capacidades a las necesidades reales de cada mercado.

El concepto de "Todo en baños, en todo el mundo" recoge la aspiración de generar negocio en todas las categorías del espacio de baño y en todos los mercados en los que opera el Grupo, a partir de la captación sistemática de oportunidades. En este sentido, el ejercicio 2014 ha resultado especialmente intenso en dos líneas de actuación: la penetración comercial y el posicionamiento como proveedor de primer orden en todas las categorías de producto para el espacio de baño.

Ambas líneas se articulan a partir de la adaptación de la oferta a las necesidades específicas de cada mercado y, dentro de ellos, de cada segmento y canal. Ante la diversidad de culturas en los que opera la organización y la rapidez en que se suceden los cambios en el sector, el Grupo dispone de una unidad de business intelligence que identifica las principales tendencias y aporta el conocimiento necesario para el desarrollo de la estrategia comercial. A grandes rasgos y pese a las diferencias socioculturales que pueden registrarse entre regiones, se observa una mayor exigencia de los usuarios del segmento económico en aspectos de diseño y funcionalidades tecnológicas, al tiempo que los centros *Do It Yourself* (DIY) y el *e-commerce* se consolidan como canales de distribución de gran aceptación. Por su parte, el segmento medio apuesta por espacios de baño más integrados, que permiten la venta cruzada de diversas categorías de producto, y siguen apostando preferentemente por la distribución tradicional. Esta tendencia se radicaliza en el segmento alto, muy influenciado por la imagen de marca, en el que se demanda una integración total de elementos y elevados estándares de diferenciación, confort y lujo.

Para atender al desafío que supone la complejidad del mercado y las reglas de la globalización, se trabaja en una estrategia que aborda de forma integral el posicionamiento de marca, la comunicación y el lanzamiento de nuevos productos, con el objetivo de atender a todos los canales de distribución y todas las aplicaciones de producto, tanto en entornos privados como públicos y semipúblicos. Esta estrategia, orientada plenamente al cliente, permite un desarrollo de producto enfocado a la venta y con la rentabilidad adecuada, un catálogo más racional y eficiente, y una calidad homogénea en todos los mercados.

En esta dirección, el Grupo ha trabajado en 2014 en conjugar las relaciones de confianza con los distribuidores tradicionales, que

Cadenas hoteleras del prestigio de Crowne Plaza, Holiday Inn o Hilton and Marriott confían en la capacidad y la calidad de las marcas del Grupo.

LA ESTRATEGIA COMERCIAL ABORDA DE FORMA INTEGRAL EL POSICIONAMIENTO DE MARCA, LA COMUNICACIÓN Y EL LANZAMIENTO DE NUEVOS PRODUCTOS

siguen conformando una fuerza de ventas fundamental en la mayoría de mercados y segmentos, con la consolidación de su presencia en nuevos canales mediante el diseño de soluciones específicas para cadenas DIY, centradas principalmente en facilitar el montaje y la instalación, y un proyecto piloto en *e-commerce* desarrollado en China y con potencial para extenderse a otros mercados. En paralelo, dentro del objetivo de la penetración comercial, ha apostado en 2014 por tres mercados de gran potencial y en los que tenía poca presencia hasta la fecha: Australia y Escandinavia, mediante la adquisición de distribuidores locales de gran implantación; y Tailandia, con la creación de una nueva sociedad con un grupo de distribución local. Como ejemplo de adaptación de producto, destaca el lanzamiento exclusivo para los países escandinavos de la colección Laufen Pro Nordic.

La segunda línea de actuación –el posicionamiento del Grupo como proveedor de referencia en todas las categorías– tiene a la innovación como eje principal de desarrollo. La innovación se aborda desde un enfoque integral para atender las necesidades futuras del mercado de volumen al tiempo que consigue la máxima personalización del producto final, en función de la demanda local. Esta estrategia permite orientar la innovación a las oportunidades reales de negocio de cada mercado.

Bajo este concepto se ha desarrollado, en porcelana sanitaria, una plataforma de inodoros sifónicos para China y Estados Unidos, y se ha lanzado el inodoro Alba en el mercado asiático, dentro de una colección del mismo nombre que destaca por su elevada carga tecnológica. Por su parte, tras la consolidación del sistema de plataformas en el proceso industrial, la evolución del resto de categorías del espacio de baño (grifería, muebles, mamparas o accesorios) evoluciona a partir de la adaptación del catálogo a los distintos segmentos de mercado y el establecimiento de sinergias con la oferta de porcelana sanitaria y cerámica plana de las distintas marcas.

La oferta integral para el espacio de baño y la capacidad industrial y de servicio del Grupo han permitido seguir ganando proyectos de relevancia alrededor del mundo. En 2014, los productos del Grupo se han instalado desde la Torre Eiffel de París a la Villa Olímpica de los JJOO de Río 2016, además de conseguir nuevos contratos con cadenas hoteleras del prestigio de Crowne Plaza, Holiday Inn o Hilton and Marriott, o estar presentes en proyectos de envergadura, como la nueva ciudad de Bismayah en Iraq. En este sentido, se ha aplicado un nuevo sistema de gestión de proyectos por área, especialmente orientado a la oferta de porcelana y grifería, para definir con mayor precisión las necesidades de las distintas regiones y crear planes

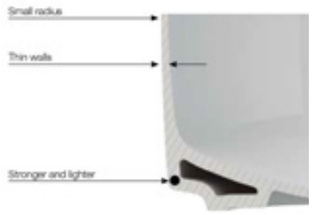
El desarrollo de nuevas categorías incluye también sistemas de instalación cada vez más sencillos e integrados en el espacio de baño.

Más de 800 personas en todo el mundo atienden a los clientes mediante el Servicio Técnico.

de producto más ajustados. La marca Laufen ha avanzado también en la integración de todos los países en los que está presente con el objetivo de consolidarse como marca de referencia en proyectos *premium* a partir de una mayor coordinación de las acciones de marketing dirigidas al colectivo de arquitectos y diseñadores y la integración del servicio a los *partners* de cada proyecto desde las fases iniciales del proyecto.

En la articulación de un sistema que garantice una calidad de producto y servicio estándar, también ha continuado la extensión de un modelo único de Servicio Técnico para todas las marcas y mercados del Grupo. Esta unidad corporativa se encarga tanto de la atención al cliente en la gestión de reparaciones y recambios como de una tarea de soporte de producto para atender las dudas de prescriptores y técnicos. Desde 2012 se trabaja en la estandarización de los servicios técnicos en todos los mercados mediante un proyecto que se desarrolla en diversas fases y que, tras cubrir en ejercicios anteriores a los principales mercados de Europa Occidental y Asia, se ha extendido en 2014 a Rusia, Polonia y las regiones de Balcanes y Oriente Medio.

INNOVACIÓN Y DISEÑO



FineCeramic: material 100% cerámico, que permite diseños *slim* y detalles y formas únicas.

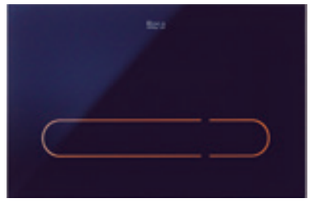
La política de innovación y diseño del Grupo se ha reorientado en los dos últimos ejercicios con el objetivo de mantener una oferta de producto siempre actualizada y atractiva, adaptada a las preferencias y necesidades de cada mercado, y orientada a la captación de nuevas oportunidades de negocio. Para ello, esta función se ha integrado en la cadena de valor mediante un trabajo más coordinado entre las unidades de Diseño, Marketing y Producción, evitando el coste de nuevos desarrollos industriales y acelerando el *time-to-market*.

La unidad de innovación y diseño ha consolidado una estructura multidisciplinar y multigeográfica, con centros en todo el mundo bajo la coordinación de la unidad central de Roca Design Center. En 2014, esta red ha incorporado un nuevo equipo de diseño y desarrollo en China (RDC-China), con el objetivo de garantizar un mayor soporte a las necesidades de desarrollo de producto local y una colaboración más cercana con los proveedores tecnológicos de la región. Un ejemplo de desarrollo específico para el mercado asiático es el exitoso lanzamiento del inodoro inteligente Alba, que integra las tecnologías In-Tank e In-Wash –exclusivas de Roca– y que demuestra la preferencia de este mercado por productos con una elevada carga tecnológica. Para progresar en el desarrollo de inodoros inteligentes, uno de los principales retos de futuro en el sector, el Roca Design Center ha incorporado a sus instalaciones de Gavà nuevos equipos de bancos de ensayo, que complementan las instalaciones ya disponibles en la planta de Taiwán.

Otro ejemplo de la extensión de soluciones innovadoras entre marcas del Grupo es la adaptación de la tecnología Saphir Keramik, desarrollada por Laufen, a productos de la marca Roca mediante la nueva generación de cerámica de alta calidad FineCeramic. Estas cerámicas permiten el diseño de lavabos extremadamente ligeros y *slim*, con ahorros del 30% en materia prima pero manteniendo las propiedades estructurales e higiénicas de la cerámica, y con formas y calidades insólitas hasta la fecha. En estos materiales, Roca ha desarrollado la colección Inspira, presentada en la feria ISH 2015, y Laufen ha lanzado las series Val by Kostantin Gricic e Ino by Toan Nguyen. Como novedad, ambas series se presentaron en fase prototipo en el Salone del Mueble de Milán, celebrado en abril de 2014. Este tipo de presentaciones –en la línea de los *concept cars* de los fabricantes de vehículos– permite hacer partícipes a diseñadores y arquitectos del desarrollo del producto, amplificar el impacto de su lanzamiento y mejorar el posicionamiento de marca entre prescriptores clave.

En 2014 también se ha completado el desarrollo de los nuevos materiales Surfex y Stonex, basados en resinas y cargas minerales, que combinan propiedades físicas como durabilidad, resistencia, atoxicidad y fácil reparación con nuevas posibilidades estéticas, orientadas a la máxima personalización: formas ilimitadas, nuevos colores y texturas, o formatos *cut-to-size*, adaptados a los espacios disponibles y las necesidades del usuario. Entre las colecciones desarrolladas con estos materiales destacan Modo, con lavabos, bañeras y platos de ducha fabricados íntegramente en Surfex, y los platos de ducha Helios y Terran, fabricados en Stonex.

Inodoro inteligente Alba: inodoro sifónico de alta gama para el mercado asiático, que integra tecnologías propias de Roca.



Placa Senso: placa de accionamiento *touchless* de WC murales, con doble descarga, sensor de presencia y posibilidad de configurar la iluminación.

Roca Box: sistema para griferías empotradas de Roca, basado en un único cuerpo empotrado y compatible con los cuerpos de grifería monomando o termostático.

