

Memoria Anual

2015

ROCA GROUP

Memoria Anual

2015

ROCA GROUP

1.

2.

3.

4.

5.

6.

PRESENTACIÓN 4

DATOS MÁS SIGNIFICATIVOS 8

Cifra de negocios 10

Resultados 10

Inversiones 11

Estructura financiera 11

CADENA DE VALOR 12

Market Intelligence 14

Diseño e innovación 16

Calidad 18

Gestión industrial 20

Gestión comercial 22

DESARROLLO SOSTENIBLE 26

Recursos humanos 28

Respeto por el medio ambiente 32

Fundación We Are Water 34

REGIONES 36

Europa Occidental, África y Oriente Medio 38

América (Norte, Centro y Sudamérica) 48

Europa Central, Europa del Este y Escandinavia 54

Asia-Pacífico 64

CUENTAS ANUALES AUDITADAS 72

Cuenta consolidada de pérdidas y ganancias 73

Balance consolidado 74

Sociedades del Grupo 76

ÍNDICE



1.

PRESENTACIÓN

En 2015 la cifra total de negocio del Grupo ha alcanzado los 1.717 millones de euros, con un crecimiento del 4,3%, en línea con la evolución del ejercicio anterior. De forma análoga, el EBITDA sigue también al alza y se mantiene por encima del 13% respecto a la facturación total. En cuanto al beneficio neto, se obtiene un resultado muy destacado como consecuencia de la propia rentabilidad del ejercicio y también de otros factores positivos derivados de una gestión prudente y ordenada en años anteriores, como se detalla en el capítulo de “Datos más significativos” de esta memoria.

Sin embargo, no sería justo obviar que partíamos de un presupuesto ciertamente ambicioso, basado como siempre en indicadores objetivos y teniendo en cuenta la notable progresión de 2014. Entre estos indicadores se encuentran las previsiones de crecimiento de una economía mundial que durante el año 2015 se mantuvo prácticamente plana, con un crecimiento total acumulado del 3,1%. Esta evolución decepcionó las expectativas de quienes creímos –junto con el FMI, la ONU y la práctica totalidad de organismos internacionales– que 2015 marcaría un punto de inflexión respecto del descenso continuado desde 2010.

Lo cierto es que, si bien lo definitivo es siempre el cierre contable, es también valioso interpretar cómo se produjeron los acontecimientos del año. En nuestro caso merece la pena notar que hasta el mes de agosto nuestra facturación superaba el presupuesto y fue a partir de entonces cuando se empezaron a sentir los efectos de la caída de grandes economías emergentes, tan relevantes para nosotros.

Ya en el primer trimestre el FMI rebajó las previsiones de crecimiento mundial, pero no fue hacia el final del segundo trimestre que los síntomas se hicieron más evidentes. Así, se agudizaron la crisis institucional en Brasil, que acabaría sufriendo su mayor retroceso económico desde 1981; el impacto de las sanciones en Rusia, que el FMI estimó en un 9%; o la mayor caída en 24 años de la economía china, cuyo impacto entre los países exportadores de materias primas y petróleo fue devastador. La bolsa de Shanghai registró el 24 de agosto la mayor caída de su historia y fue protagonista de miles de portadas de periódicos que, rememorando la crisis de 1929, coincidieron en denominar la infausta jornada como “*Black Monday*”, otro “Lunes Negro” histórico.

El modelo de presencia global equilibrada exige agilidad y esfuerzo de concentración para identificar tendencias con celeridad y, consecuentemente, reaccionar con eficacia. Nuestro compromiso con el crecimiento anual es firme y deviene estratégico.

En 2015 hemos podido comprobar una vez más cómo una política de diversificación geográfica cuidadosamente planificada, con presencia significativa tanto en mercados maduros como en economías emergentes, se hace imprescindible para compensar los vaivenes macroeconómicos. En efecto, en el pasado ejercicio vemos que el buen desempeño de la zona del euro y Suiza, así como la recuperación en España, permiten al Grupo seguir creciendo dentro de la rentabilidad.

Sin embargo, este modelo de presencia global equilibrada exige agilidad y esfuerzo de concentración para identificar tendencias con celeridad y, consecuentemente, reaccionar con eficacia. Nuestro compromiso con el crecimiento anual es firme y deviene estratégico. Gracias a la recuperación de los últimos años hemos mejorado notablemente los ratios de solvencia y el mundo financiero apoya nuestro proyecto de expansión.

Por otra parte, la ampliación y redistribución geográfica no debe comprometer la rentabilidad. Merced a una política de contención de gastos estructurales, identificación de sinergias, estandarización de procesos y configuración de una oferta más competitiva, hemos conseguido aumentar un punto el margen bruto consolidado.

Pese a la incertidumbre de la economía, en el cómputo de los últimos seis ejercicios el crecimiento empieza a ser sostenido y la rentabilidad se está recuperando. De tal manera que el Grupo ha alcanzado una velocidad de crucero que le permite ahora reemprender, con toda prudencia, la política de expansión mediante adquisiciones que se anunció hace algunos años. En la fecha que se publica esta carta ya se han materializado las adquisiciones de NSK, fabricante turco de grifería, y Santalia, fabricante mexicano de porcelana que comercializa también en Estados Unidos.

En otro orden de análisis, el ejercicio 2015 deberá ser recordado por dos esfuerzos que habrán de tener trascendencia en el futuro, además de su impacto a corto plazo. En primer lugar, el extraordinario esfuerzo en lanzamiento de producto que se vio plasmado

Nuestra independencia nos permite seguir desarrollando la vocación industrial y focalizarnos en el sector del cuarto de baño con determinación y sentido de la oportunidad.

en las ferias de Frankfurt y Shanghai. Para optimizar la estructura de la oferta y obtener el mayor rendimiento de nuestras capacidades, empieza a cristalizar el esfuerzo continuado en tres líneas: racionalización de nuestro portafolio, impulso a la innovación y diseño, y potenciación de todas las categorías del espacio de baño (porcelana, grifería, mobiliario, mamparas, etc.).

Por otra parte, en 2015 distribuimos entre nuestros managers la *Misión, Visión y Valores* del Grupo Roca, así como el *Código Ético* y las *Normas de Conducta* de la organización. Nuestra cultura empresarial es, posiblemente, nuestro mayor activo y deviene un fundamento competitivo a la hora de establecer relaciones de confianza para hacer negocios.

Fieles a nuestra filosofía empresarial, hemos sabido evolucionar siendo una empresa independiente de capital 100% familiar, que no está sujeta a los vaivenes de la bolsa o a la rigidez de la inversión temporal (capital riesgo, por ejemplo). La independencia nos permite seguir desarrollando nuestra vocación industrial y focalizarnos en el sector del espacio de baño con determinación y sentido de la oportunidad. Estos rasgos nos convierten, entre los grandes operadores mundiales, en una organización prácticamente única. Con constancia y esfuerzo a lo largo de casi un siglo, gozamos de un amplio reconocimiento en el sector. Esta reputación se fundamenta en unos valores y una ética que debemos observar y hacer extensivos a todos nuestros ámbitos de actuación.

A mediados de 2016 vemos que la incertidumbre económica mundial, lejos de disiparse, se agudiza. El capital intelectual siempre ha sido y será esencial en las organizaciones pero, en un contexto tan competitivo e incierto y de nuevo inmersos en una fase de expansión geográfica, es esencial la cohesión de un equipo de profesionales de alto nivel que compartan una visión y sepan gestionar la complejidad. Depositamos en todos ellos nuestra plena confianza.

2.

DATOS MÁS SIGNIFICATIVOS

CRECIMIENTO EN UN ENTORNO INCIERTO

La evolución de la economía mundial en 2015 ha seguido marcada por la incertidumbre y la desigualdad entre países y regiones. Estados Unidos crece un 2,4%; China, un 6,9% -su peor dato en dos décadas-; la zona del euro, un 1,5%; o India, un 7,4%. Por el contrario, Brasil y Rusia profundizan en su desaceleración con crecimientos negativos del 3,6% y 3,7%, respectivamente. España, principal mercado del Grupo, crece un 3,2%.

En líneas generales, las economías avanzadas repuntan ligeramente, aunque aún se resienten de los efectos de la devastadora crisis económica sufrida. Por su parte, se desacelera la actividad de las economías emergentes y en desarrollo en un entorno marcado por el retroceso de los precios de las materias primas, la fuerte reducción del precio del petróleo, la menor afluencia de capitales en los mercados emergentes y las presiones que soportan sus monedas.

CIFRA DE NEGOCIOS

1.717
millones de euros **+4,3%**
respecto a 2014

EBITDA

228
millones de euros **+3,2%**
respecto a 2014

RESULTADO NETO

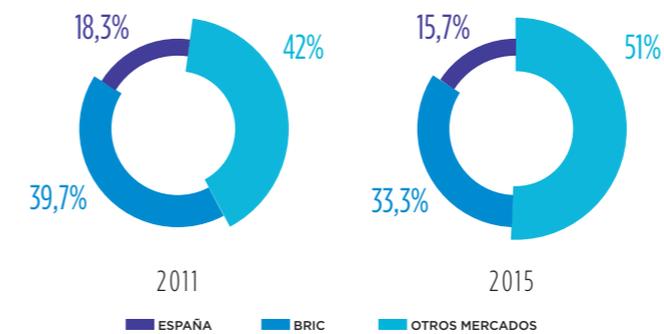
83
millones de euros

INVERSIONES

115
millones de euros

PRESENCIA GEOGRÁFICA EQUILIBRADA

% sobre cifra de negocios



Los resultados muestran los efectos de la estrategia de diversificación geográfica del Grupo, que ha equilibrado su presencia en economías maduras y emergentes.

Este equilibrio reduce la dependencia a determinados mercados -principalmente España y los BRIC- y permite compensar las variaciones causadas por la incierta evolución económica.

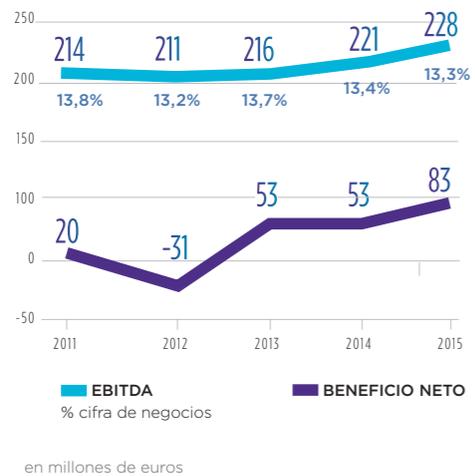
CIFRA DE NEGOCIOS



La cifra de negocios ha alcanzado los 1.717 millones de euros, un 4,3% más que en el ejercicio 2014. El crecimiento se ha centrado en España -aumento del 12,3%- y en la práctica totalidad del mercado europeo. También destacan incrementos relevantes en Argentina, Malasia, Egipto y Australia.

Estos resultados amortiguan el descenso de la aportación de algunos mercados emergentes; principalmente China, Brasil y Rusia, que representan más del 27% de la cifra de negocios. La depreciación respecto al euro de algunas de las monedas en las que opera el Grupo ha incidido negativamente en la cifra de negocios consolidada en un 0,8%.

RESULTADOS



El EBITDA ha alcanzado los 228 millones de euros, un 13,3% sobre la cifra de negocios, y el resultado neto refleja un beneficio de 83 millones. El margen bruto ha mejorado debido a que los incrementos de tarifas aplicados en la mayoría de países -en algunos casos, incluso inferiores a la inflación- han sido suficientes para absorber el incremento de costes, y debido también a la mejora del mix de ventas, con mayores ventas en productos y marcas de alto valor añadido. Cabe destacar la política de contención de costes de producción y logísticos, y la implementación de una operativa de negocio marcada por la flexibilidad.

Junto a los factores comentados, el incremento del beneficio neto se ha visto favorecido por la reducción de los gastos financieros a causa de la menor deuda neta, las nuevas condiciones en la renovación del préstamo sindicado, la reducción de los tipos de interés y la mejora de los resultados en algunos países, que ha permitido en 2015 el reconocimiento de impuestos diferidos activos por pérdidas fiscales de ejercicios anteriores por importe de 12 millones.

INVERSIONES

Las principales inversiones en ampliación de la capacidad productiva se han efectuado en Malasia, China y Polonia.

Las inversiones en inmovilizado material e intangible alcanzan los 115 millones de euros, importe muy similar a los 122 millones de 2014. Las principales inversiones de expansión -ampliación de la capacidad productiva- se han efectuado en Malasia, China, Polonia y, en menor medida, en otros países europeos. También se han abordado las inversiones necesarias para mantener el nivel tecnológico que asegure tanto el compromiso con la seguridad y medio ambiente como unos sistemas de información adecuados a los procesos de negocio.

No se ha realizado ninguna adquisición en 2015, pero sí un amplio seguimiento de oportunidades. Como consecuencia, en enero de 2016 se ha materializado la adquisición de las sociedades turcas Oznur Pres Makina Metal y NSK Armatur, dedicadas a la fabricación y comercialización de grifería.

ESTRUCTURA FINANCIERA

	2011	2012	2013	2014	2015
FONDOS PROPIOS	1.180	1.137	1.176	1.196	1.264
INVERSIONES	176	108	80	172	115
SITUACIÓN FINANCIERA NETA	(386)	(388)	(360)	(378)	(349)

en millones de euros

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

Pese a la compleja situación económica en diversos mercados, la deuda financiera neta se ha reducido en 29 millones de euros respecto al cierre de 2014. A 31 de diciembre de 2015 se ha situado en 349 millones, el nivel más bajo de los últimos cinco años. Adicionalmente, el Grupo cuenta con líneas adicionales de crédito no dispuestas por un importe de 240 millones.

Respecto al contrato de financiación sindicada a largo plazo que se renovó anticipadamente el 29 de diciembre de 2014 por un importe total de 375 millones, el Grupo continúa cumpliendo holgadamente con las obligaciones financieras estipuladas y que prevén el cumplimiento de determinados ratios económicos.

