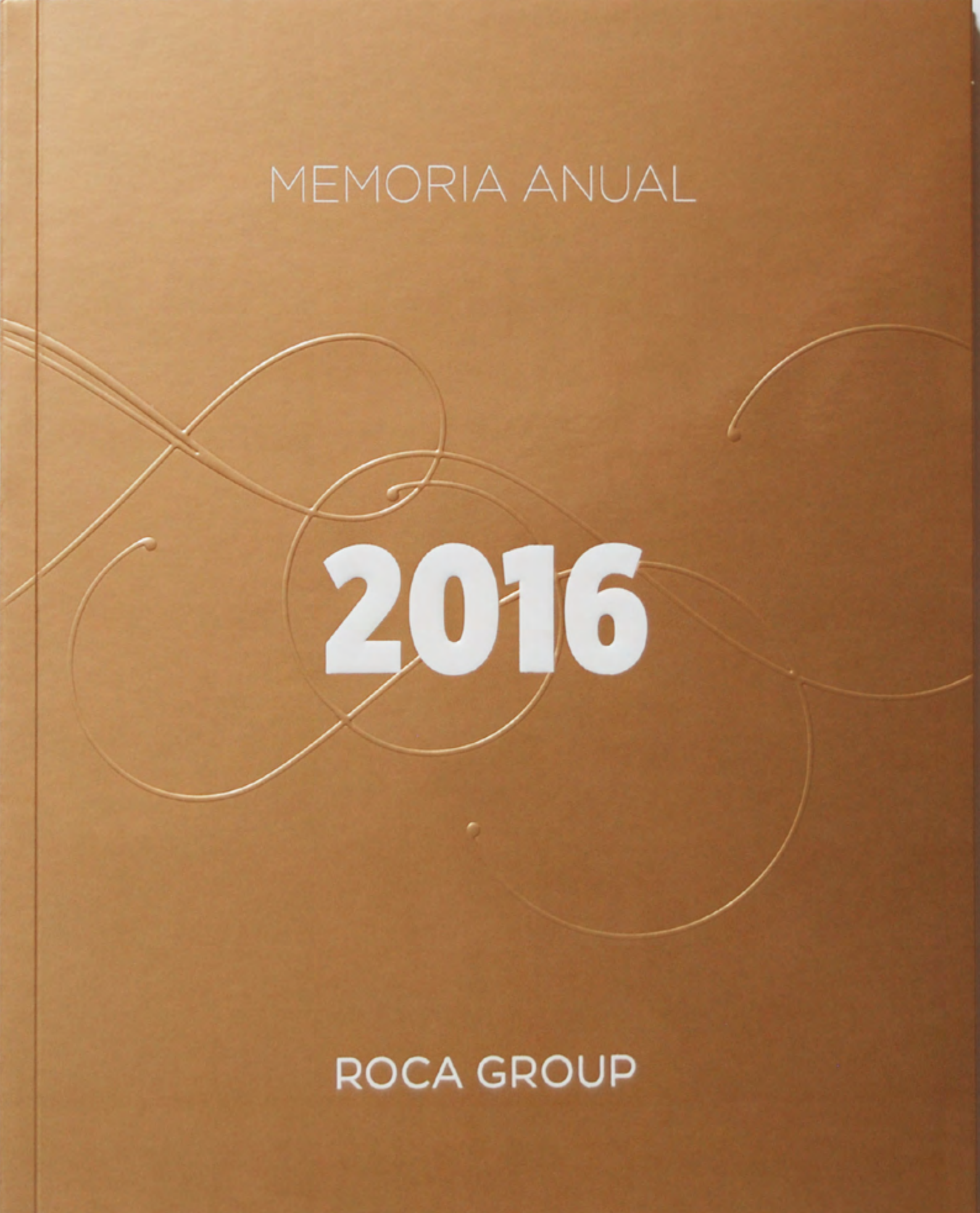


MEMORIA ANUAL



2016

ROCA GROUP



La compañía Roca celebra este año 2017 el centenario de su fundación. Con motivo de esta efeméride tan significativa, la Memoria Anual 2016 quiere rendir homenaje a la marca origen del actual Roca Group.

Sin perder su función principal -rendir cuentas de la actividad de la organización en el ejercicio 2016-, esta publicación quiere ser un reconocimiento a las numerosas generaciones de profesionales, proveedores y clientes que han contribuido a que seamos hoy una organización conocida y respetada en todo el mundo.

ROCA GROUP



ÍNDICE



1.

Presentación	4
--------------	---



2.

Datos más significativos	8
Resultados	10
Inversiones	10
Estructura financiera	11



3.

Cadena de valor	12
Concepción global del negocio	13
Diseño e innovación	14
Gestión industrial	16
Calidad	17
Gestión comercial	18



4.

Desarrollo sostenible	22
Creación de valor	23
Desarrollo del talento	24
Ahorro de agua y energía	26
Fundación We Are Water	28



5.