Entre los lanzamientos de 2014 pueden citarse otras soluciones innovadoras, destinadas a mejorar la experiencia de uso en el espacio de baño, cumpliendo los principios de confort, salud e higiene, ahorro de agua y versatilidad que el Grupo extiende a todas sus marcas y categorías de producto. Así, entre los desarrollos de grifería destacan el módulo universal Roca Box para griferías de ducha y baño empotradas, la incorporación de repisas en griferías y columnas de ducha, o los avances en materia de ahorro de agua. Entre estos últimos, tecnología *cold start*, griferías electrónicas y temporizadas para espacios públicos, o implementación de la etiqueta Water Label. En el resto de categorías, junto con las nuevas posibilidades de personalización ya citadas, destacan la incorporación de iluminación led y audio con tecnología *bluetooth* en colecciones de muebles, nuevos sistemas de descarga *touchless* para WC murales o platos de ducha con superficies antideslizamiento, entre muchas otras.

Por último, en el marco de actividad del Innovation Lab destaca la colaboración con la división de agua, saneamiento e higiene de la Bill & Melinda Gates Foundation, tanto en actividades de investigación con diversos centros de desarrollo como mediante la participación en la feria Reinvent The Toilet Challenge, celebrada en Delhi (India) en el mes de mayo. En 2014 también se han seguido fomentando actividades de colaboración con escuelas de diseño y se han promocionado concursos como One Day Design Challenge de Roca, en Barcelona y Madrid, o Bathroom Innovation Awards, organizado por el distribuidor australiano Reece.

RECURSOS HUMANOS

PLANTILLA

22.234
trabajadores

31
países

La Roca Corporate University coordina cerca de 30 programas de motivación en todo el mundo.

La labor de desarrollo del talento en 2014 se ha centrado en la extensión de programas corporativos de formación así como en la implantación de un sistema organizativo que permita alcanzar un entorno laboral de máxima calidad y eficiencia en todos los centros del Grupo en el mundo. Este sistema, común para toda la organización, contribuye al desarrollo personal y profesional de sus más de 22.200 trabajadores mediante la difusión de herramientas de mejora de sus habilidades y capacidad de gestión. Para su aplicación, el departamento corporativo de Recursos Humanos (RRHH) ha consolidado un rol de gestor único a partir de una nueva plataforma tecnológica de gestión que permite obtener de forma inmediata información actualizada de todas las sociedades del Grupo, además de otras funcionalidades destinadas a agilizar los trámites administrativos.

A nivel industrial, el programa de implantación de sistemas de organización y mejora se ha extendido en el ejercicio 2014 a plantas de China y Rusia. Este programa implica a los departamentos de RRHH, Producción, y Métodos y Procesos en la progresiva aplicación de elevados estándares comunes de calidad laboral y retribución profesional.

La progresiva mejora y desarrollo de la capacidad de los equipos de trabajo es también uno de los principales objetivos de la Roca Corporate University (RCU), que en 2014 ha impartido cerca de 138.000 horas de formación a más de 21.700 asistentes. Los principales ámbitos en los que trabaja la RCU son la formación técnica, en habilidades, comercial, tecnologías de la información, administración y finanzas, idiomas y prevención de riesgos laborales.

Entre las actividades de mayor valor añadido de la RCU figuran los cerca de 30 programas de motivación que coordina en todo el mundo, con especial intensidad en Asia ante las necesidades específicas de esta región y su rol estratégico en el crecimiento del Grupo. En este sentido, durante 2014 se ha trabajado en el diseño de los primeros programas de motivación en India y Rusia así como en la renovación de los iniciados con anterioridad en Marruecos o Argentina. El objetivo es proporcionar recursos destinados a fomentar un buen clima laboral y mejorar los resultados. También en India ha arrancado el programa "New Era", que da soporte a los departamentos de Producción, Recursos Humanos, y Métodos y Procesos en la implementación de herramientas corporativas de mejora continua en todas las plantas del país. Por último, cabe citar la continuidad de los programas de desarrollo de equipos directivos MANCOM y MANMEET, iniciados en China en 2012 y 2013.

En España y Portugal, la RCU ha iniciado una serie de programas formativos corporativos de habilidad y gestión, de gran aceptación entre el colectivo de managers y que está previsto que se extiendan en el futuro a otros países. De hecho, en 2014 ya se ha realizado una prueba piloto de adaptación de uno de estos programas; en concreto, la extensión del módulo de negociación a China. También en España destaca una nueva iniciativa de formación de instaladores en habilidades comerciales para impulsar la venta cruzada y alcanzar un mayor beneficio tanto para el Grupo como para los distribuidores.

El Grupo extiende un sistema organizativo común para alcanzar un entorno laboral de máxima calidad y eficiencia.

TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN

Los catálogos de productos de Roca y Laufen están disponibles para *smartphones* y tabletas mediante una app.

La mejora y expansión de la plataforma SAP mediante el proyecto Fusion ha centrado, en línea con la estrategia de los últimos años, los esfuerzos y recursos del departamento de Tecnologías de la Información en 2014. Este proyecto es clave para la estandarización y armonización de los procedimientos de trabajo en las diferentes sociedades del Grupo y tiene como objetivo actuar de acelerador de los procesos de innovación de la empresa, contribuyendo a la extensión de mejores prácticas de mercado que contribuyan a un cumplimiento más ágil y eficaz de las directrices estratégicas.

Iniciado en 2011, el proyecto Fusion ha evolucionado en los últimos años como eje de la transformación organizativa del Grupo. Tras las fases de definición conceptual y análisis de los procesos operativos de la compañía, la plataforma SAP se ha ido extendiendo progresivamente a las distintas sociedades. En 2014 se ha implementado en Croacia y Polonia, y se ha desarrollado una solución propia para la división de cerámica plana. Para asegurar un conocimiento y uso eficientes de la plataforma por parte de los nuevos usuarios, se ha constituido un equipo específico de formación dentro de la unidad de IT.

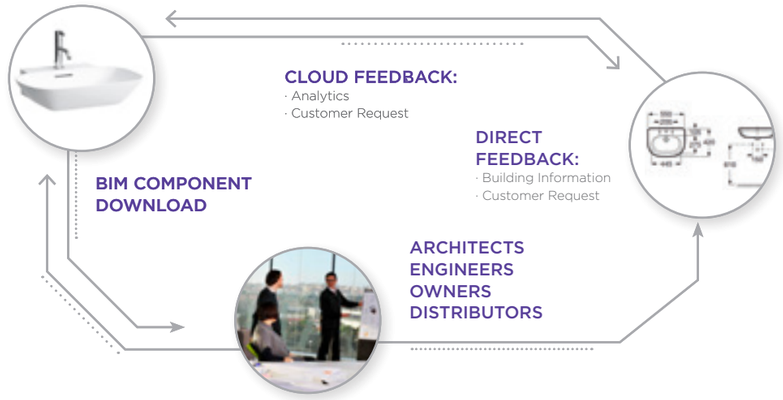
En paralelo al despliegue del proyecto Fusion, en 2014 se ha iniciado una fase de revisión funcional de la solución, con el objetivo de optimizar los procesos implementados hasta la fecha y ampliar las funcionalidades de los módulos de SAP. En este sentido, destaca la implementación de mejoras en la planificación de la demanda y producción dentro de SAP-APO, que permiten alinear la cadena de aprovisionamiento y mejorar la calidad del *stock* y de las fechas de entrega. También se han aplicado mejoras en la calidad de los datos maestros del módulo MDM (Master Data Management) y se ha realizado una prueba piloto del módulo CRM-SAP, basado en tecnología *cloud*.

El Grupo ha avanzado también en la implementación de soluciones IT para sus clientes y prescriptores mediante la firma de un acuerdo global con la empresa sueca Bimobjects, líder y pionera en el desarrollo de soluciones BIM (Building Information Modeling). BIM es el nuevo estándar de diseño, construcción y mantenimiento de edificios e infraestructuras, que facilita la colaboración y traspaso de información entre todos los actores implicados en la vida útil de un proyecto (propietarios, arquitectos, constructores, fabricantes de materiales, empresas de mantenimiento, etc.). El acuerdo incluye la generación de objetos BIM y la publicación de los catálogos de Roca y Laufen en este formato, lo que permite una relación más cercana con los profesionales que utilicen los productos de estas marcas en sus proyectos.

En el mismo sentido, destaca la mejora de las aplicaciones de publicación en las páginas web de las diferentes marcas del Grupo, en su continua adecuación a las necesidades de mercado, posicionamiento y usabilidad.

En cuanto a la gestión de infraestructuras, en 2014 se ha consolidado la estrategia de centralización y armonización de procesos, tanto desde el punto de vista tecnológico como de gestión. Entre las principales tareas de la unidad central figura la misión de asegurar la disponibilidad y conectividad de todas las sedes y plantas del Grupo. De este modo, los esfuerzos del área se han centrado en continuar mejorando la calidad de acceso a todos los servicios de información mediante la renovación del *hardware*, y de las infraestructuras de comunicaciones y telefonía IP.

EL GRUPO HA ADOPTADO EL ESTÁNDAR BIM PARA FACILITAR LA COLABORACIÓN Y TRASPASO DE INFORMACIÓN ENTRE LOS IMPLICADOS EN UN PROYECTO



FUNDACIÓN WE ARE WATER

COOPERACIÓN

8

proyectos en desarrollo (2014)

Nacida en 2010, la Fundación We Are Water es una iniciativa de Roca que refuerza el compromiso histórico de la marca con la sociedad. En un planeta con cerca de 768 millones de personas sin acceso a agua potable y 2.700 millones sin infraestructuras de saneamiento básico, la acción de la Fundación se desarrolla en la consecución de dos objetivos principales: contribuir a la difusión de una nueva cultura del agua, más solidaria, justa y sostenible; y ayudar a las zonas más desfavorecidas del planeta y con mayores problemas de agua y saneamiento.

En sus cinco años de historia, la Fundación ha avanzado significativamente en ganar visibilidad mediante actuaciones innovadoras y con vocación internacional que le han permitido participar en algunas de las iniciativas mundiales de mayor relevancia en su ámbito de actuación. En 2014 ha seguido colaborando en el programa "Reinvent the Toilet Challenge", impulsado por la Bill & Melinda Gates Foundation y que persigue el diseño de un nuevo inodoro de tecnología avanzada y uso universal, que permita la conversión de los residuos humanos en una fuente de creación de valor.

Entre las iniciativas más destacadas y que mejor han contribuido a difundir el mensaje de la Fundación figura el We Art Water Film Festival, un concurso internacional que promueve la realización de trabajos audiovisuales relacionados con el mundo del agua. Su segunda edición, con una temática que abarcaba cualquier problema relacionado con los recursos hídricos en el mundo, consiguió cuadriplicar la participación de la primera convocatoria y reunió a más de 2.200 personas de 82 países.

Otras actuaciones de sensibilización realizadas en 2014 son la participación en el Día Mundial del Agua (22 de marzo) con diversas acciones de llamamiento a la acción social y a la concienciación; la celebración de mesas redondas en diferentes países en el Día Mundial del Saneamiento (World Toilet Day); o la organización de las exposiciones "Agua, el derecho a una vida digna" y "Las vidas del agua", en colaboración con Médicos Sin Fronteras. También ha participado en el Metropolis World Congress, celebrado con India, con un discurso centrado en el problema del agua en las ciudades, y en la segunda Conferencia Internacional de Investigación Oceanográfica, organizada por Unesco en Barcelona, que debatió la influencia de los océanos y el ciclo del agua. El carácter innovador y la vocación universal de las acciones de la Fundación le han llevado a obtener el premio iAgua en contenido más viral por la difusión de su mensaje de sensibilización.