UN AÑO CONVULSO

PERSPECTIVAS DE LA ECONOMÍA MUNDIAL (FMI)



RUSIA CONTRA OCCIDENTE

Las sanciones de la UE y Estados Unidos por el conflicto de Ucrania, factor clave en la desaceleración económica rusa, junto con la caída de los precios del petróleo. Frente a las sanciones, Rusia desarrolla férreas medidas proteccionistas que perjudican gravemente a países de la misma UE.



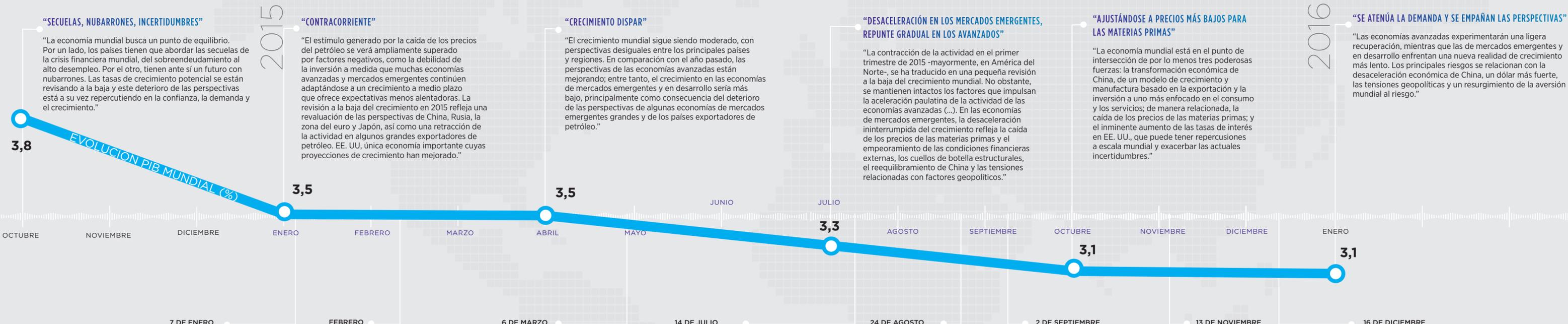
LA OPORTUNIDAD DE INDIA

El único BRIC que mantiene el tipo y mantiene el ritmo de crecimiento, impulsado por el sólido liderazgo y la proyección del primer ministro Narendra Modi. Su programa apuesta por la liberalización de la economía, la reducción de la burocracia y la normalización de las relaciones con las grandes potencias.



CHINA ARRASTRA A MEDIO MUNDO

La ralentización de la economía china -en 2015 registra su peor dato de crecimiento en dos décadas- y la reducción de la demanda interna en un mercado de 1.300 millones de personas impacta en los principales mercados proveedores, con especial incidencia en otros países asiáticos y América Latina.



“SECUELAS, NUBARRONES, INCERTIDUMBRES”

“La economía mundial busca un punto de equilibrio. Por un lado, los países tienen que abordar las secuelas de la crisis financiera mundial, del sobreendeudamiento al alto desempleo. Por el otro, tienen ante sí un futuro con nubarrones. Las tasas de crecimiento potencial se están revisando a la baja y este deterioro de las perspectivas está a su vez repercutiendo en la confianza, la demanda y el crecimiento.”

“CONTRACORRIENTE”

“El estímulo generado por la caída de los precios del petróleo se verá ampliamente superado por factores negativos, como la debilidad de la inversión a medida que muchas economías avanzadas y mercados emergentes continúan adaptándose a un crecimiento a medio plazo que ofrece expectativas menos alentadoras. La revisión a la baja del crecimiento en 2015 refleja una reevaluación de las perspectivas de China, Rusia, la zona del euro y Japón, así como una retracción de la actividad en algunos grandes exportadores de petróleo. EE. UU, única economía importante cuyas proyecciones de crecimiento han mejorado.”

“CRECIMIENTO DISPAR”

“El crecimiento mundial sigue siendo moderado, con perspectivas desiguales entre los principales países y regiones. En comparación con el año pasado, las perspectivas de las economías avanzadas están mejorando; entre tanto, el crecimiento en las economías de mercados emergentes y en desarrollo sería más bajo, principalmente como consecuencia del deterioro de las perspectivas de algunas economías de mercados emergentes grandes y de los países exportadores de petróleo.”

“DESACELERACIÓN EN LOS MERCADOS EMERGENTES, REPUNTE GRADUAL EN LOS AVANZADOS”

“La contracción de la actividad en el primer trimestre de 2015 -mayormente, en América del Norte-, se ha traducido en una pequeña revisión a la baja del crecimiento mundial. No obstante, se mantienen intactos los factores que impulsan la aceleración paulatina de la actividad de las economías avanzadas (...). En las economías de mercados emergentes, la desaceleración ininterrumpida del crecimiento refleja la caída de los precios de las materias primas y el empeoramiento de las condiciones financieras externas, los cuellos de botella estructurales, el reequilibramiento de China y las tensiones relacionadas con factores geopolíticos.”

“AJUSTÁNDOSE A PRECIOS MÁS BAJOS PARA LAS MATERIAS PRIMAS”

“La economía mundial está en el punto de intersección de por lo menos tres poderosas fuerzas: la transformación económica de China, de un modelo de crecimiento y manufactura basado en la exportación y la inversión a uno más enfocado en el consumo y los servicios; de manera relacionada, la caída de los precios de las materias primas; y el inminente aumento de las tasas de interés en EE. UU., que puede tener repercusiones a escala mundial y exacerbar las actuales incertidumbres.”

“SE ATENÚA LA DEMANDA Y SE EMPAÑAN LAS PERSPECTIVAS”

“Las economías avanzadas experimentarán una ligera recuperación, mientras que las de mercados emergentes y en desarrollo enfrentan una nueva realidad de crecimiento más lento. Los principales riesgos se relacionan con la desaceleración económica de China, un dólar más fuerte, las tensiones geopolíticas y un resurgimiento de la aversión mundial al riesgo.”

7 DE ENERO
ATAQUE AL SEMANARIO CHARLIE HEBDO EN PARÍS



FEBRERO
LA UE PRORROGA LAS SANCIONES A RUSIA HASTA FINAL DE AÑO



6 DE MARZO
LA CORTE SUPREMA DE BRASIL AUTORIZA LA INVESTIGACIÓN DE AUTORIDADES POR EL CASO PETROBRÁS



14 DE JULIO
ACUERDO PARA LIMITAR EL PROGRAMA DE ARMAS NUCLEARES DE IRÁN



24 DE AGOSTO
“BLACK MONDAY” EN LAS BOLSAS TRAS LA FUERTE DEVALUACIÓN DE LA MONEDA CHINA



2 DE SEPTIEMBRE
LAS IMÁGENES DEL CADÁVER DEL NIÑO SIRIO ALAN KURDI SACUDEN LA OPINIÓN PÚBLICA



13 DE NOVIEMBRE
TERRORISTAS SUICIDAS ATACAN SEIS UBICACIONES EN PARÍS



16 DE DICIEMBRE
LA RESERVA FEDERAL DE ESTADOS UNIDOS (FED) SUBE LOS TIPOS DE INTERÉS POR PRIMERA VEZ DESDE 2006



BRASIL NO LEVANTA CABEZA

Brasil presenta también su peor dato de crecimiento en más de tres décadas. Al impacto en sus exportaciones de la caída del precio del petróleo y otras materias primas se añade una grave crisis social, política e institucional, con escándalos de corrupción que afectan a la primera línea de la clase dirigente.

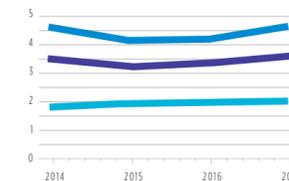


EL PETRÓLEO, EN CAÍDA LIBRE

La caída de los precios del petróleo empaña las perspectivas de crecimiento de los países exportadores. Por el contrario, apuntala la demanda de los hogares y rebaja el costo comercial de la energía en los países importadores.

-47,1%
en USD

MERCADOS EMERGENTES VS. MERCADOS AVANZADOS



Las economías en desarrollo siguen impulsando el crecimiento mundial pese a su ralentización en los últimos años.

3.

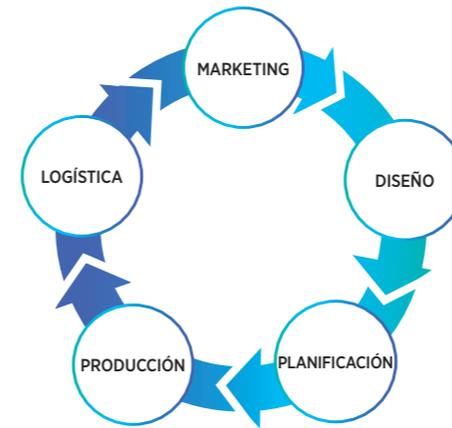
CADENA DE VALOR

CONCEPCIÓN GLOBAL DEL NEGOCIO

Como consecuencia de la política de expansión internacional desarrollada entre la última década del siglo XX y la primera del XXI, el Grupo triplicó el número de empleados e incorporó cerca de 15 nuevas plantas de producción. Para gestionar adecuadamente los nuevos recursos y capacidades se ha diseñado un modelo organizativo basado en la concepción global del negocio y articulado por dos ejes estructurales:

- Dirección corporativa que integra las unidades implicadas en la cadena de valor.
- Departamentos corporativos de soporte que extienden procesos y herramientas de gestión comunes.

Esta estructura permite identificar y desarrollar sinergias para alcanzar la máxima eficiencia y rentabilidad en todos los procesos, además de operar con mayor cercanía a los mercados para acelerar la comercialización de una oferta más amplia y competitiva.



La integración de todos los procesos de la cadena de valor permite asignar capacidades a las necesidades reales de cada mercado con objeto de identificar sinergias y ganar competitividad.

GRUPO ROCA, HOY

PLANTAS DE PRODUCCIÓN

75

EMPLEADOS

21.800

PAÍSES CON PRESENCIA COMERCIAL

170

MARKET INTELLIGENCE

PRÓXIMOS AL MERCADO

Los nuevos lanzamientos de producto se planifican desde todos los ámbitos de la cadena de valor para que respondan con precisión a las necesidades del usuario, que ocupa el centro de la estrategia. Qué innovaciones debe incorporar cada producto, cómo y dónde debe fabricarse, bajo qué costes, en qué canales se comercializará, cuál será la estrategia de comunicación, bajo qué marca, cómo se adaptará a los distintos mercados... Para responder a estas cuestiones y asegurar la planificación adecuada, el Grupo ha sistematizado la metodología de *market intelligence*: recopilación, gestión e interpretación de la información de los principales mercados en los que opera, tanto a partir de los datos de las propias unidades locales como de estudios sectoriales y del conocimiento generado por el contacto con constructores, promotores, arquitectos, diseñadores, interioristas, etc.

Esta información permite disponer de perfiles de usuarios por categoría de producto, segmento de mercado y canal de comercialización para cada zona geográfica, con el objetivo de elaborar planes de producto a corto y medio plazo. Los perfiles definen las preferencias y necesidades de cada segmento de población a nivel estético, técnico-funcional y de hábitos de compra.

La información de mercado constituye el *briefing* de diseño y comunicación, así como la base para una planificación anual organizada a escala global.

EL BAÑO EN LOS HOTELES

El Grupo es también proactivo en la realización de estudios propios, que comparte públicamente para contribuir a la evolución y visibilidad del sector. Es el caso de la investigación sobre el baño en los hoteles españoles, presentada en diversas ciudades a lo largo de 2015, que señala la importancia que los clientes de un hotel otorgan a este espacio para valorar la calidad de su estancia y recoger los principales motivos de reforma.

Motivos de reforma





DISEÑO E INNOVACION

ESFUERZO EN RENOVACIÓN DE GAMA

El ejercicio 2015 puede considerarse excepcional en el esfuerzo realizado a nivel de lanzamiento de producto y la integración de innovaciones y nuevos materiales desarrollados en los últimos años. Las marcas del Grupo aprovecharon las principales ferias del sector -ISH en Frankfurt o KBC en Shanghai, entre otras- para la presentación de nuevas colecciones o la adaptación de gamas ya existentes. Entre ellas, Inspira y Debba de Roca, o VAL e INO de Laufen. Estas nuevas colecciones y líneas de producto ya incorporan innovaciones como *rimless* o In-Wash®, así como soluciones en nuevos materiales como Fineceramic, SaphirKeramik, Supralit, Surfex o Sentec. En la oferta en otras categorías destacaron las nuevas gamas de grifería electrónica de Roca para espacios públicos (L20-E y L90-E) o las colecciones Atlas y Lanta.

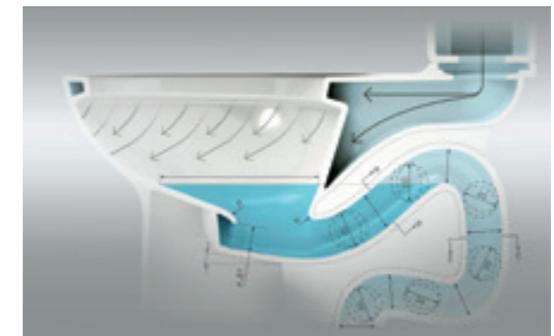
Por otro lado, el Grupo ha seguido invirtiendo en el desarrollo de nuevas tipologías de inodoros, como *smart toilets*, de gran implantación en la región asiática y próxima expansión a otros mercados con las oportunas adaptaciones de diseño y funcionalidad. Para su testeo, se ha invertido en la instalación de nuevos bancos de ensayos en los centros de diseño.

En paralelo al lanzamiento de nuevas colecciones, se ha realizado un notable esfuerzo en la racionalización del portafolio con objeto de adecuar la oferta a las necesidades reales de cada mercado, lo que ha supuesto una notable reducción de referencias que favorece la comunicación y la gestión comercial.

NUEVA GENERACIÓN DE SIFÓNICOS

El departamento de diseño ha desarrollado una nueva generación de inodoros sifónicos, que atiende a los nuevos requerimientos del mercado estadounidense en ahorro de agua y mejora de las prestaciones de descarga.

Las características de esta nueva generación se extenderán mediante el sistema de plataformas de producción en aquellos mercados donde la tecnología sifónica es predominante, como EE. UU., Brasil y Asia.