Desde su creación, las actividades de cooperación de la Fundación han beneficiado a 200.000 personas a través de 20 proyectos en 14 países. Entre los proyectos en desarrollo en 2014 figuran la excavación de pozos e instalación de bombas de agua en Andhra Pradesh (India); la construcción de pozos en Zabzugu (Ghana); la rehabilitación de sistemas de agua y saneamiento en la región de Filipinas afectada por el tifón Haiyan; la mejora de instalaciones de agua, saneamiento e higiene en escuelas de Zagora (Marruecos), o la construcción de instalaciones para garantizar la salubridad de las aguas en escuelas de Bangladesh. Estos proyectos se desarrollan en colaboración con organizaciones del prestigio de Unicef, la Fundación Vicente Ferrer, World Vision o Educo.

La visión de la Fundación We Are Water es seguir creciendo en todo el mundo, especialmente en aquellos países donde el Grupo Roca puede, a través de su actividad, participar con mayor intensidad en identificar proyectos de colaboración y contribuir a la solución del problema del agua y el saneamiento.

En 2014, la Fundación ha colaborado en proyectos de cooperación realizados en India, Ghana, Filipinas, Marruecos y Bangladesh.

La Fundación We Are Water celebró el Día Mundial del Agua con actividades de concienciación en todo el mundo y conferencias sobre el tema "Agua y energía".

TODO EN BAÑOS, EN TODO EL MUNDO

En su vocación de convertirse en el primer operador global del sector del espacio de baño, el Grupo Roca es pionero en la combinación de integración global y adaptación local. La integración global corresponde a los departamentos corporativos –analizados en la primera parte de esta memoria–, dedicados a la administración de recursos y políticas de forma sinérgica para conciliar las necesidades de todos los mercados.

Este modelo organizativo promueve, junto con la reducción de costes estructurales, que las unidades locales se concentren cada vez más en la identificación de oportunidades y en el desarrollo del negocio sobre el terreno.

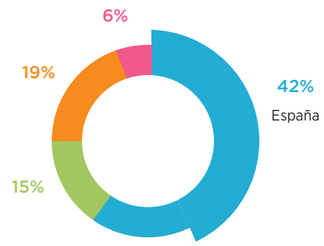
Conceptualmente, en función del mapa industrial y de los objetivos estratégicos de crecimiento, el Grupo se organiza en cuatro regiones:

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

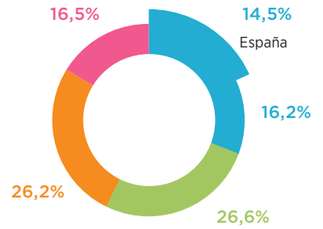
En las páginas siguientes se analiza el desempeño de cada región y sus principales mercados, a partir de una breve aproximación a la realidad socioeconómica de cada país, la evolución del negocio y los hitos más relevantes.

DISTRIBUCIÓN VENTAS POR REGIONES

2007



2014



EQUILIBRIO ENTRE REGIONES

La estrategia de expansión en mercados emergentes desarrollada en la primera década del siglo XXI ha logrado compensar el impacto de la crisis económica en los mercados domésticos –principalmente, España– y alcanzar progresivamente una participación igualitaria de cada región en el volumen de ventas.

EUROPA OCCIDENTAL, ÁFRICA Y ORIENTE MEDIO

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

31,7%

Contribución al beneficio bruto del Grupo

POBLACIÓN REGIÓN

1.871,4

millones de habitantes

Fuente: Banco Mundial

FACTURACIÓN

504,7 M€

30,7% del Grupo

EMPLEADOS

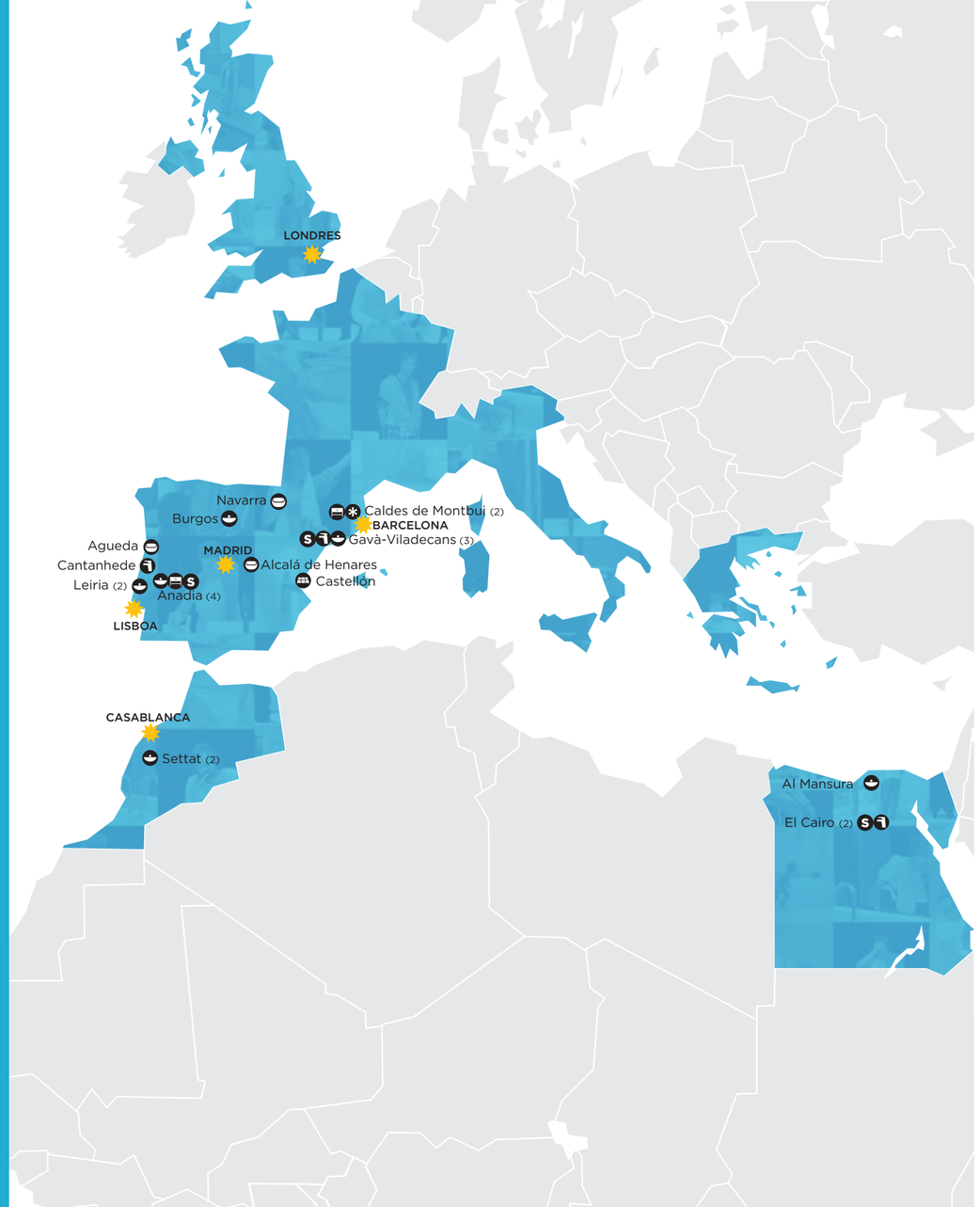
5.112

23% del Grupo

FÁBRICAS

22

29,7% del Grupo



SHOWROOMS & GALLERIES

FÁBRICAS

- Porcelana sanitaria
- Bañeras
- Cerámica
- Grifería
- Accesorios
- Sintéticos
- Mobiliario
- Inyección plásticos
- Shower toilet

MARCAS

Roca · LAUFEN · JIKA · Sanitana · COSMIC · gala · GRAVENA · BB

ESPAÑA

La progresiva recuperación de los mercados tradicionales –España y Portugal–, los buenos resultados en Reino Unido y el aguante de Marruecos y Egipto a la espera de reformas estructurales permiten que la región experimente un significativo crecimiento en su cifra de ventas e incremente su aportación al beneficio bruto del Grupo.

El aumento del consumo, el impulso del mercado de la reforma y la consolidación como proveedor integral de productos para el espacio de baño permiten la puesta en funcionamiento de una nueva planta de porcelana sanitaria en Portugal y que las plantas de Marruecos y Egipto alcancen su máxima capacidad.

En una zona del euro todavía en recuperación y con una débil inversión privada, España aparece en 2014 como una de las economías con mayor crecimiento (1,4%) y mejores previsiones a corto plazo, a pesar de la incertidumbre de un 2015 de citas electorales clave. La recuperación procede principalmente de la demanda interna, respaldada por la mejora de las condiciones financieras y el robustecimiento de la confianza. Sobresale la tendencia a la recuperación de la inversión en construcción, aunque con un crecimiento anual todavía negativo. Ante una nueva caída y la presión de precios en obra residencial terminada, se espera el incremento del mercado de la reforma, tanto del espacio de baño como de la cocina, y el mantenimiento del crecimiento del sector hotelero y de la restauración.

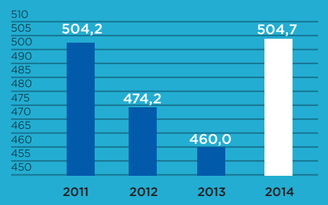
En este entorno, las ventas globales del Grupo en España vuelven a recuperarse (12,1%), tras seis años consecutivos de caída a causa del desplome del sector de la construcción. El crecimiento en el negocio del espacio de baño se basa en la defensa del precio en porcelana sanitaria y bañeras, el buen comportamiento de grifería y el incremento de categorías con menor cuota de mercado (mamparas, accesorios, muebles y mecanismos). Otro punto de apoyo a la distribución tradicional es el esfuerzo en la singularización de producto para las grandes superficies y el sector DIY, con la finalidad de mantener las diferencias entre cada canal. El negocio de cerámica plana ha consolidado su estrategia de reposicionamiento de marca, orientada a un segmento *premium* y con una oferta de grandes formatos, y logra un crecimiento superior al conjunto del sector. Organizativamente, ha concluido la concentración de la producción en la planta de Castellón, donde también se ha creado un nuevo departamento de Marketing y Diseño.

Renovación de Expo Baño Barcelona. El showroom de Roca en el centro de Barcelona se reinauguró en mayo tras un proceso de mejora de la exposición y de la organización del producto. Con la nueva distribución, los productos son los protagonistas de un recorrido por espacios conectados.

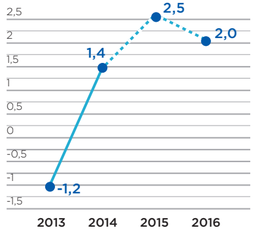
Rock&Rock en cerámica. El relanzamiento de la colección Rock&Rock ejemplifica la estrategia de expansión del negocio: uso de impresión digital para personalización de grandes formatos y consolidación de Roca como marca de prestigio.

Nuevas categorías. Su buen comportamiento impulsa el crecimiento de las ventas en España. Destacan las nuevas duchas de mano Sensum y Plenum, las columnas Even-T y Deck-T, los platos de ducha Terran o la mampara Victoria.

Evolución de ventas en la región
en millones de euros



Evolución PIB %
datos FMI abril 2015



+12,1%
Ventas 2014/2013
en euros

↑↑ Nueva colección de columnas de ducha Deck-T.

↗ Visita del Príncipe Felipe al salón Cevisama (Valencia), especializado en cerámica.

↑ Jornada de formación de grifería en la planta de Gavà.

→ Expo Baño, showroom de Roca en Barcelona completamente renovado.

↘ Relanzamiento de la innovadora colección de revestimientos cerámicos Rock&Rock.

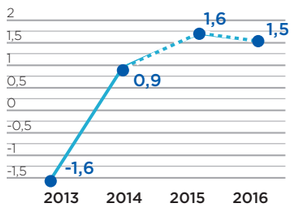
PORTUGAL

Tras descartar un nuevo rescate financiero en mayo, Portugal ha logrado volver al crecimiento económico (0,9%) gracias a la mejora del consumo privado y la inversión, con una progresiva reducción del paro. El mercado de la vivienda mantiene su tendencia a la baja, aunque de forma menos drástica que en ejercicios anteriores.

Pese al estancamiento de la construcción, el Grupo mantiene la tendencia positiva con un incremento de las ventas tanto en el mercado interno como en la exportación a países africanos de habla portuguesa. El aumento de la demanda ha permitido la puesta en funcionamiento de la nueva planta de porcelana sanitaria en Anadia. Destacan también el desarrollo de colecciones específicas para el canal DIY y el avance en la mejora del mix de producto con una intensa actividad de colaboración con clientes y arquitectos.

35 aniversario de Sanitana. La marca ha celebrado su aniversario con acciones destinadas a poner en valor su oferta integral de productos para el espacio de baño y su cercanía a los consumidores. En su actividad en 2014 destaca el incremento de las exportaciones a mercados africanos y de Oriente Medio.

Evolución PIB %
datos FMI abril 2015



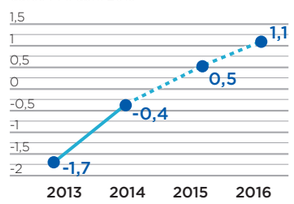
+4,5%
Ventas 2014/2013
en euros

ITALIA

La inestabilidad política y la contracción de la economía marcan de nuevo la situación de un país que precisa de reformas estructurales. Pese a todo, y gracias a las medidas aplicadas en ejercicios anteriores, el Grupo logró contener el retroceso de ventas con un descenso que no alcanzó el 4%.

Salón del Mueble de Milán. Laufen estrenó las nuevas series Val by Kostantin Gricic e Ino by Toan Nguyen. También estuvo presente la marca Cosmic.

Evolución PIB %
datos FMI abril 2015



-3,7%
Ventas 2014/2013
en euros

↑ Roca Lisboa Gallery, punto de encuentro de arquitectos y diseñadores.

↗ Nueva planta de porcelana sanitaria en Anadia.

→ La marca Sanitana celebra su 35 aniversario con la renovación de su imagen corporativa y el nuevo lema “Improving Simplicity”.

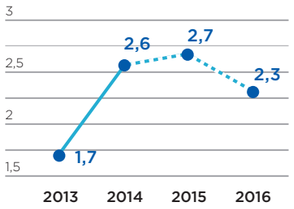
↓ Stand de Laufen en el Salón del Mueble de Milán.

REINO UNIDO

La economía de Reino Unido registra su incremento más elevado desde 2007 (2,6%), gracias a la mejora de las condiciones de los mercados financieros y de crédito, y a la buena salud de los balances empresariales. La construcción de vivienda nueva crece gracias, en buena medida, al programa gubernamental de ayudas "Help to Buy Scheme". La actividad del Grupo vuelve a registrar un incremento superior al 12%, por encima de la evolución del sector, con un comportamiento positivo en todas las categorías. La división de Irlanda celebra su primer año completo de actividad con notables resultados.

Proyectos hoteleros. El esfuerzo del equipo de proyectos consigue los primeros resultados con contratos con cadenas hoteleras como Crowne Plaza, Holiday Inn o Hilton and Marriott, además de proyectos en otros mercados europeos y asiáticos.

Evolución PIB %
datos FMI abril 2015



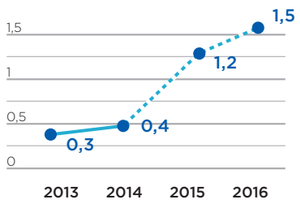
+12,3%
Ventas 2014/2013
en moneda local (GBP)

FRANCIA

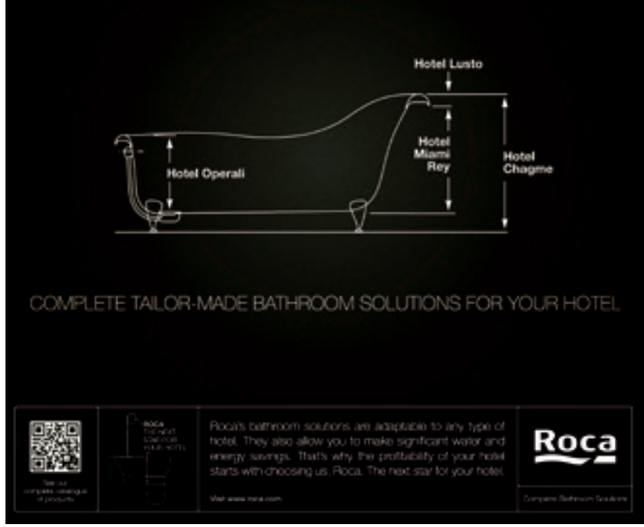
Estancamiento de la economía francesa en 2014 (0,4%), a causa principalmente del impacto de la inestabilidad política en la actividad, que se une a un incremento del paro. El sector de la construcción cae un 3% y se alcanza la cifra de vivienda nueva más baja de los últimos 17 años. El Grupo ha trabajado por minimizar los efectos del entorno desfavorable a partir de la apuesta por el mercado de la reforma, el desarrollo del canal DIY y la colaboración con los principales distribuidores.

Baños Roca, en la Torre Eiffel. Roca ha producido una serie especial de lavabo Diverta, inodoro Meridian-N y urinario Site en color rojo veneciano para la primera planta de la Torre Eiffel de París, en uno de los proyectos más significativos del Grupo en 2014.

Evolución PIB %
datos FMI abril 2015



-2,1%
Ventas 2014/2013
en euros

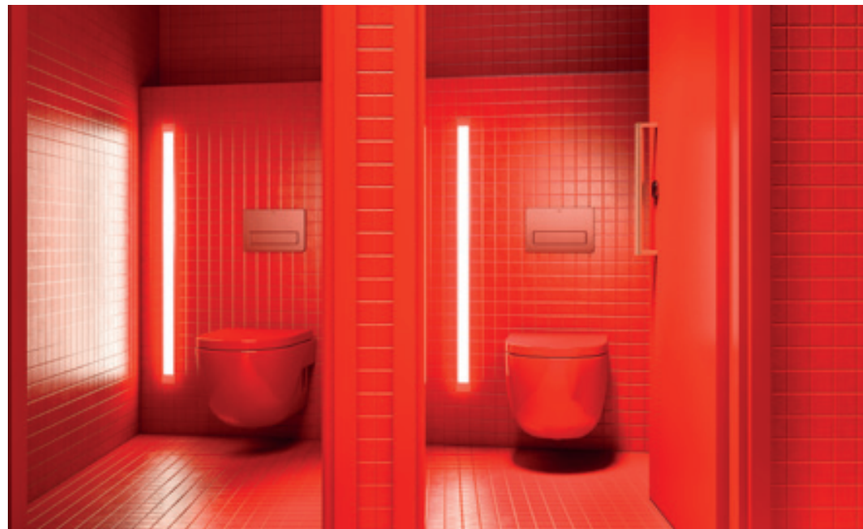


↑ Inodoro *rimless* de Roca en la feria Sleep (Londres), especializada en el sector hotelero.

↗ Soluciones específicas para hoteles.

→ Actividad en el Roca London Gallery, diseñado por Zaha Hadid.

↓ ↘ Aseos de la Torre Eiffel, con piezas en rojo veneciano, color original de la torre.

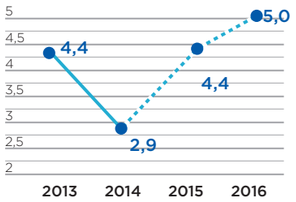


MARRUECOS

Con un crecimiento inferior al previsto (2,9%), la estabilidad política frena el desarrollo de las reformas estructurales y de los proyectos institucionales anunciados con anterioridad. El estancamiento afecta también al mercado de la construcción, con importantes caídas en Bolsa de las principales promotoras. Pese a todo, el Grupo consigue aumentar la facturación, con incrementos en todas las categorías de producto.

Settat, a pleno rendimiento. La demanda interna y los proyectos de exportación (Reino Unido y mercados africanos) llevan a la planta de Settat a alcanzar su capacidad máxima, con una producción anual de 2,3 millones de piezas, en el primer año de trabajo continuo desde 2007.

Evolución PIB %
datos FMI abril 2015



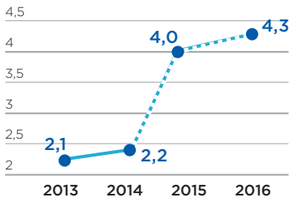
+6,5%
Ventas 2014/2013
en moneda local (MAD)

EGIPTO

Egipto parece estabilizar su crecimiento (2,2%) y recuperar la confianza tras la elección del nuevo gobierno, el impulso de enormes infraestructuras (ramificación del canal de Suez o la nueva capital) y el anuncio de reformas estructurales para reducir el paro y la pobreza. El Grupo consolida su posición en el mercado interno con un incremento del 25% en el número de unidades de porcelana sanitara y crecimientos notables en grifería y bañeras acrílicas. Las plantas del país alcanzan también el 100% de su capacidad y elevados índices de productividad.

Gravena gana cuota. La marca local ha conseguido mejorar su cuota de mercado y se ha consolidado como la segunda marca del sector. La oferta integral a los distribuidores ha supuesto también el incremento de las ventas de accesorios y bañeras acrílicas.

Evolución PIB %
datos FMI abril 2015

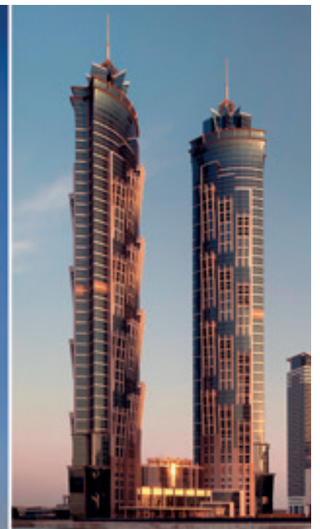


+64,3%
Ventas 2014/2013
en moneda local (EGP)

ORIENTE MEDIO

Nuevo aumento de las ventas del Grupo en la región gracias a la recuperación en Arabia Saudita, Omán y Kuwait que compensa la caída en Yemen, Iraq o Palestina a causa de la inestabilidad política. La inauguración de siete nuevos showrooms en colaboración con los distribuidores amplía a 32 el número de salas de exposición del Grupo en la región.