INSPIRA Roca. Colección de porcelana y mobiliario con tres líneas de diseño.



BOUTIQUE Laufen. Colección de mobiliario minimalista, compatible con porcelana de la marca.



ATLAS Roca. Grifería con limitadores de caudal (5 litros/minuto) y Cold Start.



OSLO Roca. Fregadero en Quarzex (material sintético).



AEREA Roca. Mampara de amplias dimensiones y resistencia excepcional.



DECK Roca. Columnas de ducha monomando o termostáticas, con práctica repisa.



IN-WASH® INSPIRA Roca. *Smart toilet* de uso intuitivo y diseño universal.

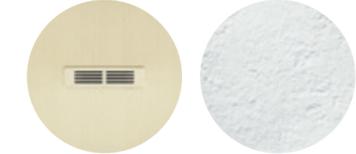


L90 / L90 C Roca. Colección completa de grifería monomando de diseño urbano.



FINECERAMIC / SAPHIRKERAMIK

- Nueva generación de materiales cerámicos de alta calidad:
- Más ligeros, duraderos y resistentes.
 - *Slim design* para una mayor precisión y nuevas formas y detalles.
 - Un acabado perfecto y sin decoloración.
 - Comercializados como Fineceramic por Roca y como SaphirKeramik por Laufen.



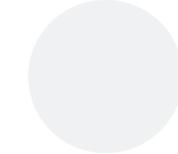
STONEX / SENTEC

- Material con sustrato de resina, combinación de minerales y gel coat:
- Diseño y producción de soluciones personalizadas.
 - Elevada resistencia a desgaste, agentes químicos agresivos y decoloración por luz solar.
 - Capa de gel 10 veces más profunda que otros materiales.
 - Comercializado como Stonex por Roca y como Sentec por Laufen.



SUPRALIT

- Resina patentada por Roca para la fabricación de asientos y tapas más duraderos:
- Alta resistencia a agentes químicos o detergentes.
 - Menos porosa, más higiénica y más resistente.
 - Más fácil de limpiar.
 - Sensación cálida al tacto.



SURFEX / MARBOND

- Innovador material mineral que permite soluciones personalizadas en cualquier formato:
- Superficie blanca y muy suave, inalterable a rayos UV.
 - Completamente reciclable.
 - Unión sin fisuras para una única pieza de gran formato.
 - Comercializado como Surfex (Roca) y Marbond (Laufen).



SMART TOILET - IN WASH®

- Inodoros con funciones de lavado anal y perineal:
- Sensor de presencia.
 - Luz nocturna.
 - Funciones de limpieza y secado.



WC RIMLESS

- Inodoros higiénicos que aseguran una limpieza óptima con bajo consumo de agua:
- Geometría sin rincones.
 - Flujo óptimo de agua en el interior.
 - Compatible con cualquier cisterna empotrada.



COLD START

- Innovador sistema de apertura de grifería en agua fría:
- Apertura desde posición frontal.
 - Obtención progresiva de agua caliente.
 - Ahorro de energía (evita encendido innecesario de caldera).



VAL Laufen. Colección diseñada por Konstantin Grcic, de líneas simples y finas.



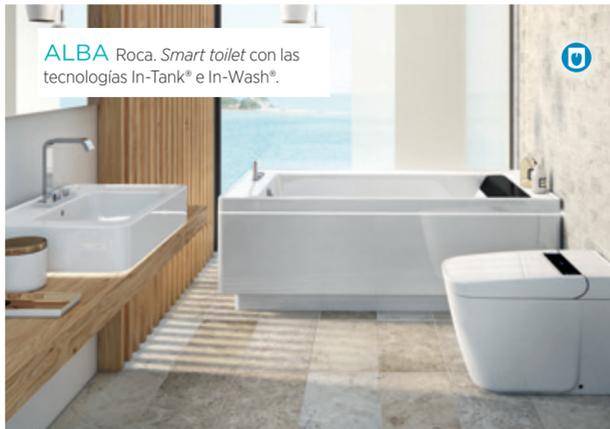
DEBBA Roca. Colección de mueble de baño y porcelana para todo tipo de espacios.



HELIOS Roca. Platos de ducha en Stonex, con texturas de madera en diferentes colores y acabados.



KARTELL BY LAUFEN Primera extensión de la popular colección integral.



ALBA Roca. *Smart toilet* con las tecnologías In-Tank® e In-Wash®.



RUBIK Roca. Accesorios de líneas contemporáneas, con diversas opciones de fijación.



INO Laufen. Colección para el espacio de baño diseñada por Toan Nguyen.



CHICAGO / MILANO Roca. Inodoros con los últimos avances en tecnología sifónica.

CALIDAD

SISTEMA ÚNICO DE CONTROL

La misma área corporativa que integra los procesos de marketing, diseño y producción comprende también el área de gestión de calidad, encargada tanto del análisis y validación de nuevos lanzamientos para asegurar la viabilidad de su producción como del mantenimiento de un sistema común de gestión de la calidad en todas las marcas del Grupo. También asume la verificación de los productos ya presentes en el mercado.

En la extensión de un modelo común de gestión de la calidad, en 2015 destacan las actuaciones realizadas en Marruecos, con la reestructuración del departamento y la consecución de la prestigiosa certificación NF, y China, con la implantación del sistema común de gestión en las plantas de Jiangmen y Tangshan. Tanto en China como en India se ha consolidado también el proceso de *reporting* específico de calidad.

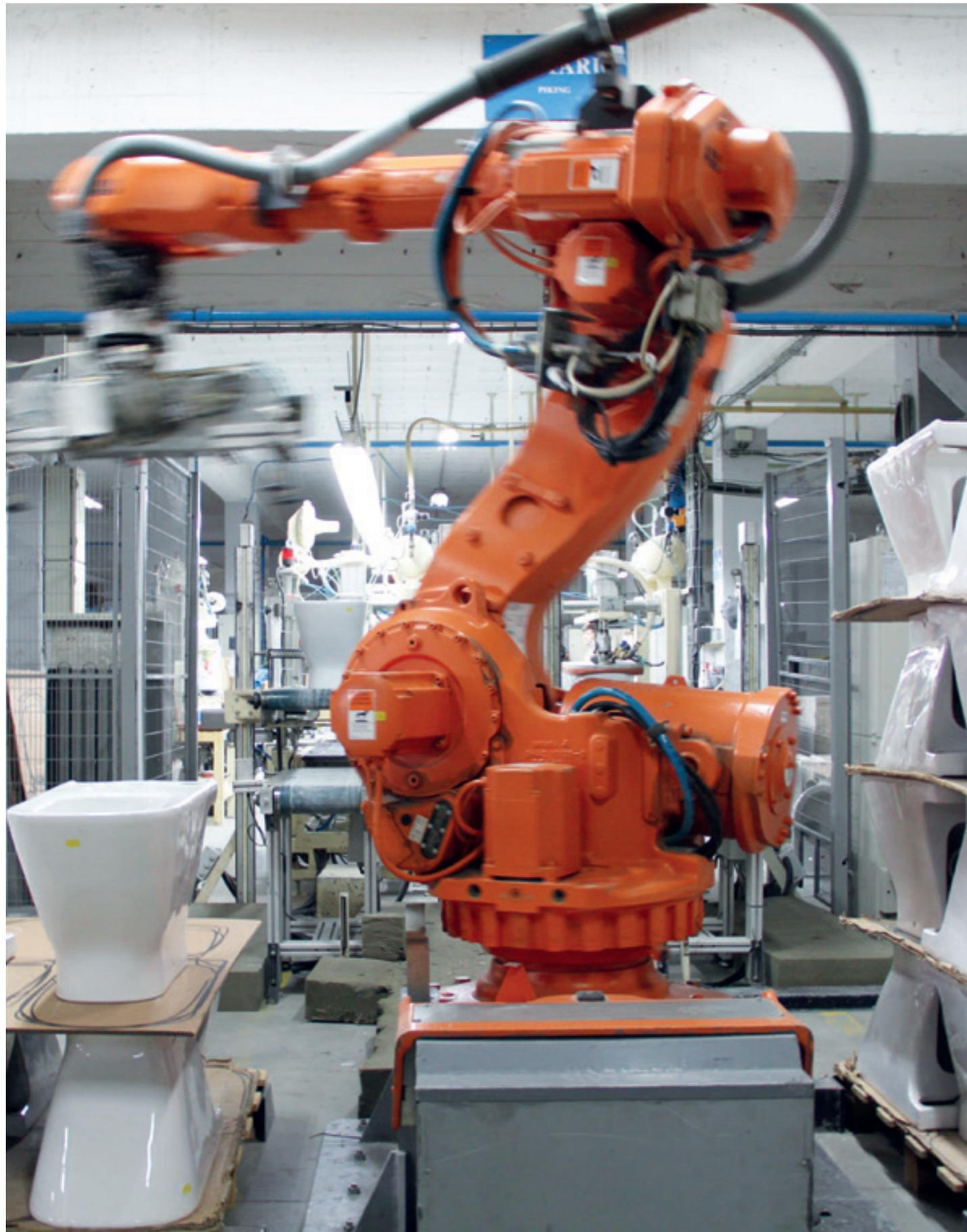
En España y mercados occidentales europeos se ha renovado la norma internacional ISO 9001 y ha arrancado el proyecto de adecuación a la nueva versión de esta norma. Por último, destaca la extensión de la colaboración del área de Nuevos Desarrollos con la plataforma de grifería para la validación de prototipos y con los departamentos de calidad del sudeste de Europa.

La central de Gavà (España) coordina una red de departamentos de gestión de la calidad que dan respuesta a las necesidades de los mercados locales.

SERVICIO TÉCNICO

Con el mismo objetivo de garantizar la calidad de producto y servicio en todos los mercados, también ha continuado la extensión de un modelo único de Servicio Técnico. En 2015 se ha implantado en Brasil y Egipto, al tiempo que se ha ofrecido soporte al desarrollo de unidades de formación, gestión de recambios o atención al cliente en Marruecos, India, Rusia y China. En España se ha renovado el sistema de movilidad de los técnicos que realizan visitas domiciliarias a usuarios.





GESTIÓN INDUSTRIAL

FLEXIBILIDAD Y CAPACIDAD DE ADAPTACIÓN

La voluntad de anticipar tendencias y responder con agilidad a las demandas de clientes y usuarios mediante una oferta de producto actualizada, competitiva y ajustada a las necesidades de cada mercado exige de un mapa industrial flexible y con gran capacidad de adaptación. A la complejidad de la progresiva reducción del *time-to-market* se añaden, además, la diversificación geográfica del Grupo –presencia en nuevos países que atender, con nuevas particularidades–, la especialización en nuevas categorías de producto, y la combinación entre pedidos de gran envergadura y la creciente demanda de personalización de producto en determinados segmentos del mercado.

La gestión integral de la cadena de valor permite que el Grupo resuelva esta compleja combinación de factores mediante el desarrollo de un esquema de producción de plataformas

industriales. Este sistema, ya extendido a todas las categorías de producto, se basa en la máxima estandarización de componentes técnicos y la gestión de todo el proceso por parte de equipos de trabajo transversales, que abarcan desde la concepción del producto hasta su comercialización. En 2015, por ejemplo, se ha aplicado el sistema de producción mediante plataformas al desarrollo de la nueva generación de inodoros sifónicos y a la expansión de *smart toilets* a nuevos mercados.

La concepción global de la cadena de valor también permite alcanzar una mayor eficiencia en productividad y compras.

PRODUCCIÓN EN PROXIMIDAD

PLANTAS DE PRODUCCIÓN

75 

PAÍSES

19 

De acuerdo con las características del producto –dificultad de transporte de ciertas piezas– y la necesidad de cercanía a los mercados, el Grupo desarrolla un sistema de producción en proximidad.

En función de las características de cada producto y cada mercado, esta estrategia se desarrolla mediante la ampliación de plantas ya existentes, la adquisición de nuevas unidades o la ubicación de plantas de ensamblaje de componentes en los principales mercados.



PORCELANA SANITARIA

Las principales inversiones en el ejercicio 2015 se han centrado en la ampliación de la capacidad de producción en plantas ubicadas en los mercados con mayor potencial de crecimiento.

- **Gliwice** (Polonia): ampliación de la planta para doblar la capacidad hasta 1,6 millones de piezas.
- **Znojmo** (República Checa): ampliación del almacén.
- **Tangshan** (China): nuevos almacenes y túneles de horneado para incrementar la capacidad en 800.000 piezas.
- **Anadia** (Portugal): consolidación de la puesta en marcha de la nueva planta, con un incremento de la producción superior al 15%.
- **Lanús** (Argentina): ampliación de un 15% de la capacidad, con nuevas prensas de inodoros.
- **Laufen** (Suiza): consolidación de la tecnología de colado a presión de inodoros e inicio de la producción de la nueva generación de inodoros *rimless*.
- **Wilhemsburg** (Austria): inicio de la producción de los nuevos modelos de inodoros *rimless*.

UNIDADES ANUALES

35,3M

GRIFERÍA

En un ejercicio de consolidación de la estructura industrial, reforzada en enero de 2016 con la adquisición de una planta en Turquía, aumenta la aportación a las ventas del Grupo y mejora el margen bruto.

- Desarrollo de un nuevo cartucho compacto, de fácil instalación y que integra las funciones de mezcla y Cold Start.
- Lanzamiento de la solución Roca Box, módulo universal para griferías de ducha y baño empotradas de Roca.
- Lanzamiento de nuevos productos sets: Atlas, Lanta, Deck, L90C y duchas Plenum.
- Desarrollo de cuatro sets para marcas locales, bajo el proyecto "S45 APAC".
- **Cantanhede** (Portugal): incremento de la capacidad de producción, por encima del millón de unidades al año.
- **Suzhou** (China) / **Laufen** (Suiza): instalación de nuevas líneas semiautomáticas de ensamblaje.
- **Bhiwadi** (India): inicio de la producción de manetas en zamak.

UNIDADES ANUALES

4,7M

MUEBLES

Incremento de la producción y de la aportación a las ventas totales del Grupo de la plataforma de muebles, que alcanza la mayor facturación de su historia.

- Crecimiento de dos dígitos en las ventas de las marcas Roca, Laufen y Jika.
- Buena acogida de los nuevos lanzamientos en Brasil, bajo marca Celite.
- Consolidación de las plantas de montaje de Portugal (Sanitana), República Checa (Laufen CZ) y Brasil.

UNIDADES ANUALES

631.000

MAMPARAS

Creada en 2013, la plataforma de mamparas recibe un nuevo impulso con un incremento de las ventas en un 11% y la inversión en una nueva planta.

- Lanzamiento de las series Vela y Line.
- Desarrollo de dos nuevas series, Aerea y Naray, para su lanzamiento a lo largo de 2016.

UNIDADES ANUALES

91.600

NUEVA FÁBRICA EN SUZHOU

Se ha iniciado la construcción de una nueva planta de mamparas en Suzhou (China), que acogerá la producción de la actual planta de Nanhai. Con una superficie total de 95.000 m² y una capacidad de producción de 250.000 mamparas anuales, iniciará su actividad en agosto de 2016.



ACRÍLICOS

Categoría en crecimiento por las nuevas posibilidades de diseño y personalización del producto que ofrece.

- **Gryfice** (Polonia): incremento de la producción ante la creciente demanda de bañeras en Solid Surface e implantación de un programa de ajuste de costes.
- **Anadia** (Portugal): producción de los platos de ducha Helios y Terran, presentados en la feria ISH 2015.

CERÁMICA PLANA

Con actividad industrial en España y Brasil, la división de cerámica plana ha consolidado las actuaciones realizadas en ejercicios anteriores, destinadas a diversificar su oferta y ganar cuota en el segmento Premium.

- **Belcaire** (España): puesta en marcha de un nuevo departamento de diseño en la planta de Castellón.
- **Campo Largo** (Brasil): presentación de la primera colección de la nueva línea de producción completa con supercompactadora.

CAMBIO DE CUBIERTA

Construcción de nueva cubierta de 120.000 m² en Campo Largo (Brasil), tras los destrozos provocados por un fuerte temporal de granizo a finales de 2014. El temporal destruyó por completo el tejado de las dos plantas y provocó interrupciones de la producción.



RIS

La plataforma Roca Installation Systems (RIS) mantiene también su expansión a partir del desarrollo de nuevas soluciones y la venta en nuevos mercados.

- Fabricación de tanque empotrado para las marcas Parryware y Roca en India.
- Desarrollo de una placa neumática para usuarios con movilidad reducida.
- Modificación del tanque *underwindow* para hacerlo compatible con las placas de accionamiento propias.
- Impulso de la venta de producto en Reino Unido mediante una campaña promocional.

IMPULSO A LA COMERCIALIZACIÓN

La diversificación de los canales de distribución en el sector del espacio de baño se ha acelerado en los últimos ejercicios ante el auge del *Do It Yourself* (DIY) y la creciente penetración del *e-commerce*. No es, sin embargo, una tendencia homogénea en todos los países, todas las categorías de producto y, especialmente, todos los segmentos de mercado.

El modelo de distribución tradicional que ha caracterizado históricamente al Grupo mantiene su plena vigencia, especialmente en la comercialización de porcelana y colecciones integrales en los segmentos medio y alto. En ellos, gana relevancia la comunicación en el punto de venta, con la presentación de ambientes, la posibilidad de tocar el producto y el asesoramiento profesional.

El Grupo ha potenciado en 2015 su presencia en el canal tradicional mediante la firma de acuerdos estratégicos con distribuidores locales en países como Rusia, Noruega, Tailandia, Malasia o Estados Unidos. Al mismo tiempo, ha desarrollado nuevos modelos de colaboración y comercialización; es el caso de la extensión del concepto "Roca Club" en Polonia, con espacios exclusivos en *showrooms* independientes, o la inauguración de la tienda monomarca de la colección Kartell by Laufen en Milán.

Destaca también la extensión de la red de tiendas de las marcas del Grupo en China -26 nuevas tiendas en 15 ciudades- o la inauguración de los nuevos *showrooms* de Parryware en Gurgaon (India) y Roca en Kuala Lumpur (Malasia).

NUEVOS CANALES

Junto al fortalecimiento de la distribución tradicional, el Grupo también ha progresado en su implantación en nuevos canales mediante el lanzamiento de series diferenciadas y adaptadas a las características de cada plataforma. En el canal DIY, en especial auge en el segmento medio-bajo, se han firmado acuerdos con grandes operadores globales y con compañías líderes en Portugal, Rusia, Austria y Polonia. Por su parte, el desarrollo del canal *e-commerce*, todavía incipiente en el sector, se centra en la actualidad en China e India.



CANAL PROYECTOS

La capacidad de producción y adaptación a las necesidades locales, la oferta integral de productos para el espacio de baño y el contacto directo con promotores y arquitectos permiten que las marcas del Grupo sigan ganando presencia en algunos de los proyectos de más relevancia a nivel mundial.

Por su envergadura o la posibilidad de operar en nuevos mercados, entre los principales proyectos desarrollados o firmados en 2015 destacan la Villa Olímpica y diversas sedes de los JJOO de Río 2016, la nueva ciudad Eko Atlantic (Nigeria) -uno de los mayores proyectos del continente africano-, nuevos proyectos hoteleros y residenciales en Cuba, el complejo Cibercity en Hyderabad (India) o la remodelación de la Battersea Power Station en

Londres. En el sector hotelero, destaca la creciente presencia de las colecciones de gama alta en proyectos de los segmentos *first class* y *luxury*, en colaboración con algunas de las cadenas hoteleras de mayor prestigio a nivel global.

La intensa actividad comercial y la capacidad de producción permiten estar presentes en algunos de los proyectos de mayor envergadura en el mundo.

FERIAS

En un ejercicio de gran esfuerzo en desarrollo de producto, la presencia en las principales ferias del sector ha resultado clave para dar a conocer las novedades de las principales marcas del Grupo. Entre las más relevantes del año destacan ISH (Frankfurt), Revestir (Sao Paulo), Mosbuild (Moscú), KBC (Shanghái), Archidex (Kuala Lumpur), Cersaie (Bolonia), ICS (El Cairo) e Ideo Bain (París).

En su presencia en estos eventos, la marca Roca ha desarrollado un nuevo diseño de stand que prima la exposición y comunicación del producto.



CAMPAÑAS INTERNACIONALES

La homogeneización en la comunicación de producto implantada por la marca Roca facilita el desarrollo de campañas internacionales bajo una estética y discurso comunes, compatibles en distintos mercados, posicionamientos y públicos.

Es el caso de "Despertando el mundo", que pone en valor la historia del Grupo y la interacción de los usuarios con sus productos a primera hora de la mañana en mercados tan diversos como Rusia, Portugal, Brasil, India, Polonia, Tailandia, Rumanía, Croacia, Serbia, Marruecos o Malasia.

Otras campañas de alcance internacional han sido "Tour Eiffel", que comunica la presencia de productos de la marca en la renovación de los baños del monumento parisino, o la adaptación del spot "Another World" para nueve países de Oriente Medio, en la primera campaña mancomunada en distintos canales de televisión.



4.

DESARROLLO SOSTENIBLE

CREACIÓN DE VALOR

El Grupo Roca entiende el concepto de “desarrollo sostenible” desde la misión de dejar a la próxima generación de empleados, clientes, proveedores, accionistas y comunidad en general una empresa más grande y fuerte, con una rentabilidad sostenible. Esta idea recoge la convicción de que la creación de valor a los distintos grupos de interés –y, mediante ellos, al conjunto de la sociedad– solo puede conseguirse desde la consolidación y mantenimiento de una organización solvente y rentable, con una legítima ambición de progreso y expansión, y una visión de negocio a largo plazo.

Para alcanzar este objetivo, el Grupo ha desarrollado históricamente un sistema de trabajo que alinea los valores y principios de la empresa familiar con las necesidades e inquietudes de sus clientes. Para velar por la

sostenibilidad de este sistema y de los valores que lo sustentan, extiende entre sus empleados en todo el mundo las herramientas y procesos necesarios para alcanzar un entorno laboral de máxima calidad y eficiencia, y contribuir a su desarrollo personal y profesional.

Este modelo de integración se fundamenta en el cumplimiento de unas normas de conducta, comunes en todo el mundo, que contemplan los principios de igualdad y no discriminación en la relación entre personas, además del respeto por el medio ambiente tanto en la actividad industrial como en las funcionalidades de sus productos.

La creación de valor a la sociedad solo puede alcanzarse desde una organización solvente y rentable.

VISIÓN GLOBAL, ACTUACIÓN LOCAL



Con sociedades propias en más de 30 países y operaciones comerciales en cerca de 170, el respeto por las características de cada mercado es un principio indisoluble a la actividad del Grupo. El negocio del espacio de baño obliga a conocer y respetar las necesidades específicas de cada mercado para garantizar una oferta que siga contribuyendo a alcanzar nuevos niveles de calidad de vida mediante la universalización de unas condiciones de higiene y salud dignas.

RECURSOS HUMANOS

CULTURA EMPRESARIAL

A lo largo de cerca de cien años de historia, el Grupo ha actuado con fidelidad a unos valores y principios propios –característicos de una empresa de origen familiar–, como la independencia, la responsabilidad, la confianza, la vocación emprendedora o la visión del negocio a largo plazo. Estos principios guían tanto la propia estrategia empresarial como las relaciones que sus cerca de 22.000 empleados establecen a diario entre ellos y con personas del ámbito externo, como clientes, proveedores, administración e instituciones, profesionales del sector (promotores, arquitectos, diseñadores, etc.), o medios de comunicación, entre otros.

Históricamente, esta ética empresarial se había ido extendiendo de forma natural, pero

la dimensión que ha tomado la organización tras su expansión internacional y el relevo generacional han hecho imprescindible concretar estos principios y ponerlos en conocimiento del colectivo de managers, responsable de su comunicación a los respectivos equipos.

En 2015 se ha llevado a cabo el programa de difusión de un documento que recoge la *Misión, Visión y Valores* de la compañía, el *Código Ético Empresarial*, con los principios que deben regir la práctica profesional, y las *Normas Corporativas*, de obligado cumplimiento por todos los trabajadores. Estos documentos están disponibles en 12 idiomas y se han difundido mediante canales de comunicación interna.

VALORES CORPORATIVOS



El documento de *Misión, Visión y Valores* recoge los valores corporativos que debe proyectar cada uno de los empleados del Grupo en su actuación profesional. Además, reflexiona sobre la función del Grupo Roca como portador de un capital de prestigio, confianza y credibilidad, imprescindibles para el desarrollo del negocio.





RECURSOS HUMANOS

DESARROLLO DEL TALENTO

La Roca Corporate University (RCU) es la unidad encargada de la coordinación y gestión de los programas de formación que se imparten a todos los profesionales del Grupo alrededor del mundo. Entre sus principales líneas de actuación destaca la implantación de programas de operaciones de motivación a mandos intermedios, tanto de producción como comerciales, con el objetivo general de alcanzar un entorno laboral de máxima calidad y eficiencia.

Entre los 26 programas en desarrollo al final del ejercicio destacan los dos nuevos módulos diseñados en 2015: "Vallamkali", en la planta de Dewas (India), y "Gagarin", en la planta de Tosno (Rusia). Ambas iniciativas se dirigen a lograr una mayor implicación de los mandos intermedios

en los objetivos de negocio, potenciando un entorno de colaboración único.

Por otro lado, la RCU ha desarrollado un programa de formación de *management* para mandos intermedios, que alinea el lenguaje y cultura industrial del Grupo con la especialización en habilidades de mando. Esta formación, alojada en una plataforma interna accesible por todas las sociedades, recoge los materiales necesarios para llevar a cabo una formación homogénea. La planta de Nanhai (China) ha sido la primera en aplicar este programa, con un elevado nivel de satisfacción. Ante el interés de distintas unidades, el programa está disponible en inglés, chino y, próximamente, portugués.

INCREMENTO DE LA FORMACIÓN

HORAS

217.304 

PROFESIONALES

27.537 

NIVEL DE SATISFACCIÓN

9,2/10

Los programas impartidos por Roca Corporate University (RCU) han superado las 217.300 horas de formación y los 27.500 participantes, lo que supone un notable incremento en relación al ejercicio anterior.

Los aspectos que concentran un mayor número de cursos y participantes son la formación técnica y la formación en habilidades. Cabe destacar el nivel de satisfacción mostrado por los participantes en los diversos programas de formación, con una valoración de 9,2 sobre 10.

RESPETO POR EL MEDIO AMBIENTE

AHORRO DE AGUA Y ENERGÍA

El compromiso histórico de la sociedad matriz del Grupo con el respeto por el medio ambiente se encuentra hoy en fase de extensión a todos los procesos y actuaciones de la organización en cualquier país del mundo.

A nivel industrial, la coordinación centralizada de la red de plantas y la implantación de un sistema de gestión medioambiental común permiten homogeneizar las exigencias en el ahorro de agua y energía, el control de emisiones de CO₂ o la reducción de residuos. Los requisitos corporativos en este sentido son sensiblemente más elevados que las normativas de la mayoría de países con presencia industrial y se aplican en cualquier actuación de renovación o construcción de nuevas instalaciones.