+7,2%
Ventas 2014/2013
en euros



↖ ICS, feria internacional de cerámica y sanitario en El Cairo.

↑ Nuevo showroom en Colombo (Sri Lanka), gestionado por el equipo de Oriente Medio en colaboración con un distribuidor local.

↙ JW Marriott Marquis de Dubai, uno de los principales proyectos firmados en 2014.

AMÉRICA (NORTE, CENTRO Y SUDAMÉRICA)

BRASIL, ARGENTINA, ESTADOS UNIDOS

23,6%
Contribución al beneficio bruto del Grupo

POBLACIÓN REGIÓN
966,7
millones de habitantes
Fuente: Banco Mundial

FACTURACIÓN
437,9M€
26,6% del Grupo

EMPLEADOS
4.654
21% del Grupo

FÁBRICAS
13
17,5% del Grupo

SHOWROOMS & GALLERIES

FÁBRICAS
- Porcelana sanitaria
- Bañeras
- Cerámica
- Grifería
- Accesorios
- Sintéticos
- Mobiliario
- Inyección plásticos
- Shower toilet

MARCAS

Roca · LAUFEN · Celite · Incepa · capea

BRASIL

América Latina ha vivido en 2014 una desaceleración de la actividad, afectada por unas condiciones externas poco favorables y la incertidumbre de sus principales economías. Pese a ello, el Grupo sigue apostando por las oportunidades de crecimiento a medio y largo plazo que ofrece la región.

En Brasil se han inaugurado nuevas plantas de grifería y montaje de mobiliario, que fortalecen la oferta integral para el espacio de baño de las distintas marcas y permiten estar presentes en algunos de los proyectos más relevantes del país.

En Argentina, se consigue un notable crecimiento impulsado por el mercado de lujo, mientras que el negocio de cerámica en EE. UU. sigue con éxito la estrategia de extensión mediante pequeños distribuidores.

La escasa confianza de empresas y consumidores, y la caída del precio de las principales materias primas exportadas por el país en los mercados internacionales llevan a Brasil a cerrar 2014 con un estancamiento de su evolución (0,1%). La baja competitividad y unas condiciones financieras poco favorables restringen la inversión, mientras que la moderación del empleo y el crecimiento del crédito pesan sobre el consumo. La reelección en octubre de Dilma Rousseff como presidenta no consigue disipar la incertidumbre a corto plazo, ante riesgos como el deterioro de los términos de intercambio, el freno a las exportaciones, el racionamiento de electricidad y agua, o el impacto de casos de corrupción. El Gobierno trabaja para corregir las distorsiones mediante una política fiscal y monetaria más restrictiva. En este entorno, el sector de materiales de construcción registra una caída de la actividad cercana al 7%, tras cuatro años consecutivos de crecimiento.

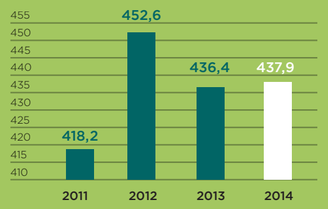
Pese a las dificultades, el negocio del espacio de baño del Grupo consigue un incremento de la facturación del 3% en moneda local, impulsado principalmente por el crecimiento de las categorías de grifería y muebles, que concentran también las principales inversiones en el país: en 2014 entran en funcionamiento las nuevas plantas de grifería en Recife y montaje de muebles de Jundiaí. En porcelana sanitaria se mantiene un volumen de ventas cercano a los 11 millones de piezas, como líder de ventas en el país y principal referencia en el sector, como pudo comprobarse en su presencia en la feria Expo Revestir o el reconocimiento con el Premio Anamaco a la mejor empresa del sector de porcelana sanitaria, que entrega la asociación de materiales de construcción.

En cerámica plana, la consolidación de la estrategia de reposicionamiento de la marca local Incepa en segmento *premium* permite un crecimiento cercano al 20% en moneda local. Esta estrategia se basa en el desarrollo de nuevos formatos, la aplicación de la tecnología de impresión digital para una mayor personalización del producto y una labor comercial de incremento de la base de clientes.

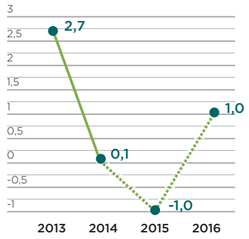
Nuevas plantas de grifería y muebles. Ubicada cerca de Recife (estado de Pernambuco), la nueva planta de grifería de ciclo completo se inaugura oficialmente en abril de 2014, con una inversión de 14 millones de euros y una capacidad de producción total de 500.000 piezas anuales. Su producción se destina a las marcas Roca, Incepa y Celite. Por su parte, la nueva planta de montaje de muebles de Jundiaí entra en funcionamiento en febrero, con una capacidad inicial de 35.000 piezas anuales para las marcas Roca y Celite. Con estas inversiones, el Grupo refuerza el desarrollo de nuevas categorías en el espacio de baño, que en 2014 ya han impulsado el crecimiento de ventas totales en el país.

Villa Olímpica Río 2016. Con un total de 31 edificios y una capacidad para 18.000 atletas, la Villa Olímpica de Río 2016 es uno de los principales proyectos de construcción que se desarrollan actualmente en el país. Las marcas del Grupo están presentes con más de 28.000 piezas de porcelana, 31.000 de grifería y cerca de 400.000 metros cuadrados de cerámica plana, además de accesorios y complementos.

Evolución de ventas en la región
en millones de euros



Evolución PIB %
datos FMI abril 2015



+8,7%
Ventas 2014/2013
en moneda local (BRL)

↖ Interior de la nueva planta de grifería de Recife.

↑ Villa Olímpica Río 2016, equipada con porcelana, grifería y cerámica del Grupo.

← ↓ Inauguración de la nueva planta de grifería de Recife.

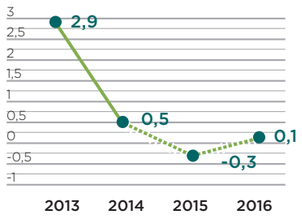
ARGENTINA

Tras el crecimiento alcanzado en 2013, Argentina entró en 2014 en recesión a raíz de los profundos desequilibrios macroeconómicos y de una política económica que no consigue frenar su elevada inflación y la depreciación de la moneda, con el mantenimiento de restricciones cambiarias.

Pese a las distorsiones macroeconómicas y al escenario recesivo de la construcción, el sector del espacio de baño ha conservado su dinamismo, impulsado principalmente por la obra nueva. En este contexto, el Grupo ha celebrado su 20 aniversario en el país con el incremento en un 36% de su facturación en moneda local, impulsado en buena parte por el crecimiento de las ventas en los segmentos medio y *premium* (9%), de mayor rentabilidad y en los que destacan la buena acogida de la serie The Gap.

20 aniversario en Argentina.
La presencia del Grupo Roca en el país se remonta al año 1994, con la adquisición de una planta industrial de la marca Capea, que suponía entonces el 7% de la cuota de mercado. Hoy, tras un progresivo proceso de inversión tecnológica y desarrollo comercial, alcanza una cuota del 40% mediante las marcas Roca y Capea, con un sólido posicionamiento en el mercado *premium*.

Evolución PIB %
datos FMI abril 2015



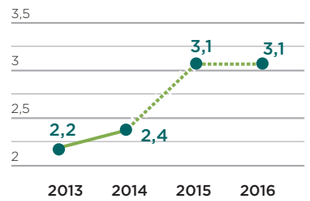
+36%
Ventas 2014/2013
en moneda local (ARS)

ESTADOS UNIDOS

La economía de EE. UU. creció por encima de las previsiones gracias principalmente al incremento del consumo, impulsado por la reducción del desempleo y la caída del petróleo. El negocio de cerámica plana registró un incremento de las ventas como resultado de la consolidación de la capilaridad mediante pequeños distribuidores. También se ha aplicado un nuevo plan de gestión del *stock* para reducir espacio de almacén.

Nuevo showroom en Manhattan.
Contratado en diciembre de 2014 con el objetivo de disponer de un espacio de encuentro permanente con diseñadores y contratistas.

Evolución PIB %
datos FMI abril 2015



+4,6%
Ventas 2014/2013
en moneda local (USD)

↑ Más de 300 clientes de Argentina y Uruguay en el 20 aniversario del Grupo en Argentina (Buenos Aires).

→ Muestra de arquitectura y decoración Casa Foa, celebrada en Buenos Aires.

↓ Productos Laufen en el innovador rascacielos de 56 Leonard Street de Nueva York.

↘ Nuevo showroom de Roca Tiles en Mahattan (Nueva York), punto de encuentro con diseñadores y contratistas.

EUROPA CENTRAL, EUROPA DEL ESTE Y PAÍSES NÓRDICOS

RUSIA, SUIZA, AUSTRIA, ALEMANIA, POLONIA, REPÚBLICA CHECA, NORUEGA, BULGARIA Y RUMANÍA

27,1%
Contribución al beneficio bruto del Grupo

POBLACIÓN REGIÓN
540,1
millones de habitantes
Fuente: Banco Mundial

FACTURACIÓN
432,1 M€
26,2% del Grupo

EMPLEADOS
5.894
26,5% del Grupo

FÁBRICAS
21
28,4% del Grupo

- SHOWROOMS & GALLERIES

FÁBRICAS
- Porcelana sanitaria
- Bañeras
- Cerámica
- Grifería
- Accesorios
- Sintéticos
- Mobiliario
- Inyección plásticos
- Shower toilet

MARCAS

Roca · LAUFEN · JIKA · arwa · COSMIC · SIMILOR KUGLER · FAYANS · SANTEK · gala

RUSIA

A pesar de un entorno socioeconómico difícil e inestable –marcado, principalmente, por el cambio de ciclo en el mercado ruso y la inestabilidad creada por el conflicto en Ucrania–, el Grupo consigue un incremento del 1% de ventas en la región (9% en moneda local). La diversificación de la oferta, tanto mediante grifería y muebles como con productos de gel-coat y Solid Surface en Polonia, compensa la caída del mercado de porcelana sanitaria en algunos mercados. El Grupo mantiene el liderazgo en el centro y el este de Europa, con nuevas inversiones industriales para fortalecer esta posición, y apuesta con decisión por los mercados nórdicos mediante la compra de un distribuidor noruego.

El impacto de la caída de los precios del petróleo y las consecuencias de las tensiones geopolíticas derivadas del conflicto de Ucrania, tanto las sanciones internacionales como la pérdida de la confianza, han arrastrado a la economía rusa a una caída inimaginable pocos meses atrás y con una evolución que todavía se mantiene incierta ante el apoyo de la ciudadanía a las decisiones de su gobierno.