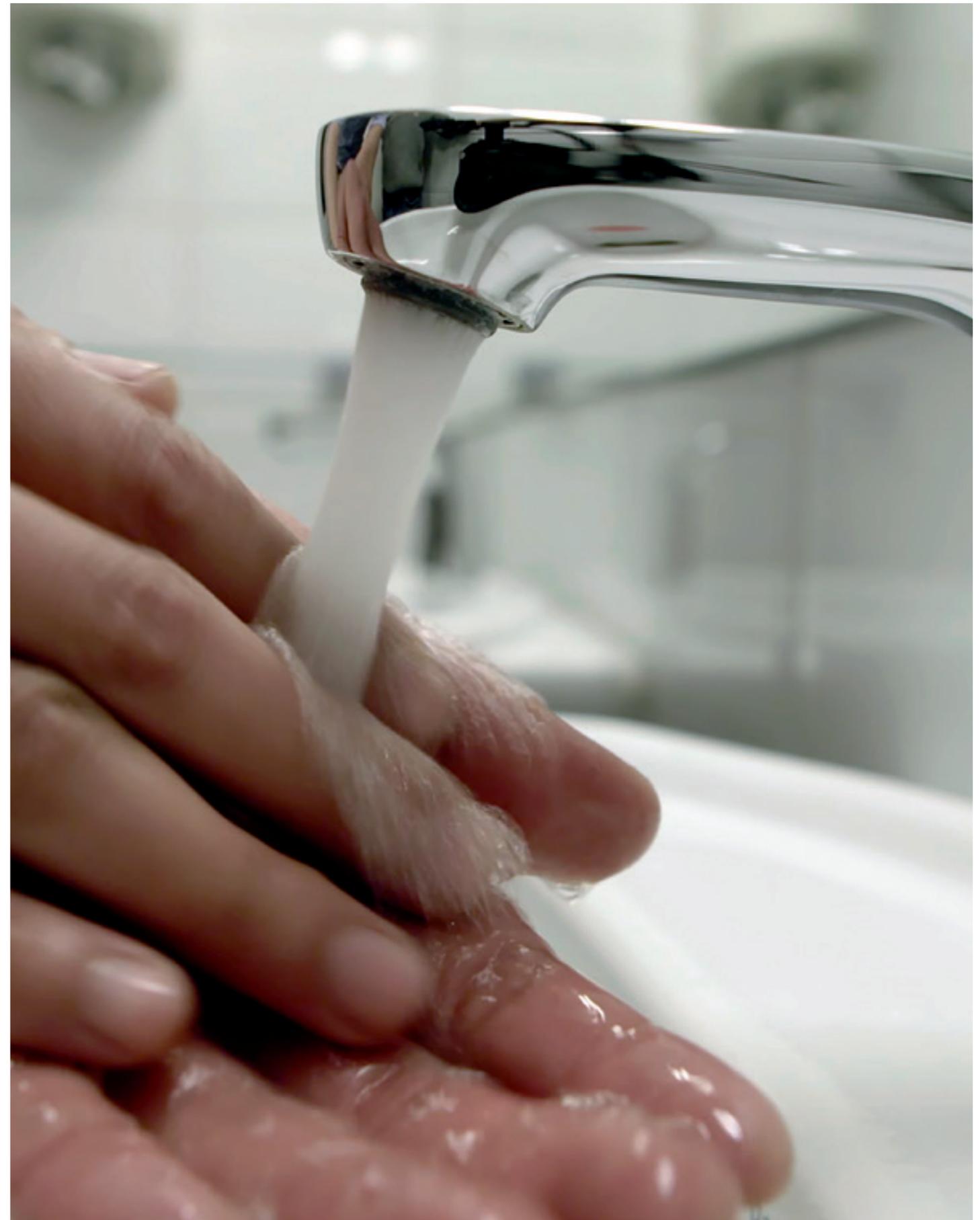
Del mismo modo, la exigencia de ahorro de agua y energía se integra en el *briefing* de diseño de nuevos productos para que cualquier usuario contribuya a este objetivo común en su utilización cotidiana. Junto con innovaciones ya extendidas a colecciones de todos los segmentos, como la doble descarga en inodoros o los limitadores de caudal en griferías, entre las últimas tecnologías desarrolladas destaca la nueva generación de inodoros sifónicos o el sistema Cold Start de apertura de grifería en agua fría.

Además, las características de nuevos materiales como Fineceramic permiten, junto con las prestaciones a nivel de diseño y funcionalidad, una reducción de residuos en el proceso industrial.

IMPACTO INDUSTRIAL



El control del impacto de la actividad industrial en el medio ambiente se realiza desde el departamento corporativo de calidad, con sede en Gavà (Barcelona), que en 2015 ha progresado en la extensión de una red de *reporting* global para la implantación de un sistema de gestión medioambiental común para todo el Grupo. En este ejercicio destacan las acciones de concienciación realizadas en Polonia, Portugal y Bulgaria, así como una nueva reducción de los indicadores globales del Grupo en consumo de gas y emisiones de CO₂.





FUNDACIÓN WE ARE WATER

NUEVA CULTURA DEL AGUA

La Fundación We Are Water es una iniciativa de Roca que refuerza el compromiso histórico de la marca con la sociedad mediante la contribución a la resolución de la problemática global del acceso al agua y el saneamiento básico. Sus objetivos principales son:

- Difundir una nueva cultura del agua que permita el desarrollo justo y una gestión sostenible de los recursos hídricos en el mundo.
- Realizar acciones de todo tipo destinadas a paliar los efectos negativos de la falta de recursos hídricos adecuados.

En su objetivo de concienciación destaca el desarrollo de iniciativas innovadoras que permiten difundir la problemática del agua desde los mundos del arte y la cultura, el deporte o las nuevas tecnologías. Destacan el certamen de cortometrajes We Art Water Film Festival, la participación en la regata Barcelona World Race, las actividades del Día Mundial del Agua o la organización de exposiciones, debates y conferencias.

En el último ejercicio, la Fundación ha intensificado su participación en proyectos destinados a paliar problemas relacionados con la falta de agua potable y el acceso a un saneamiento básico. Entre los proyectos en desarrollo en 2015 destacan la ayuda de emergencia a los damnificados por el terremoto de Nepal y el tifón Haiyan (Filipinas); la construcción de pozos e infraestructuras hídricas en India y Ghana; la instalación de sistemas de irrigación por goteo en India; o la mejora de sistemas de provisión de agua potable y acciones de formación en escuelas de Bolivia, Marruecos, Tailandia o Bangladesh.

La Fundación desarrolla iniciativas innovadoras para concienciar y solucionar la problemática del acceso al agua y el saneamiento básico.

PROYECTOS DE COOPERACIÓN (2010-2015)

PROYECTOS

25

PAÍSES

18

PERSONAS BENEFICIADAS

220.000

5.

REGIONES

TODO EN BAÑOS EN TODO EL MUNDO

Junto con la integración de los procesos vinculados a la cadena de valor y la labor de soporte de los departamentos corporativos – analizados en los capítulos 3 y 4 de esta memoria anual–, el modelo organizativo del Grupo se completa con la labor sobre el terreno de las unidades locales. La concentración de las tareas estratégicas y administrativas en los departamentos corporativos permite que las unidades locales se concentren en la identificación de oportunidades y el desarrollo del negocio.

Este sistema promueve un flujo de información en sentido doble: la información de mercado fluye de las unidades locales a la unidad central, dedicada a la administración de recursos y políticas de forma sinérgica y flexible.

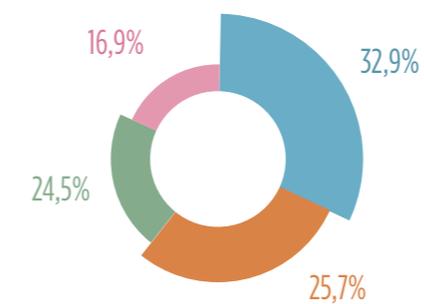
Conceptualmente, en función del mapa industrial y de los objetivos estratégicos de crecimiento, el Grupo se organiza en cuatro regiones:

- Europa Occidental, África y Oriente Medio
- América (Norte, Centro y Sudamérica)
- Europa Central, Europa del Este y Escandinavia
- 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.

EQUILIBRIO ENTRE REGIONES

% sobre ventas



Pese a la evolución incierta de las economías emergentes con mayor aportación al volumen de ventas del Grupo, en el ejercicio 2015 se mantiene la tendencia a una participación igualitaria de cada región en la cifra de negocios.

- EUROPA OCCIDENTAL, ÁFRICA Y ORIENTE MEDIO
- EUROPA CENTRAL, EUROPA DEL ESTE Y ESCANDINAVIA
- AMÉRICA (NORTE, CENTRO Y SUDAMÉRICA)
- ASIA-PACÍFICO

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

EUROPA OCCIDENTAL, ÁFRICA Y ORIENTE MEDIO

Los mercados tradicionales del Grupo consolidan la recuperación iniciada en 2014 impulsados por la solidez del crecimiento en España, Reino Unido y Oriente Medio. La plena orientación al mercado y las medidas específicas impulsadas en estos países –apuesta por la reforma en España, desarrollo de nuevas categorías en Reino Unido y presencia en proyectos de relevancia en Oriente Medio– han contribuido al estímulo del sector y se han traducido en incrementos de ventas superiores a lo previsto. Pese a las dificultades internas de desarrollo, también se consiguen notables resultados en Egipto y Marruecos.

Junto al buen comportamiento de las ventas en prácticamente todas las categorías de producto, la política de contención de costes también impacta positivamente en los resultados.



34,6%

CONTRIBUCIÓN AL BENEFICIO BRUTO DEL GRUPO

FÁBRICAS

22

29,3% DEL GRUPO

EMPLEADOS

5.322

24,4% DEL GRUPO

FACTURACIÓN (millones de euros)

564,1

32,9% DEL GRUPO

MARCAS



ESPAÑA

Por segundo ejercicio consecutivo se registra un incremento de las ventas totales superior al 12%, que confirma que se ha conseguido revertir la tendencia negativa que se arrastraba desde 2007. Junto con la mejora de los indicadores económicos, cabe destacar el esfuerzo realizado en desarrollo de producto con plena orientación al mercado, con lanzamientos como la serie Inspira o la apuesta por las categorías de grifería, muebles y accesorios. Roca ha liderado también la promoción de la reforma del baño mediante la campaña “Una vida contigo”, de gran visibilidad pública.

La división de cerámica plana mejora también sus ventas, recogiendo los efectos de la estrategia de reposicionamiento de la marca Roca en el segmento medio-alto, completado con la recuperación de Bellavista. Para atender con mayor agilidad a las necesidades del mercado, esta división ha puesto en funcionamiento un departamento de diseño propio.

ENTORNO ECONÓMICO

- **La economía crece más de un 3%, reforzada por la progresiva reducción del desempleo y el incremento de la demanda interna.**
- **El sector de la construcción también crece alrededor del 3% tras seis años de desaceleración y repuntan los indicadores de obra iniciada, ventas de casas y confianza del consumidor.**
- **La incertidumbre política es el principal freno a las reformas estructurales que deben reducir la elevada deuda del Estado.**

Variación PIB %
datos FMI abril 2016



CAMPAÑA DE FOMENTO DE LA REFORMA



Bajo el lema “Una vida contigo”, Roca ha desarrollado a lo largo de 2015 una campaña de comunicación destinada a poner en valor el protagonismo del espacio de baño en el día a día de los usuarios y reforzar el crecimiento del mercado de la reforma en España. La campaña está compuesta por cuatro spots de televisión, cuñas de radio y publicidad en revistas, soportes digitales, exterior y puntos de venta. Además, el *microsite* www.reformaconroca.es ofrece asesoramiento a los usuarios y permite solicitar presupuesto.



- 1 2 Feria Construmat (Barcelona)
- 3 Feria Cevisama (Valencia)
- 4 Presentación de la nueva colección Inspira

REINO UNIDO

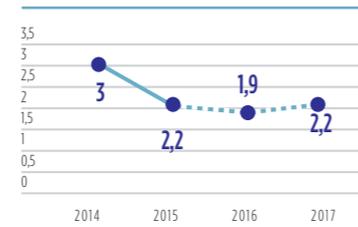
El Reino Unido se consolida como uno de los principales motores de la región para el Grupo –segundo mercado en cifra de ventas–, con un crecimiento por encima de la media del mercado y un notable incremento de la visibilidad de las marcas Roca y Laufen, que ganan presencia en proyectos de referencia y espacios emblemáticos en el país.

Por primera vez, el Grupo consigue cerrar el ejercicio como líder el mercado con cerca de un 25% de cuota.

ENTORNO ECONÓMICO

- **Crecimiento económico del 2,2%, menor de lo previsto por la incertidumbre mundial, la desaceleración de la economía china y la volatilidad de los mercados financieros.**
- **La libra esterlina se deprecia un 7%, ante la preocupación generada por la posible salida de la Unión Europea.**

Variación PIB %
datos FMI abril 2016



ITALIA

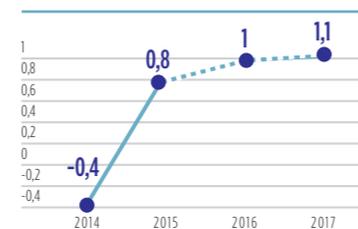
Tras una serie de ejercicios de reestructuración organizativa, el Grupo alcanza en 2015 un meritorio crecimiento impulsado por la buena acogida de los productos preparados ad hoc para el país.

Milán ha acogido la primera tienda monomarca de Laufen, dedicada en exclusiva a la colección Kartell by Laufen.

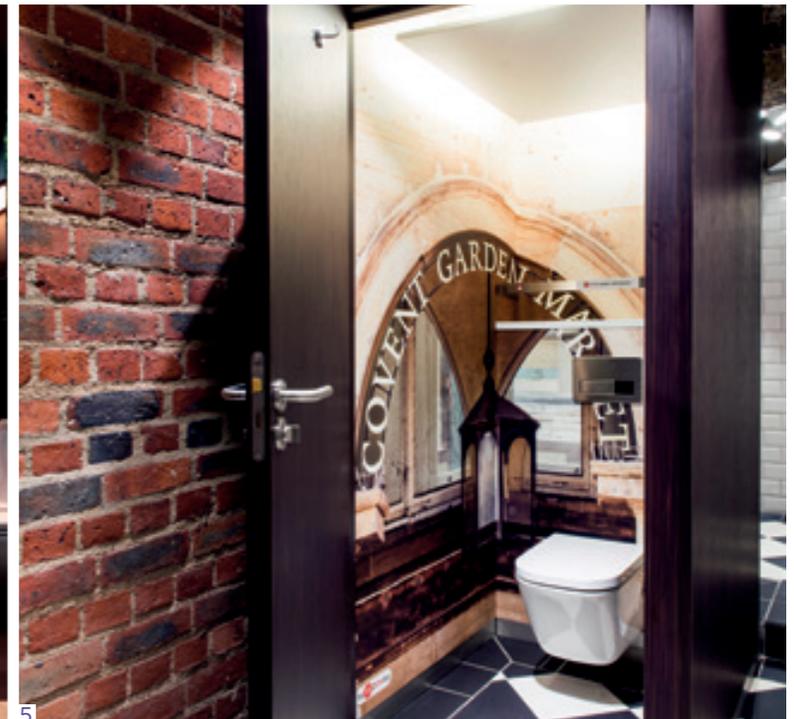
ENTORNO ECONÓMICO

- **Crecimiento del 0,8%, por debajo de la media de la zona del euro. Perspectivas positivas ante la mejoría del mercado de trabajo y el aumento del consumo.**

Variación PIB %
datos FMI abril 2016



- 1 Roca London Gallery
- 2 Nueva tienda Kartell by Laufen en Milán
- 3 Feria Cersaie (Bolonia)
- 4 Feria Sleep (Londres)
- 5 Inodoros Roca en el Covent Garden de Londres



PORTUGAL

La favorable situación económica permite un nuevo ejercicio de incremento de las ventas, impulsado por todas las marcas que operan en el país. Destacan la consolidación de la presencia en el canal DIY, la acogida de las nuevas series de grifería y el buen comportamiento de las exportaciones, tanto a mercados europeos como americanos.

La ampliación del almacén de la planta de Leiria, completada en 2015, permite asumir una mayor capacidad de distribución.

ENTORNO ECONÓMICO

- La política de austeridad de los últimos años empieza a dar resultados, con un crecimiento del 1,5% y el incremento de la producción industrial, el consumo y las exportaciones.
- Entre los principales retos figuran mantener la creación de empleo, detener la emigración y disminuir la deuda estatal.

Variación PIB %
datos FMI abril 2016



1 Flash Event en el Roca Lisboa Gallery

2 Exposición "Biomímesis. El diseño inspirado en la naturaleza"

3 Feria Ideo Bain (París)

FRANCIA

La desalentadora situación interna, con una sociedad en *shock* por los ataques terroristas, impacta también en el mercado de la construcción y el espacio de baño, que presenta un descenso del 2%.

Las ventas se han visto frenadas tanto por la propia situación económica, con una baja demanda de producto nuevo, como por la escasa costumbre de reforma entre los usuarios.

Destaca el buen comportamiento de los platos de ducha en Stonex.

ENTORNO ECONÓMICO

- Ambiente de inestabilidad y desconfianza. Se mantiene un nivel de paro elevado y la política de viviendas ha quedado frenada por la elevada deuda pública.

Variación PIB %
datos FMI abril 2016



2



3

MARRUECOS

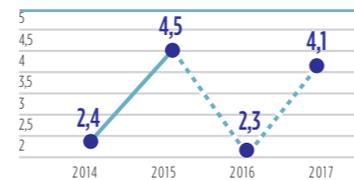
Pese al estancamiento de los proyectos de vivienda social y la ralentización de los de hostelería, el buen desempeño en el país y el impulso de la iniciativa privada permiten una mejora de las ventas.

En 2015 se ha ampliado la red de distribución con nuevas tiendas y se ha desarrollado una campaña publicitaria de muebles y grifería.

ENTORNO ECONÓMICO

- **Crecimiento impulsado por el sector agrícola, la recuperación de la zona del euro y los precios del petróleo.**

Variación PIB %
datos FMI abril 2016



EGIPTO

La convulsión política que vive el país no afecta a las operaciones del Grupo, que consigue un meritorio crecimiento de las ventas, superior a lo esperado. Se mantienen las buenas expectativas en un mercado de 90 millones de habitantes.

ENTORNO ECONÓMICO

- **Ejercicio marcado por la confrontación gubernamental con los islamistas y los efectos del derribo del avión ruso.**

Variación PIB %
datos FMI abril 2016



- 1 Campaña de televisión en nueve países de Oriente Medio
- 2 Proyecto Porto Arabia (Doha)
- 3 Proyecto Park Anfa Condominium (Casablanca)
- 4 Feria ICS (El Cairo)
- 5 6 Proyecto Grand Théâtre (Rabat)

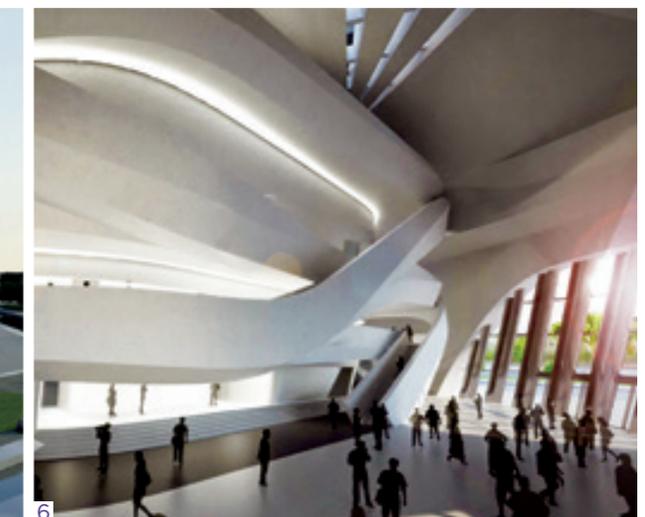
ORIENTE MEDIO

Importante impulso a la presencia de la marca Roca en la región mediante el lanzamiento de la primera campaña publicitaria mancomunada del Grupo, en canales de televisión de Arabia Saudí, Bahréin, Emiratos Árabes Unidos, Irak, Jordania, Kuwait, Líbano, Omán y Qatar.

En paralelo, se han conseguido nuevos contratos que aseguran la presencia de las marcas del Grupo en proyectos de prestigio.

ENTORNO ECONÓMICO

- **Los indicadores de la región no cumplen sus expectativas debido a la caída de los precios del petróleo y otras materias primas, y los conflictos geopolíticos.**



BRASIL, ARGENTINA, ESTADOS UNIDOS

AMÉRICA (NORTE, CENTRO Y SUDAMÉRICA)

La crisis sociopolítica que sufre Brasil impacta a la baja en las ventas del Grupo en la región, en un retroceso compensado por los excelentes resultados conseguidos en Argentina y Estados Unidos, y por la apertura a nuevos mercados por la vía del canal proyectos en los ámbitos residencial y hotelero.

El descenso de ventas en porcelana sanitaria y cerámica plana en Brasil se ha visto atenuado por el impulso de las categorías de grifos y muebles, que han concentrado las principales inversiones de los últimos ejercicios. Pese a una situación política también incierta, en Argentina se consigue un meritorio crecimiento y la marca Roca refuerza su posicionamiento en el segmento de lujo y su presencia en proyectos emblemáticos. También se registra un importante incremento en Estados Unidos, donde la división de cerámica plana avanza en su penetración en el mercado tras la diversificación de los canales de distribución.



22,4%

CONTRIBUCIÓN AL BENEFICIO BRUTO DEL GRUPO

FÁBRICAS

13

17,3% DEL GRUPO

EMPLEADOS

4.394

20,1% DEL GRUPO

FACTURACIÓN (millones de euros)

420,9

24,5% DEL GRUPO

MARCAS

Roca

LAUFEN
Bathroom Culture since 1883 www.laufen.com

Celite
For excellence

Incepa
Domestic

capea



BRASIL

La situación del país define un ejercicio muy complicado, con un descenso en las ventas del 10% en moneda local. La devaluación del real y la elevada inflación obligan a la contención de los precios, mientras la inversión en nuevas categorías afecta también a los niveles de rentabilidad.

El retroceso de las ventas en porcelana sanitaria se ve atenuado por el desarrollo de la oferta en grifería y muebles, categorías que ya suponen cerca del 10% de la facturación de sanitario (frente al 1% de dos años atrás).

La caída del consumo interno frena también el desarrollo de la división de cerámica plana, focalizada en su reposicionamiento en el segmento *Premium* y el desarrollo de nuevos formatos. La feria Revestir de marzo de 2016 ha acogido la presentación de la primera colección producida por la nueva línea de producción completa con supercompactadora en Campo Largo, que permite el acceso a series *high-end* con nuevas posibilidades de diseño y productos complementarios a la oferta tradicional.

ENTORNO ECONÓMICO

- **Endurecimiento de las políticas monetarias y fiscales para intentar restablecer la sostenibilidad de las finanzas públicas.**
- **La inversión disminuye con rapidez y las políticas presionan a la baja la demanda interna, con un incremento de la inflación superior al 10%.**
- **Grave crisis política e institucional, con escándalos de corrupción que han derrumbado la confianza de consumidores y empresas a mínimos históricos.**

Variación PIB %
datos FMI abril 2016



PROVEEDOR JJOO RÍO 2016



Desarrollo de series específicas de producto para distintas sedes de los Juegos Olímpicos de Río 2016: Villa Olímpica, centros de prensa e instalaciones de deportes acuáticos, balonmano y tenis. Se han entregado un total de 44.000 piezas de porcelana sanitaria, 71.000 piezas de grifería, 80.000 piezas de accesorios, 800 piezas de muebles y cerca de 550.000 metros cuadrados de revestimientos de cerámica plana.

1 Planta de grifería en Recife

2 Presentación de novedades en Sao Paulo

3 Planta de porcelana en Santa Luzia

4 Nueva colección de cerámica plana



ARGENTINA

Pese a los desajustes macroeconómicos del país, se superan ampliamente los objetivos previstos de facturación, margen y EBITDA.

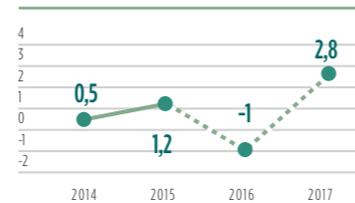
La marca Roca mantiene su continuo crecimiento en el segmento de lujo, con incrementos de ventas superiores al 20% y una creciente penetración en proyectos emblemáticos gracias al trabajo realizado sobre la prescripción; especialmente, en el colectivo de arquitectos.

La buena acogida de los nuevos lanzamientos, encabezados por la serie The Gap, ha llevado a ampliar la capacidad de producción de la planta de Lanús.

ENTORNO ECONÓMICO

- **Notable crecimiento económico (1,2%), gracias al impulso fiscal.**
- **Las primeras medidas del gobierno del liberal Mauricio Macri –elegido en noviembre– eliminan el proteccionismo: fin a la restricción de circulación de moneda extranjera e incremento de tarifas de servicios públicos.**

Variación PIB %
datos FMI abril 2016



1

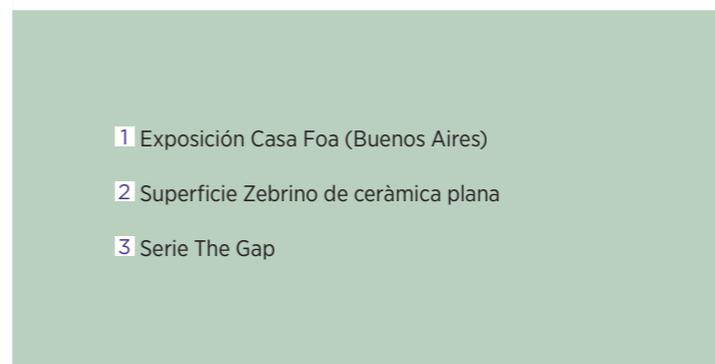
EE. UU.

La actividad del Grupo sigue concentrada en el mercado de cerámica plana. El notable incremento de ventas registrado por esta división refleja el acierto de la diversificación en los canales de distribución: la apuesta inicial por grandes cadenas de *home centers* se ha complementado con una estrategia de crecimiento por capilaridad mediante pequeños distribuidores, que permite ampliar la cartera de clientes y aportar, además, mayor valor añadido.

ENTORNO ECONÓMICO

- **Crecimiento económico del 2,4%, en línea con ejercicios anteriores, y mantenimiento del vigor en la actividad global.**
- **Crecimiento impulsado por las condiciones financieras favorables y el fortalecimiento de los mercados de la vivienda y del trabajo, que compensan el impacto de la caída del precio del petróleo y otros factores coyunturales.**

Variación PIB %
datos FMI abril 2016



- 1 Exposición Casa Foa (Buenos Aires)
- 2 Superficie Zebrino de cerámica plana
- 3 Serie The Gap



2



3

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

EUROPA CENTRAL, EUROPA DEL ESTE Y ESCANDINAVIA

Ligero incremento de las ventas en la región gracias principalmente a los excelentes resultados obtenidos en Suiza, Alemania o Polonia. El desempeño en estos mercados compensa el retroceso de la aportación de Rusia, que consigue un meritorio crecimiento de facturación en moneda local pero se ve gravemente perjudicada por la depreciación del rublo. De este modo, Suiza se convierte en el primer mercado de la región en volumen de ventas, impulsada por la excelente acogida de las nuevas colecciones de Laufen.

Por su parte, se ha avanzado significativamente en la penetración en los países nórdicos tras las adquisición en 2014 de un distribuidor local, y las plantas de Polonia y República Checa reciben nuevas inversiones dirigidas a ampliar su capacidad de producción.



26,1%

CONTRIBUCIÓN AL BENEFICIO BRUTO DEL GRUPO

FÁBRICAS

22

29,3% DEL GRUPO

EMPLEADOS

6.289

28,8% DEL GRUPO

FACTURACIÓN (millones de euros)

441,9

25,7% DEL GRUPO

MARCAS

Roca

LAUFEN

JIKA

arwa

COSMIC

SIMILOR KUGLER

FAYANS

SANTEK

gala



SUIZA

La situación monetaria del país ha provocado un ajuste generalizado de precios en la mayoría de compañías del sector. Para defender la cuota de mercado frente a otros competidores de la zona del euro, el Grupo ha reducido también el precio en algunas gamas de producto.

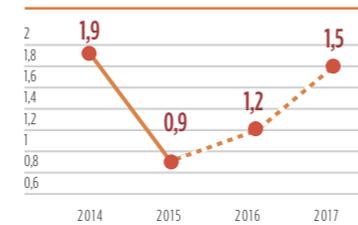
Pese a los ajustes del mercado, el éxito de los últimos lanzamientos de Laufen –series de inodoros *rimless* Moderna y Pro, colección Kartell by Laufen y packs de mueble y lavabo Pro Slim– permite no solo defender la posición de mercado sino ganar alrededor de dos puntos de cuota en porcelana sanitaria. Aunque de un modo más moderado, destaca también el incremento de cuota en grifería.