En este complicado entorno, el Grupo ha conseguido un crecimiento en ventas del 12,2%, afectado por la devaluación del rublo y con un comportamiento muy dispar a nivel de segmentos: fuertes crecimientos en las gamas altas de producto, estancamiento en las medias, y fuertes caídas en las gamas económicas y populares. La capacidad industrial y presencia comercial en el país, con siete plantas propias y la comercialización de seis marcas, ha aportado una ventaja competitiva única para hacer frente a la crisis y fortalecer la posición de liderazgo en el espacio de baño.

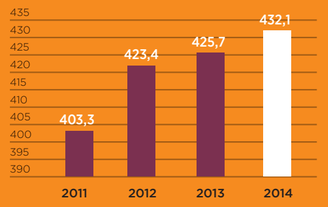
A pesar de la incertidumbre económica, el Grupo ha continuado invirtiendo en el área industrial mejorando la eficiencia de las fábricas y los procesos productivos. También se ha puesto en marcha la planta de ensamblaje de grifería en Cheboksary (Rusia), gestionada bajo el concepto de plataformas.

A pesar del desplome de las ventas generada por la grave situación del mercado, cabe citar también la voluntad del Grupo de mantener su estrategia a largo plazo en Ucrania, donde mantiene su filial comercial, con sede en Kiev.

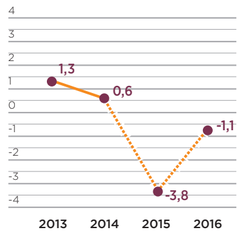
Feria MosBuild 2014. El stand de Roca en la principal feria de la industria de la construcción e interiores de Rusia mostró las novedades de la marca bajo el concepto "Browse your bathroom". Destacaron el inodoro Rimless The Gap, la colección de porcelana y muebles de baño Debba, la grifería Open o nuevos acabados para las bañeras de hierro fundido Newcast. En la feria también se presentaron novedades de las marcas Gala, con presencia en Rusia mediante un distribuidor local, y BLB.

Nuevos showroom. En 2014, las marcas globales del Grupo han incrementado su presencia en las principales ciudades del país con la inauguración de nuevas salas de exposición: de Laufen en San Petersburgo y en Moscú; y de la exclusiva colección Armani / Roca en Kazan y en Samara.

Evolución de ventas en la región
en millones de euros



Evolución PIB %
datos FMI abril 2015



+12,2%
Ventas 2014/2013
en moneda local (RUB)

↖ Nuevo showroom Armani / Roca en Kazan, una de las ciudades más pobladas del país.

↑ Plan de mejora de la eficiencia y procesos productivos en la plantas de Rusia.

← Campaña de Laufen, con foco en el espíritu artesanal de sus productos.

↓ Stand de Roca en Mosbuild, la feria más importante del sector en Rusia.

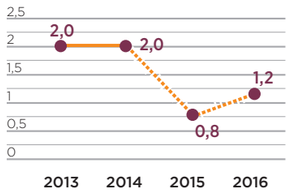
SUIZA

La economía suiza mantiene en 2014 su crecimiento (2,0%), pese a la tendencia a la moderación del consumo y a la espera en 2015 de las consecuencias de la eliminación de la intervención del Banco Central suizo para limitar la apreciación del franco suizo frente al euro. El buen comportamiento del sector de la construcción, tanto de la obra nueva como del mercado de la reforma, lleva al Grupo a conseguir un incremento del 6,2% de las ventas impulsado por el liderazgo de Laufen y el aumento de cuota de Similor tras la buena acogida de sus últimos lanzamientos.

A nivel productivo destaca la puesta en marcha de una unidad de cuatro máquinas de colado de inodoros a presión en la planta de Laufen, mientras que el principal evento del país fue la feria Swissbau, de carácter bianual.

160 aniversario de Similor. La sociedad Similor AG, especializada en grifería, ha celebrado su 160 aniversario con una exposición en el Laufen Forum que realiza un completo recorrido por la historia de la marca. Similor pasó a formar parte del Grupo Roca en 2007 y su experiencia ha resultado clave en el impulso de la oferta de grifería en el mercado centroeuropeo.

Evolución PIB %
datos FMI abril 2015



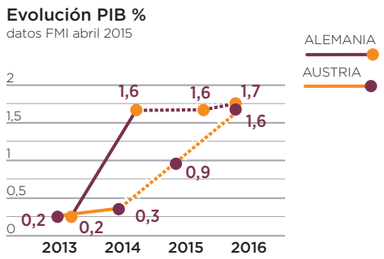
+6,2%
Ventas 2014/2013
en moneda local (CHF)

EUROPA CENTRAL

En el resto de países de Europa central, el Grupo consigue un incremento superior a los dos dígitos por cuarto año consecutivo en Alemania, impulsado por la consolidación de su presencia en la distribución tradicional, principal motor de crecimiento del sector. En Austria, en un ejercicio de lenta recuperación de la construcción y de reestructuración de la distribución, el Grupo mantiene su liderazgo en porcelana sanitaria con unos resultados similares a 2013.

Presencia en ferias. En Alemania, Roca y Laufen estuvieron presentes en las ferias de Essen y Nuremberg, que se celebran en años alternativos a ISH y que son de gran importancia para el sector de los instaladores y distribuidores. En Austria, destaca la presencia de Laufen en Aquaterm.

Evolución PIB %
datos FMI abril 2015



+5,5%
Ventas 2014/2013
en euros

↑ El catálogo completo de Laufen, disponible en app para *smartphones* y tabletas.

↗ Laufen Curvetronic, grifería electrónica galardonada con un IF Design Award.

→ Exposición conmemorativa del 160 aniversario de Similor.

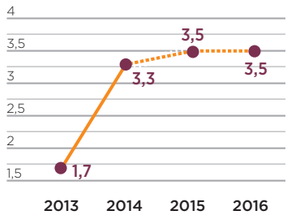
↓↘ Showrooms de Laufen con la series Palomba Collection (izquierda) y Kartell (derecha).

POLONIA

Polonia es una de las economías en desarrollo con mejor evolución de Europa del Este, gracias al buen comportamiento del consumo privado y la mejora de las condiciones laborales. Sin embargo, el mercado de porcelana experimenta una caída del 4%, una recesión que el Grupo ha logrado contener gracias a la diversificación de la gama: principalmente, mediante el aumento de la oferta en nuevos materiales como Solid Surface y gel-coat en platos de ducha y bañeras, principalmente en el segmento *premium*. Las soluciones en Solid Surface se comercializan bajo los nombres comerciales de Surfex en Roca y Sentec en Laufen; y las de gel-coat, como Stonex en Roca y Marbond en Laufen.

Mejoras industriales. La planta de Polonia se ha dotado de una nueva máquina de prototipos y moldes en Solid Surface para aumentar la flexibilidad y rapidez que este negocio requiere. Por su parte, la línea de gel-coat ha desarrollado una técnica de infusión de resina. También se ha aprobado la ampliación de la planta de porcelana de Gliwice, prevista para 2016.

Evolución PIB %
datos FMI abril 2015



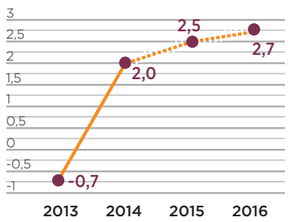
+4,9%
Ventas 2014/2013
en moneda local (PLN)

REPÚBLICA CHECA

La depreciación de la moneda local y las medidas económicas impulsadas por el Gobierno han impulsado el crecimiento del país en 2014, en un ejercicio en el que también se observa la recuperación de la construcción. El Grupo se beneficia de este entorno con un incremento de la cuota de mercado, que refuerza el liderazgo en porcelana sanitaria. También se consiguen incrementos relevantes en griferías y muebles.

Proveedor global. Gracias a la inversión efectuada en 2013 en unidades de ensamblaje de grifería y muebles se han conseguido incrementos muy relevantes en estos negocios.

Evolución PIB %
datos FMI abril 2015



+15,2%
Ventas 2014/2013
en moneda local (CZK)

↑↑ Participación de Roca en el prestigioso Łódź Design Festival (Polonia), evento dirigido a arquitectos y diseñadores.

←↖↑ Showroom del Grupo en Praga, con presencia de las marcas Roca, Laufen y Jika. Junto a la exposición de producto, también se organizan actividades dirigidas a profesionales de la arquitectura y el diseño.

PAÍSES NÓRDICOS

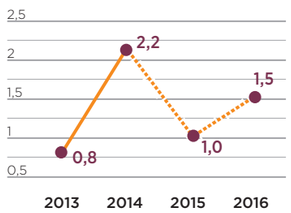
Ejercicio clave en la reestructuración de las operaciones del Grupo en los países nórdicos tras la adquisición, en el mes de junio, de la compañía noruega VVS Marketing. Hasta entonces, toda la actividad comercial se gestionaba desde el equipo de la filial Laufen Nordic con sede en Köge (Dinamarca).

La adquisición de VVS Marketing –hasta la fecha, importador del Grupo en Noruega– permite consolidar el crecimiento de las marcas propias en una región de elevada exigencia de servicio, a partir de la sólida infraestructura local de esta compañía, ubicada en Drammen (a 80 km de Oslo), que cuenta con un centro logístico de 6.000 metros cuadrados y un extenso showroom y centro de formación.

En paralelo, cabe destacar el crecimiento experimentado por Laufen Nordic, con un incremento del 22% de las ventas y el aumento de los puntos de venta en Dinamarca, que ya superan los 500.

Laufen Pro Nordic. Gran parte del crecimiento de las ventas del Grupo se debe al lanzamiento hace dos años de la serie Laufen Pro Nordic, diseñada específicamente para los países escandinavos y que se ve reforzada por el lanzamiento en ISH 2015 de la serie Laufen Kompas.

Evolución PIB %
datos FMI abril 2015



+158,1%
Ventas 2014/2013
en euros

BULGARIA Y RUMANÍA

En un contexto de crecimiento, aunque más moderado que en años anteriores, el Grupo mantiene una intensa actividad en Bulgaria y Rumanía, tanto en posicionamiento de marca como en la firma de proyectos hoteleros y residenciales. Destacan los lanzamientos de las colecciones Debba y Tipo, y las actividades del Expo Bath Sofia.

+0,5%
Ventas 2014/2013
en euros

Encuentro de distribuidores. Expo Bath Sofia acogió el primer encuentro internacional de distribuidores de Roca en el sudeste de Europa, con 250 invitados procedentes de Bulgaria, Grecia, Macedonia, Rumanía, Serbia y Croacia.

↙ ↙ Ambientes de la serie Laufen Pro Nordic, desarrollada en exclusiva para los países nórdicos.

↓ Nueva serie Laufen Kompas, presentada en ISH 2015.

↓ ↓ Sede de Laufen Nordic en la localidad danesa de Köge.