A nivel industrial cabe citar la consolidación de la tecnología de producción de colado a presión y la adaptación tecnológica de las instalaciones para la fabricación de inodoros *rimless*.

ENTORNO ECONÓMICO

- El crecimiento se reduce al 0,9%, afectado por la decisión del Banco Central de eliminar la paridad fija de 1,20 CHF/euro.
- La circulación de refugiados ha generado un debate interno sobre la relación con la Unión Europea.

Variación PIB %
datos FMI abril 2016



NUEVA GENERACIÓN DE KARTELL BY LAUFEN



La colección integral para el espacio de baño Kartell by Laufen ha presentado su primera extensión desde su lanzamiento en 2013. Como novedad, destaca la incorporación de lavamanos de distintos formatos en SaphirKeramik, inodoros *rimless* y accesorios con acabados en metal. En 2015, Kartell by Laufen también ha inaugurado su primera tienda monomarca, ubicada en Milán. Desde su lanzamiento, esta colección cuenta con espacios propios en más de 550 tiendas en 40 países.



DESIGN PLUS
powered by: ISH



- 1 Feria ISH (Frankfurt)
- 2 Nueva colección VAL by Konstantin Grcic
- 3 Nueva colección INO by Toan Nguyen

RUSIA

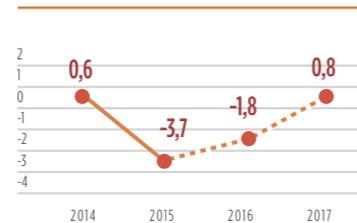
Pese al descenso de la demanda se consigue un notable incremento del 10% de las ventas en moneda local -perjudicado en la consolidación en euros por la debilidad del rublo-, con incremento de cuota en porcelana, bañeras de fundición y muebles. A nivel comercial se ha ampliado la presencia en la distribución tradicional gracias a nuevos acuerdos de colaboración y se ha consolidado la presencia en el canal DIY de la mano de una marca líder en el sector.

En exportación se ha avanzado en la penetración en nuevos mercados (Armenia, Kirguistán, Georgia o Tayikistán) y se ha consolidado la posición comercial en Kazajistán, con notable aumento de ventas.

ENTORNO ECONÓMICO

- **Año complicado por la caída de los precios del petróleo y la inestabilidad política por el conflicto de Ucrania y las sanciones bilaterales entre Rusia y Europa y EE. UU.**
- **El rublo ha continuado depreciándose y ha perdido prácticamente la mitad de su valor. El mercado ha experimentado descensos en la demanda y una importante volatilidad.**

Variación PIB %
datos FMI abril 2016



- 1 Feria Mosbuild (Moscú)
- 2 Feria Aquatherm (Austria)
- 3 Planta de Gmunden (Austria)

ALEMANIA Y AUSTRIA

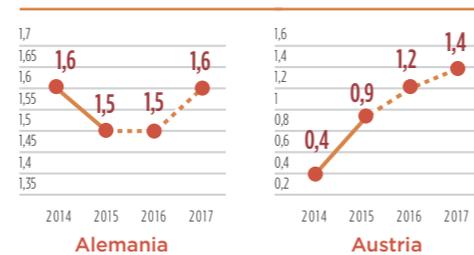
El crecimiento de las ventas lleva a consolidar a Alemania entre los principales mercados del Grupo. Se ha realizado un importante esfuerzo en el desarrollo de series específicas para grandes distribuidores a nivel europeo, que refuerzan el posicionamiento de Roca y Laufen.

El incremento en Austria se basa en el desarrollo del canal DIY, que sigue ganando cuota frente a la distribución tradicional. La planta de Wilhemsburg se ha adaptado a la producción de los nuevos modelos de inodoros rimless y lavamanos SaphirKeramik.

ENTORNO ECONÓMICO

- **Crecimiento inferior al esperado en Alemania a causa, entre otros aspectos, del descenso de la productividad.**
- **Austria mantiene un ciclo de recuperación gradual, todavía lastrado por la escasa confianza de los consumidores.**

Variación PIB %
datos FMI abril 2016



POLONIA

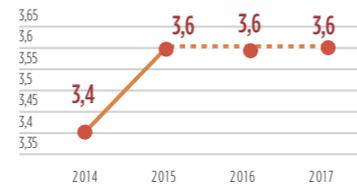
Nuevo ejercicio de incremento de ventas, en el que se ha potenciado la capilaridad de la distribución mediante el desarrollo del concepto "Roca Club", con acciones de apoyo a cerca de 225 *showrooms* independientes con presencia de la marca Roca. También se han alcanzado acuerdos de cooperación con las principales firmas del canal DIY que operan en el país, con un impacto ya destacable en la facturación del ejercicio.

En 2015 se ha iniciado el proyecto de ampliación de la planta de porcelana de Gliwice, que permitirá alcanzar una capacidad de producción superior a los 1,5 millones de piezas.

ENTORNO ECONÓMICO

- **Crecimiento robusto, superior al 3,5%, impulsado por la solidez de la inversión y el crecimiento de consumo.**
- **Se prevé que la inversión en infraestructuras mediante fondos europeos seguirá sosteniendo la productividad y el crecimiento.**

Variación PIB %
datos FMI abril 2016



REPÚBLICA CHECA

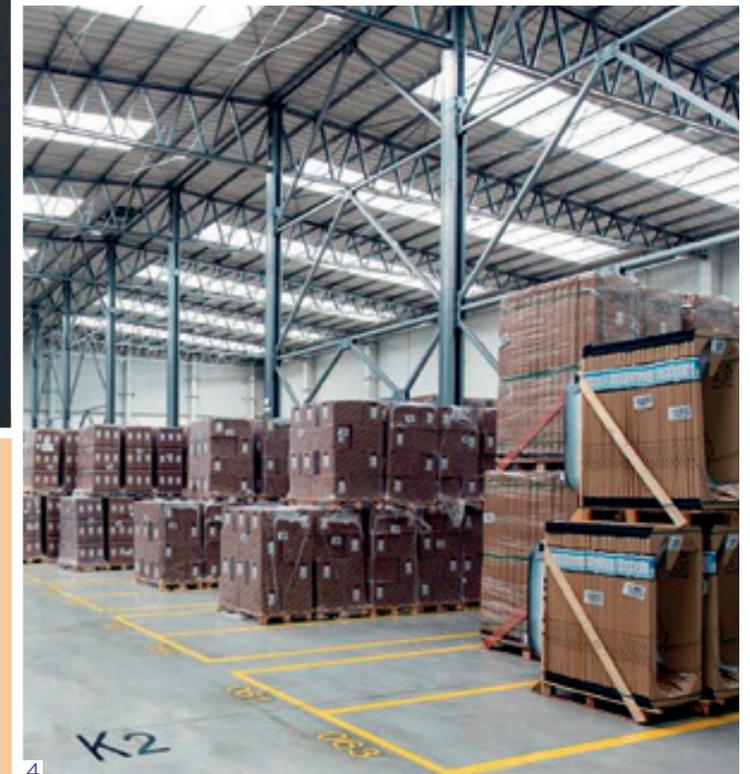
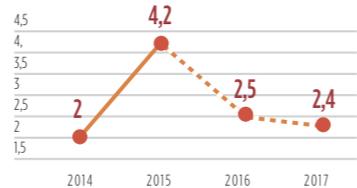
Importante aumento de facturación y cuota en el mercado local, gracias especialmente a los buenos resultados de ventas de porcelana sanitaria con la marca Jika.

Destaca también el crecimiento de las exportaciones a Eslovaquia y Hungría, entre otros mercados, que ha hecho necesaria la ampliación del *hub* logístico de Znojmo, que incorpora nuevas áreas de almacenaje.

ENTORNO ECONÓMICO

- **El crecimiento del 4,2% dobla el conseguido en 2014 gracias principalmente a la depreciación de la moneda local, una inflación muy moderada y el impulso a la actividad económica.**

Variación PIB %
datos FMI abril 2016



1 Lodz Design Festival

2 Espacios "Roca Club" en Polonia

3 Ampliación de la planta de Gliwice (Polonia)

4 Ampliación del *hub* logístico de Znojmo (Rep. Checa)

ESCANDINAVIA

El Grupo avanza en su penetración en Escandinavia mediante acciones comerciales específicas en los distintos mercados y el lanzamiento de colecciones exclusivas. En Noruega se ha trabajado en la integración de la filial VVS Marketing, adquirida en junio de 2014, y se ha extendido el modelo de venta a través de distribuidores. La nueva filial también ha permitido consolidar una base logística cerca de Oslo y un equipo local de ventas, necesario para iniciar la entrada al mercado sueco.

También se ha consolidado el crecimiento en Dinamarca, con un aumento del número de clientes en el canal tradicional y nuevas cuentas en el canal DIY.

ENTORNO ECONÓMICO

- **Noruega crece más de lo previsto (1,6%) a pesar de la influencia de la caída de los precios del petróleo en la inversión y el consumo.**
- **Crecimiento del 1,2% en Dinamarca basado en el mantenimiento de la inversión, la caída del precio de la energía y el fortalecimiento del mercado de trabajo.**



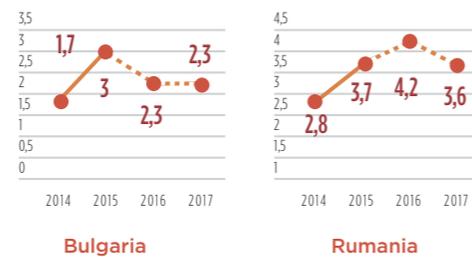
SOUTH EAST EUROPE (SEE)

Consolidación de la región como centro de producción del Grupo para mercados europeos, con un incremento de la capacidad de producción de 480.000 a 565.000 piezas y la previsión de alcanzar el millón de piezas en 2016. La concentración de la producción permitirá una progresiva mejora del nivel de producto y precio.

ENTORNO ECONÓMICO

- **Bulgaria alcanza un meritorio crecimiento pese a la inactividad de los principales sectores económicos.**
- **Rumania mantiene una previsión de crecimiento vigoroso (3,7%) y lidera el desarrollo de la región.**

Variación PIB %
datos FMI abril 2016



AJUTĂM LUMEA
SĂ SE TREZEASCĂ
DIN 1917



1 Feria VVS15 en Odense (Dinamarca)

2 Colección Pro Nordic

3 Campaña publicitaria en Rumania

La Roca, proiectăm și dezvoltăm baterii de cea mai înaltă calitate de 80 de ani. Am fost printre primele companii care au adus inovații în proiectarea bateriilor cu un consum scăzut de energie și apă. Și printre primii care au făcut echipă cu cei mai buni designeri pentru a crea modele elegante și moderne. Astăzi suntem lider mondial pe categoria de baterii. Prin tot ce facem, ajutăm milioane de oameni să se trezească în fiecare zi.

Vedeți gama noastră completă de baterii pe www.roca.com

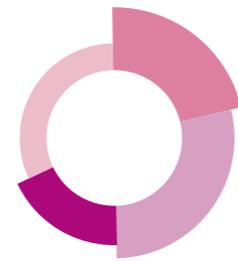
Roca
WITH YOU SINCE 1917

CHINA, INDIA, MALASIA, TAILANDIA, AUSTRALIA

ASIA-PACÍFICO

La actividad en la captación de nuevos proyectos –acuerdos en el sector hotelero y con promotores líderes– y los buenos resultados en los nuevos mercados (Tailandia, Malasia, Singapur, Australia) compensan la caída de la vivienda en India y, muy especialmente, en China. Así, la región logra incrementar su cifra de ventas y mantener su aportación al volumen total del Grupo.

Más allá de los resultados destacan el acierto por los productos electrónicos en China y la integración del negocio de plásticos en India; en ambos países se ha invertido en presencia de marca con la extensión de la red de tiendas propias y la renovación de la imagen de Parryware, respectivamente. La región consolida también su peso industrial con nuevas actuaciones destinadas a la ampliación de la producción, que tendrá continuidad en próximos ejercicios con la puesta en funcionamiento de nuevas unidades.



16,9%

CONTRIBUCIÓN AL BENEFICIO BRUTO DEL GRUPO

FÁBRICAS

18

24% DEL GRUPO

EMPLEADOS

5.792

26,6% DEL GRUPO

FACTURACIÓN (millones de euros)

289,7

16,9% DEL GRUPO

MARCAS



CHINA

El retroceso en el mercado de la vivienda -caída del 14% por acumulación de *stock*- provoca un descenso de las ventas del Grupo y una mayor exposición del negocio a proyectos específicos. En este sentido destacan los acuerdos estratégicos firmados con los principales promotores urbanísticos del país y la actividad de captación de proyectos en hoteles *first class* y *luxury* de cadenas del prestigio internacional de Marriott y Hilton.

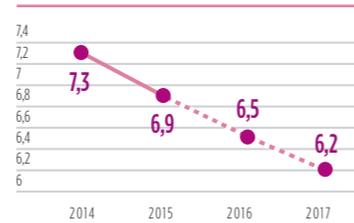
En la distribución tradicional se ha ampliado la red de tiendas de las diversas marcas del Grupo con presencia en nuevas ciudades. La gama de productos electrónicos ha mostrado un desempeño muy positivo, tras el inicio de la producción y lanzamiento del inodoro Alba.

A nivel industrial ha finalizado la ampliación de la planta de porcelana sanitaria de Tangshan y se ha iniciado la construcción de una nueva planta de mamparas en la localidad de Suzhou.

ENTORNO ECONÓMICO

- Se confirma la tendencia a la desaceleración: el crecimiento del 6,9% en 2015 supone el peor dato en dos décadas.
- Entorno de reequilibrio gradual de la actividad: de una economía de inversión y manufactura al desarrollo de los sectores de consumo y servicios.
- La ralentización se atribuye a la debilidad de las exportaciones, la contracción de la actividad manufacturera y la caída de las inversiones.

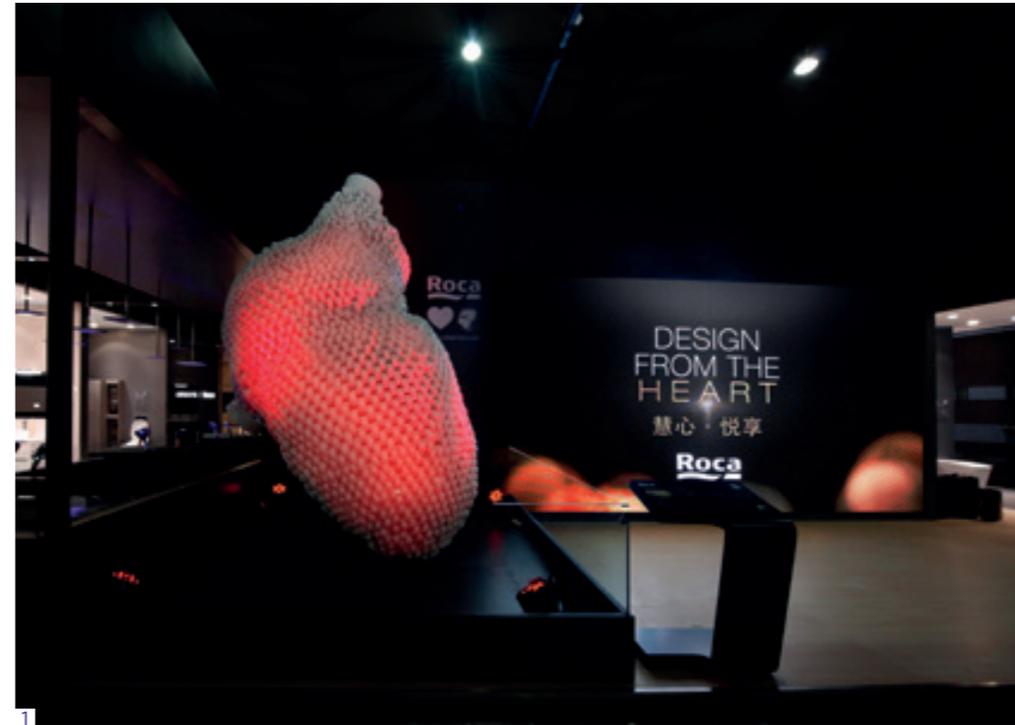
Variación PIB %
datos FMI abril 2016



TIENDAS EN 15 NUEVAS CIUDADES



El Grupo ha realizado una importante expansión de la cobertura del mercado chino mediante la apertura en 2015 de un total de 26 nuevas tiendas en 15 nuevas ciudades. Destaca especialmente el incremento de la presencia de la marca Roca, con 11 nuevas tiendas. Junto a los nuevos establecimientos, también se han desarrollado nuevos canales de venta a través de acuerdos de colaboración con empresas de decoración y mayoristas.

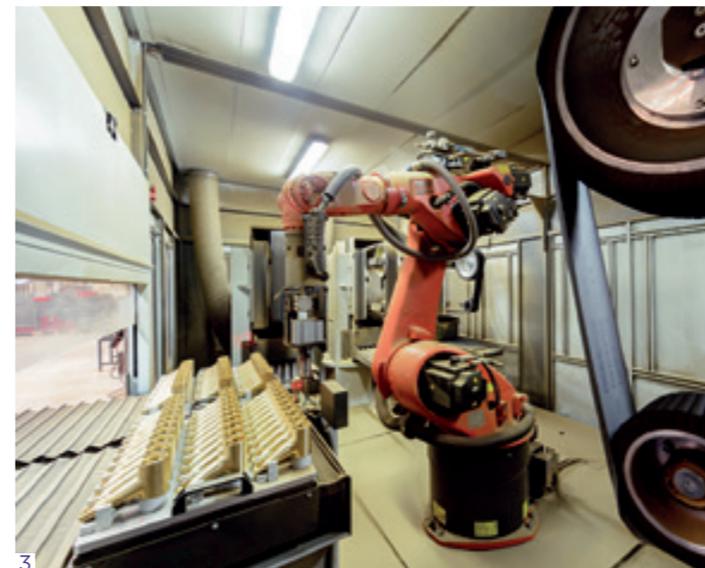


1

- 1 Feria KBC (Shanghai)
- 2 Proyecto hotelero: DoubleTree by Hilton (Xiamen)
- 3 Planta de grifería en Suzhou (China)
- 4 International Design Challenge en Hong Kong



2



3



4

INDIA

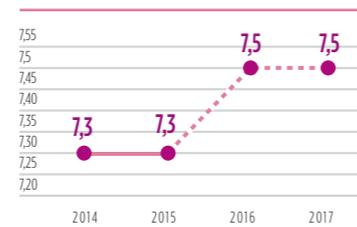
Las ventas se mantienen gracias al crecimiento de la cartera de proyectos a corto y medio plazo, que compensa el estancamiento interno. El ejercicio ha resultado especialmente intenso en actividad comercial, con acuerdos estratégicos con nuevos distribuidores para la exportación a diversos mercados. También se ha renovado la imagen corporativa de Parryware, marca que ha iniciado las ventas mediante *e-commerce*.

A nivel industrial destaca el inicio de la producción de manetas de grifería en zamak en Bhiwadi y de la línea de *concealed cistern* en Sriperumbudur, así como la integración del negocio de plástico tras la adquisición en 2014 de dos plantas en Pantnagar y Chennai. El esfuerzo en el ajuste de costes y la reducción del precio del gas han contribuido a la mejora del margen.

ENTORNO ECONÓMICO

- **Tras la desaceleración vivida dos años atrás, se alcanza un crecimiento del 7,3% gracias a las reformas estructurales dirigidas a estimular la inversión extranjera y al vigor de la actividad económica y la demanda interna.**
- **Notable retroceso del mercado de la construcción con una caída de la vivienda nueva superior al 25% en las grandes ciudades, donde el stock ya es muy elevado.**

Variación PIB %
datos FMI abril 2016



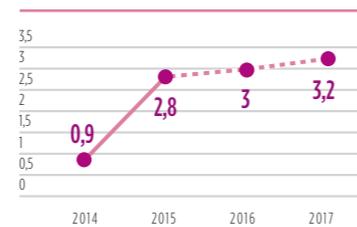
TAILANDIA

Tras la creación en 2014 de una nueva sociedad en colaboración con un socio local, se han iniciado las operaciones con la instalación de espacios exclusivos de la marca Roca en puntos de venta de un distribuidor local. En paralelo, se ha trabajado en la creación de una nueva estructura comercial para captar proyectos.

ENTORNO ECONÓMICO

- **Repunte del crecimiento gracias a una situación política más estable y a la recuperación del turismo.**

Variación PIB %
datos FMI abril 2016



1

- 1 Espacio Roca en nuevo distribuidor en Tailandia
- 2 Feria Acetex (Mumbai)
- 3 Campaña con la nueva imagen de Parryware



SPECIAL MEMORIES,
NEED A SPECIAL PLACE.

Sweet little moments and memories is what adds life to our lives. And bathroom is home to many such innocent little memories. Parryware has everything you need to make your space a little more special.



2



3

MALASIA

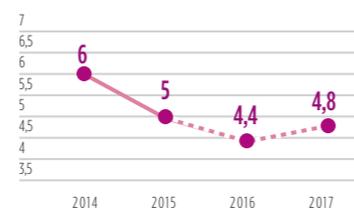
Pese a los signos de agotamiento del mercado local de la vivienda, con tendencia a la desaceleración, se consigue un crecimiento por encima de los dos dígitos por segundo año consecutivo. El buen desempeño se basa en el incremento de las exportaciones y el desarrollo de la cartera de futuros proyectos, impulsados por la firma de acuerdos con importantes grupos promotores que permiten la presencia en proyectos residenciales de envergadura.

Asimismo, se ha realizado una notable inversión para ampliar la planta de porcelana sanitaria en el país.

ENTORNO ECONÓMICO

- **Crecimiento de la economía del 5%, un punto menos que en 2014, a causa de la caída del precio del petróleo y la desaceleración china.**
- **Malasia se mantiene como la economía emergente del sudeste asiático más recomendada para hacer negocios por el Banco Mundial.**

Variación PIB %
datos FMI abril 2016



AUSTRALIA

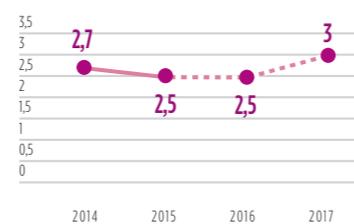
Crecimiento impulsado por las distintas operaciones desarrolladas en uno de los mercados con mayor potencial para el Grupo. Destaca el notable desempeño tanto de la oficina comercial de Roca y Laufen como del desarrollo logístico tras la adquisición de la compañía Gemini Industries, consolidada con la reubicación de centros de distribución.

Se consigue una gran penetración en los puntos de venta de la distribución tradicional, apoyada en 2015 por el inicio de la distribución de grifería Roca.

ENTORNO ECONÓMICO

- **La caída de los precios de las materias primas y de la inversión vinculada a los recursos frena la evolución económica del país.**
- **Entre sus principales retos destaca la reducción de las emisiones contaminantes, forzada por la presión internacional.**

Variación PIB %
datos FMI abril 2016



- 1 Presentación de nuevos productos en Melbourne
- 2 Planta del Grupo en Malasia
- 3 Feria Archidex (Kuala Lumpur)
- 4 Patrocinio de torneo WTA en Singapur

CUENTAS ANUALES AUDITADAS

CUENTA CONSOLIDADA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS DEL EJERCICIO

INGRESOS (GASTOS)	2015	2014
IMPORTE NETO DE LA CIFRA DE NEGOCIOS	1.716.579	1.645.750
Aprovisionamientos y otros gastos externos	(621.383)	(573.640)
Gastos de personal	(436.157)	(397.150)
Dotaciones para amortizaciones de inmovilizado	(112.997)	(112.041)
Otros gastos e ingresos de explotación	(432.904)	(462.321)
RESULTADO DE EXPLOTACIÓN	113.138	100.598
RESULTADOS FINANCIEROS	(13.228)	(29.465)
Participación en beneficios de sociedades puestas en equivalencia	5.489	3.614
Resultado de participaciones en combinaciones de negocios por etapas	-	9.789
RESULTADOS CONSOLIDADOS ANTES DE IMPUESTOS	105.399	84.536
Impuestos sobre beneficios	(21.725)	(31.448)
RESULTADO CONSOLIDADO	83.674	53.088
Resultado atribuido a socios externos (pérdida)	270	224
RESULTADO DEL EJERCICIO ATRIBUIDO AL GRUPO	83.404	52.864

en miles de euros

BALANCE CONSOLIDADO AL 31 DE DICIEMBRE

ACTIVO	2015	2014
ACTIVO NO CORRIENTE		
Inmovilizado intangible	395.506	390.175
Inmovilizado material	735.779	750.481
Inversiones inmobiliarias	16.679	17.048
Inversiones en empresas asociadas a largo plazo	-	36.626
Inversiones financieras a largo plazo	13.350	14.631
Activos por impuesto diferido	176.760	171.213
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	1.338.074	1.380.174
ACTIVO CORRIENTE		
Activos no corrientes mantenidos para la venta	41.323	10.114
Existencias	377.204	341.145
Deudores comerciales y otras cuentas a cobrar	331.798	337.343
Inversiones financieras a corto plazo	32.840	45.610
Periodificaciones a corto plazo	7.596	8.526
Efectivo y otros activos líquidos equivalentes	95.378	66.645
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	886.139	809.383
TOTAL ACTIVO	2.224.213	2.189.557

en miles de euros

PASIVO	2015	2014
PATRIMONIO NETO		
FONDOS PROPIOS	1.263.985	1.196.149
Capital	155.530	155.530
Prima de emisión	409.564	409.564
Reservas	631.013	590.717
Resultado del ejercicio	83.404	52.864
Dividendo a cuenta	(15.526)	(12.526)
AJUSTES POR CAMBIOS DE VALOR	(96.835)	(78.325)
SUBVENCIONES RECIBIDAS	3.470	3.705
SOCIOS EXTERNOS	8.718	8.827
TOTAL PATRIMONIO NETO	1.179.338	1.130.356
PASIVO NO CORRIENTE		
Provisiones a largo plazo	23.823	27.701
Deudas a largo plazo	324.843	382.655
Pasivos por impuesto diferido	110.938	115.043
TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	459.604	525.399
PASIVO CORRIENTE		
Provisiones a corto plazo	50.510	51.596
Deudas a corto plazo	170.791	130.233
Acreedores comerciales y otras cuentas a pagar	363.848	351.876
Periodificaciones a corto plazo	122	97
TOTAL PASIVO CORRIENTE	585.271	533.802
TOTAL PASIVO	2.224.213	2.189.557

en miles de euros

SOCIEDADES DEL GRUPO

	DOMICILIO	COMPAÑÍA
Alemania	Staudt	Roca GmbH
Argentina	Buenos Aires	Roca Argentina, S.A.
Australia	Sydney	Roca Bathroom Products Australia Pty Ltd
	Botany	Gemini Industries Pty Ltd
Austria	Wilhelmsburg	Laufen Austria AG
Brasil	Campo Largo-Paraná	Incepa Revestimentos Cerâmicos Ltda.
	Campo Largo-Paraná	Roca Sanitários Brasil Ltda.
Bulgaria	Kaspichan	Roca Bulgaria AD
China	Foshan	Roca (China), Co. Ltd.
	Foshan	Xinle Bathroom Products (Foshan), Co. Ltd.
	Foshan	Cosmic Bathroom Accessories, Co. Ltd.
	Shanghai	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	Køge	Laufen Nordic ApS
Egipto	6th of October City	National Industrial & Trading Co "Gravena" S.A.E.
	6th of October City	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.
	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	Laufen Norge 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.
Rumania	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
Taiwan	Changhua	Roca Taiwan Co Ltd

JUNIO 2016

Avda Diagonal 513, 08029 Barcelona
www.roca.com

ROCA GROUP