ASIA-PACÍFICO

CHINA, INDIA, TAILANDIA, MALASIA, AUSTRALIA

17,6%
Contribución al beneficio bruto del Grupo

POBLACIÓN REGIÓN
3.720,7
millones de habitantes
Fuente: Banco Mundial

FACTURACIÓN
271,1 M€
16,5% del Grupo

EMPLEADOS
6.574
29,5% del Grupo

FÁBRICAS
18
24,3% del Grupo

- SHOWROOMS & GALLERIES

FÁBRICAS

- Porcelana sanitaria
- Bañeras
- Cerámica
- Grifería
- Accesorios
- Sintéticos
- Mobiliario
- Inyección plásticos
- Shower toilet

MARCAS

Roca · LAUFEN · FYING · JohnsonSuisse · Parryware · COSMIC

CHINA

Las medidas aperturistas con objeto de consolidar una economía más sostenible y menos dependiente de la inversión han llevado a China a registrar el menor crecimiento económico de los últimos 25 años (7,4%). En buena medida, la ralentización también se explica por el descenso de la actividad en el sector de la construcción durante el segundo semestre del año, con una caída de las ventas después de años de crecimiento y una tendencia a la concentración en grandes constructoras.

Ante la caída del sector de la construcción, el Grupo ha apostado por el desarrollo de categorías de valor, como los inodoros inteligentes o el mobiliario para el espacio de baño, así como un mayor foco comercial en el canal *retail*. En este sentido, se han inaugurado 34 nuevos puntos de venta y se han renovado algunas de las tiendas existentes y se ha iniciado la venta on-line a través de la plataforma Tmall.com. En paralelo, los acuerdos estratégicos con grupos hoteleros del prestigio de Hilton o Intercontinental permiten que los productos del Grupo estén presentes en 24 nuevos hoteles de cinco estrellas en China.

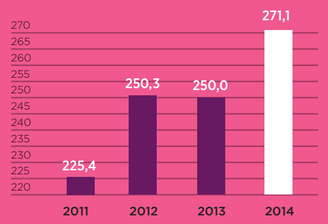
En 2014 se ha inaugurado también el Roca Design Center Asia con el objetivo de desarrollar productos específicos para el mercado asiático, en coordinación con la sede central de Gavà. En este sentido, destaca el desarrollo del inodoro inteligente Alba de Roca, con una elevada carga tecnológica, que ha llevado a la puesta en funcionamiento de una línea de montaje de inodoros inteligentes (In Wash, Alba) en la planta de Suzhou. Otra inversión de relevancia a nivel industrial es el inicio del proyecto de ampliación de la planta de porcelana sanitaria de Tangshan, que ha supuesto el traslado de la producción de grifería a la planta de Suzhou.

Alba, inteligente e integrado. Desarrollado íntegramente por Roca China, Alba es un inodoro sifónico de alta gama para el mercado asiático, que integra las tecnologías In-Tank (cisterna incorporada en el WC) e In-Wash (*shower toilet* en el asiento), con prestaciones como control remoto, asiento calefactado y consumo mínimo de agua. Su presentación se ha realizado en el marco de la feria KBC de Shanghái.

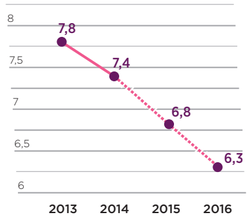
Roca Design Center Asia. El nuevo centro de diseño, con sede en Foshan, nace con el objetivo del diseño de productos específicos para el mercado asiático, como complemento a la adaptación técnica de colecciones de origen europeo.

El Grupo avanza significativamente en la extensión de su presencia en la región mediante las adquisiciones de una compañía india de cisternas y asientos de plástico, y de un potente grupo de distribución en Australia, así como su implantación en Tailandia. También ha invertido en capacidad iindustrial, con la ampliación de las plantas de porcelana sanitaria de Dewas y Tangshan, y la puesta en marcha de líneas específicas para el impulso de nuevas categorías (inodoros inteligentes o nuevos materiales en grifería). Hoy, ya cuenta con oficinas comerciales en Hong Kong, Taiwán, Australia y Singapur, además de las actividades industriales en China, India, Malasia y Taiwán. A pesar de la irregular evolución económica de los países asiáticos, logra mejorar la cifra de ventas en relación al ejercicio anterior e incrementa también la contribución al beneficio bruto del Grupo.

Evolución de ventas en la región
en miles de euros



Evolución PIB %
datos FMI abril 2015



+2,6%
Ventas 2014/2013
en moneda local (CNY)

↑ Anuncio de la nueva serie Alba en el aeropuerto de Shanghái.

↗ Hotel Hilton Haikou Meilan, uno de los últimos complejos hoteleros ganados por Roca en China.

→ Presentación en la Beijing Design Week de la sexta edición del concurso Jumpthegap, con un jurado presidido por el prestigioso arquitecto chino Ma Yansong.

↘ Lanzamiento del proyecto *e-commerce* en China, con venta directa al consumidor mediante la plataforma Tmall.com.

↓ Espacio dedicado a inodoros electrónicos de Roca en la feria KBC de Shanghái.

INDIA

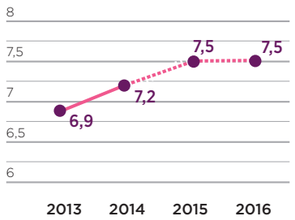
La mayoría absoluta de Narendra Modi en las elecciones legislativas del mes de mayo, con su apuesta por la modernización del país y la intensificación de las relaciones internacionales, han impulsado el crecimiento económico del país por encima del 7%, con un aumento de la confianza de las empresas y el fortalecimiento de la actividad manufacturera.

El Grupo ha conseguido un incremento cercano al 13% en moneda local, impulsado principalmente por el incremento de las ventas en porcelana sanitaria y bañeras. Ante las buenas perspectivas, ha fortalecido su actividad industrial con la adquisición de la totalidad de la compañía Espiem –de la que ya poseía una participación–, que cuenta con dos plantas de producción de cisternas de polipropileno y asientos de plástico (Pantnagar y Chennai). Se trata de las primeras fábricas del Grupo en esta línea de negocio, que permiten concentrar en India la fabricación y ensamblaje de asientos en productos *entry level* para toda Asia. Otras inversiones relevantes son la instalación de un horno de fundición y una línea de cromado de manetas de zamak para grifería en la planta de Bhiwadi y el fin de la ampliación de la planta de porcelana sanitaria de Dewas.

Ampliación de Dewas. El proyecto de ampliación de la planta de porcelana de Dewas ha permitido duplicar su capacidad en solo dos ejercicios, hasta alcanzar los 2,4 millones de piezas anuales. Además, se han construido un nuevo edificio de administración y nuevos almacenes.

Manetas en zamak. La planta de Bhiwadi es la primera del Grupo en producir manetas de grifo en este material, con una capacidad inicial de 2 millones de piezas anuales para proveer a marcas de mercados de todo el mundo.

Evolución PIB %
datos FMI abril 2015



+12,8%
Ventas 2014/2013
en moneda local (INR)

TAILANDIA

A pesar del retroceso vivido en 2014 a causa de las tensiones políticas –golpe de estado militar en mayo–, Tailandia está considerado uno de los mercados con mayor potencial del sudeste asiático, con una población de 67 millones y una economía basada en el turismo y la producción de electrónica y automoción. El Grupo ha impulsado en 2014 su implantación en este país mediante la creación de una nueva sociedad con el distribuidor local HACO, que ya ha empezado a comercializar las líneas de porcelana, muebles y grifería.

Roca loves Thai. Roca se ha presentado en la feria ASA 2014 de Bangkok con un lema que potencia sus valores de proximidad y sensibilidad, como portadora de la "marca Barcelona".

↑ La inversión en la planta de porcelana de Dewas permite ampliar la producción a 2,4 millones de piezas anuales.

←↓ Roca se presenta en Tailandia poniendo en valor su origen en la ciudad de Barcelona y la innovación de sus productos.

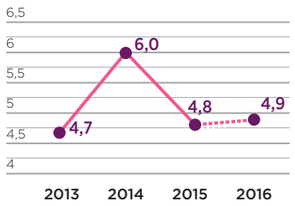
↙ Planta de la compañía Espiem, adquirida por el Grupo en India.

MALASIA

Una favorable demanda externa, las medidas de integración regional, la diversificación económica y las reformas fiscales llevan a la economía de Malasia a crecer a un ritmo superior al previsto (6%). La estrategia del Grupo en el país se basa en la captura de proyectos relevantes en la región, entre los que destaca por su magnitud la nueva ciudad de Bismayah (Iraq), promovida por una constructora coreana y que supondrá la entrega de 575.000 piezas de porcelana sanitaria.

Presencia de marca. Malasia desarrolla también una intensa actividad de promoción de la marca Roca, tanto mediante la presencia en medios de comunicación y eventos de diseño, interiorismo y arquitectura como en la esponsorización de eventos deportivos.

Evolución PIB %
datos FMI abril 2015



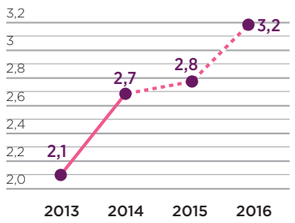
+17,3%
Ventas 2014/2013
en moneda local (MYR)

AUSTRALIA

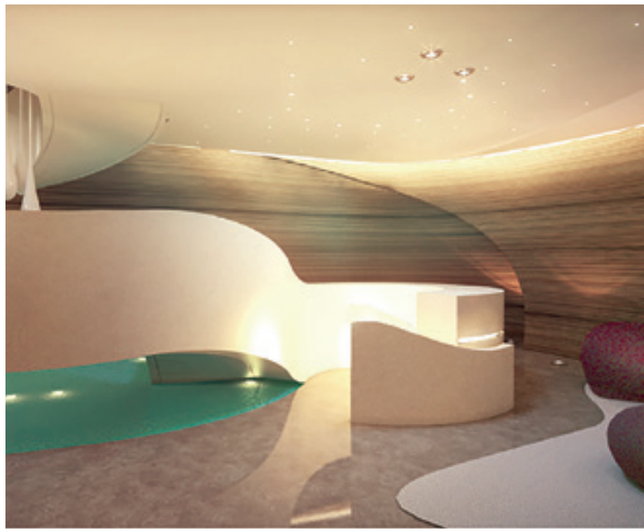
El repunte de las exportaciones compensa el descenso de la inversión en el sector minero y la explotación de recursos naturales, lo que ha permitido un crecimiento del 2,7%. La estrategia de incremento de capilaridad que el Grupo ha desarrollado en los últimos años recibe un empuje decisivo en 2014 con la adquisición de la compañía Gemini Industries, con centros logísticos en los principales estados del país y un equipo comercial que cubre todo el territorio, lo que permitirá ofrecer a los distribuidores un catálogo integral para el espacio de baño.

Nueva oficina en Sídney. Las operaciones de las diferentes marcas y productos del Grupo en el Pacífico Sur se trasladaron en julio de 2014 a una nueva oficina en Sídney.

Evolución PIB %
datos FMI abril 2015



+76,8%
Ventas 2014/2013
en moneda local (AUD)

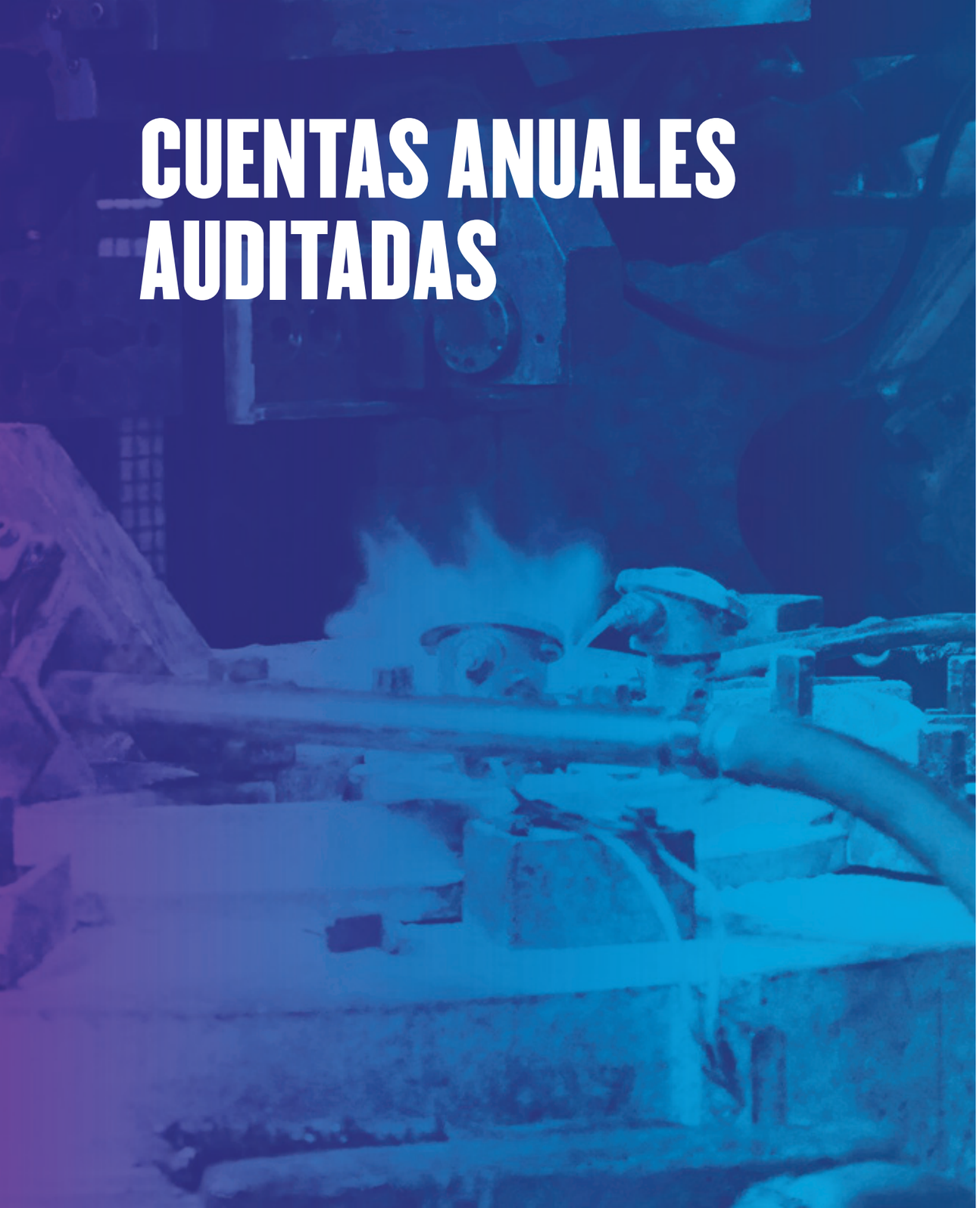


↑ Showroom de Laufen en Australia, con la colección Kartell by Laufen.

↗ Planta del Grupo en Malasia.

→ La oficina del Pacífico Sur ha conseguido el prestigioso proyecto hotelero Raintree (Papua Nueva Guinea) para Roca y Laufen.

↓ El evento Saturday Indesign acogió la presentación del Meridian In-Tank de Roca en Australia, donde se empieza a distribuir en mayo de 2015.



CUENTAS ANUALES AUDITADAS

CUENTA CONSOLIDADA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS DEL EJERCICIO

INGRESOS (GASTOS)	2014	2013
IMPORTE NETO DE LA CIFRA DE NEGOCIOS	1.645.750	1.572.143
Aprovisionamientos y otros gastos externos	(573.640)	(541.983)
Gastos de personal	(397.150)	(394.363)
Dotaciones para amortizaciones de inmovilizado	(112.041)	(109.714)
Otros gastos e ingresos de explotación	(462.321)	(428.276)
RESULTADO DE EXPLOTACIÓN	**100.598**	**97.807**
RESULTADOS FINANCIEROS	(29.465)	(37.103)
Participación en beneficios de sociedades puestas en equivalencia	3.614	3.721
Resultado de participaciones en combinaciones de negocios por etapas	9.789	-
RESULTADOS CONSOLIDADOS ANTES DE IMPUESTOS	**84.536**	**64.425**
Impuestos sobre beneficios	(31.448)	(11.712)
RESULTADO CONSOLIDADO	**53.088**	**52.713**
Resultado atribuido a socios externos	224	-
RESULTADO DEL EJERCICIO ATRIBUIDO AL GRUPO	**52.864**	**52.713**

en miles de euros

BALANCE CONSOLIDADO A 31 DE DICIEMBRE

ACTIVO	2014	2013
ACTIVO NO CORRIENTE		
Inmovilizado intangible	390.175	364.294
Inmovilizado material	750.481	729.912
Inversiones inmobiliarias	17.048	19.770
Inversiones en empresas asociadas a largo plazo	36.626	33.824
Inversiones financieras a largo plazo	14.631	18.189
Activos por impuesto diferido	135.886	152.385
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	**1.344.847**	**1.318.374**
ACTIVO CORRIENTE		
Activos no corrientes mantenidos para la venta	10.114	-
Existencias	341.145	352.798
Deudores comerciales y otras cuentas a cobrar	337.343	297.974
Inversiones financieras a corto plazo	45.610	34.087
Periodificaciones a corto plazo	8.526	8.970
Efectivo y otros activos líquidos equivalentes	66.645	72.785
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	**809.383**	**766.614**
TOTAL ACTIVO	**2.154.230**	**2.084.988**

en miles de euros

PASIVO	2014	2013
PATRIMONIO NETO		
FONDOS PROPIOS	1.216.147	1.176.453
Capital	155.530	155.530
Prima de emisión	409.564	409.564
Reservas	610.715	571.172
Resultado del ejercicio	52.864	52.713
Dividendo a cuenta	(12.526)	(12.526)
AJUSTES POR CAMBIOS DE VALOR	(78.325)	(68.469)
SUBVENCIONES RECIBIDAS	3.705	3.928
SOCIOS EXTERNOS	8.827	178
TOTAL PATRIMONIO NETO	**1.150.354**	**1.112.090**
PASIVO NO CORRIENTE		
Provisiones a largo plazo	27.701	27.192
Deudas a largo plazo	382.655	399.156
Pasivos por impuesto diferido	59.718	69.145
TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	**470.074**	**495.493**
PASIVO CORRIENTE		
Provisiones a corto plazo	51.596	51.113
Deudas a corto plazo	130.233	95.461
Acreedores comerciales y otras cuentas a pagar	351.876	330.733
Periodificaciones a corto plazo	97	98
TOTAL PASIVO CORRIENTE	**533.802**	**477.405**
TOTAL PASIVO	**2.154.230**	**2.084.988**

en miles de euros

SOCIEDADES DEL GRUPO

	DOMICILIO	COMPAÑÍA
Alemania	Staudt	Roca GmbH
Argentina	Buenos Aires	Roca Argentina, S.A.
Australia	Sídney	Roca Bathroom Products Australia Pty Ltd
	Botany	Gemini Industries Pty Ltd
Austria	Wilhelmsburg	Laufen Austria AG
Brasil	Campo Largo-Paraná	Incepa Revestimentos Cerâmicos Ltda.
	Jundiaí-Sao Paulo	Roca Sanitários Brasil Ltda.
Bulgaria	Kaspichan	Roca Bulgaria AD
China	Jiangmen	Jiangmen Giessdorf Bathroom Products, Co. Ltd.
	Foshan	Roca (China), Co. Ltd.
	Foshan	Xinle Bathroom Products (Foshan), Co. Ltd.
	Foshan	Cosmic Bathroom Accessories, Co. Ltd.
	Shanghái	Roca Sanitaryware Trading, Co. Ltd.
	Suzhou	Roca Sanitaryware (Suzhou), Co. Ltd.
	Tangshan	Tangshan Ying Bathroom Products, Co. Ltd.
Croacia	Zapresic	Inker, Industrija Keramike i Porculana D.D.
Dinamarca	Köge	Laufen Nordic ApS
Egipto	Ciudad 6 de octubre	National Industrial & Trading Co "Gravena" S.A.E.
	Ciudad 6 de octubre	National Sanitaryware Company S.A.E.
Emiratos Árabes Unidos	Dubai	Roca Sanitario, S.A. (R.O.)
Eslovaquia	Bratislava	Laufen SK s.r.o.
España	Barcelona	Roca Corporación Empresarial, S.A.
	Barcelona	Roca Sanitario, S.A.
	Barcelona	Cerámicas del Foix, S.A.
	Barcelona	Industrias Cosmic S.A.
	Madrid	Laufen Bathrooms, S.A.
	Burgos	Cerámicas Gala, S.A.
	Castellón	Cerámicas Belcaire, S.A.
	Navarra	Vitrometal, S.A.
	Sevilla	Cerámicas de Bellavista, S.A.
EE.UU.	Miami / Florida	Roca USA Inc.
Federación Rusa	Cheboksary	Keramika OOO
	Davidovo	Aquaton Rus OOO
	Kaluga	Ugrakeram OOO
	Tosno	Roca Rus OOO
Francia	París	Roca S.A.R.L.
Grecia	Atenas	Roca Hellas, A.E.E.
Holanda	Eindhoven	Laufen Benelux B.V.
Hong Kong	Hong Kong	Roca Asia Ltd.
	Hong Kong	Roca Sanitaryware Ltd.
India	Chennai	Roca Bathroom Products Pvt Ltd.
Italia	Milán	Roca Sanitario, S.A. (E.P.)
Malasia	Selangor Darul Ehsan	Roca Malaysia Sdn Bhd
	Selangor Darul Ehsan	Johnson Suisse Sdn Bhd
	Selangor Darul Ehsan	Econax Sdn Bhd
Marruecos	Settat	Roca Maroc, S.A.
Noruega	Drammen	VVS Marketing AS
Polonia	Gryfice	Roca Pool-Spa, Sp. z.o.o.
	Gliwice	Roca Polska, Sp. z.o.o.
Portugal	Agueda	BLB – Indústrias Metalúrgicas, S.A.
	Anadia	Sanitana, S.A.
	Cantanhede	Roca Torneiras, Lda.
	Leiria	Roca, S.A.
Reino Unido	Birmingham	Roca, Ltd.
	Worcestershire	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	Keramik Holding AG
	Laufen	Keramik Laufen AG
	Laufen	Roca Finance AG
	Laufen	Similor AG
Taiwán	Changhua	Roca Taiwan Co Ltd

JUNIO 2015

Avda Diagonal 513, 08029 Barcelona
www.roca.es