Regiones	30
Europa Occidental, África y Oriente Medio	32
América (Norte, Centro y Sudamérica)	42
Europa Central, Europa del Este y Escandinavia	48
Asia-Pacífico	58



6.

Cuentas anuales	66
Cuenta consolidada de pérdidas y ganancias	67
Balance consolidado	68
Sociedades del Grupo	70

1. PRESENTACIÓN



1926. La porcelana de Roca se anuncia como “muebles con estilo, que perduran ilimitadamente”.

Este año 2017 conmemoramos el Centenario de la constitución de nuestra empresa, que empezó su andadura como Roca Radiadores S.A. en la localidad de Gavà, cerca de Barcelona, cuando transcurrían los últimos días de febrero de 1917.

En plena Primera Guerra Mundial –si bien España era país neutral– el mundo desarrollado y sus posesiones de ultramar vivían un periodo convulso que acabaría, al cabo de poco más de un año, por cerrar la etapa de la llamada “primera fase de la globalización”, que se inició en las últimas décadas del siglo XIX. Esta época de crecimiento extraordinario fue consecuencia de la Segunda Revolución Industrial y de los avances tecnológicos que afectaron a las comunicaciones, el transporte, el comercio internacional, la sanidad, la educación, los medios de comunicación y tantos otros aspectos. Hechos trascendentales que propiciaron un primer acercamiento entre millones de personas de diferentes civilizaciones, circunstancia que hoy nos resulta habitual.

En aquellos días se dieron cambios determinantes para la Humanidad, que afectaron a prácticamente todos los confines de la tierra. Al final de la Gran Guerra, la Revolución Soviética era un hecho, Japón se consolidaba como potencia industrial y militar, los EE.UU. tomaban el relevo al Imperio Británico como primera potencia mundial y, en Europa, se asistía al inexorable declive de los imperios Austro-húngaro y Otomano; entre otros acontecimientos que también fueron muy relevantes.

De manera análoga, hoy día, aceptamos la incertidumbre y la inestabilidad como rasgo principal que caracteriza a nuestro tiempo. Hace ya algunos años el acrónimo inglés VUCA pasó a describir las circunstancias de nuestro tiempo actual. En español: Volatilidad, Incertidumbre, Complejidad y Ambigüedad. Es en ese marco de cambios institucionales súbitos y sustantivos donde nos tenemos que desenvolver.

Tanto en la actualidad como hace cien años, Roca aborda la situación con toda la determinación, responsabilidad y sentido de la urgencia de que es capaz. Con el aliento de nuestros accionistas, seguimos conformando una nave y una tripulación capaces de navegar en aguas turbulentas con confianza y en la buena dirección.

En el ejercicio 2016, la cifra total de facturación fue ligeramente inferior a la del año anterior (-0,6%) por efecto del impacto negativo del tipo de cambio de las monedas con las que opera el Grupo al consolidar sus cuentas en euros. Descontando este efecto extraordinario, que supone una reducción del 5% de las ventas totales –equivalente a 84 millones de euros–, la facturación hubiera alcanzado el mayor registro de nuestra historia.

En un contexto en el que tampoco se alcanzó el crecimiento del PIB mundial previsto por el FMI, las ventas en nuestros principales mercados emergentes han experimentado un aumento, con la única excepción de Brasil. Tanto Rusia (+12,7%) como China (+14,3%) recuperan en moneda local un crecimiento vigoroso, incluso en la consolidación a euros. En este último ejercicio destaca especialmente el desempeño en nuestros países de origen: España y Suiza, que consolidan su liderazgo y ofrecen su mejor contribución a la cifra de ventas del Grupo de los últimos cinco años.

A fuerza de ser objetivos y lejos de caer en la autocomplacencia, consideramos que el año fue bueno, en términos generales, por cuatro razones principales: el mantenimiento de la rentabilidad, la mayor solvencia, el avance en el equilibrio territorial y el incremento del protagonismo de las unidades funcionales corporativas.

1. Mantenimiento de la rentabilidad: el crecimiento del EBITDA presenta un ritmo superior a las ventas, con un crecimiento del 11% hasta situarse en los 254 millones de euros. Sin embargo, en la consolidación a tipos de cambio del 2016, la cifra se sitúa en 239 millones de euros. Esta rentabilidad sostenida se consigue como consecuencia de que el Grupo se reestructura, obtenemos sinergias y extendemos las mejores prácticas a más ámbitos y a más procesos.

Se sigue confirmando que es más eficiente la integración organizacional que la gestión de negocios agregados. En 2016, casi un 60% del negocio supera el 30% de margen bruto.

Uno de los efectos más reveladores de este empeño es la racionalización y ampliación sistemática de producto, concebida en colaboración entre los departamentos corporativos centrales y el conocimiento de los mercados que aportan las diferentes filiales; como se trata más adelante en esta memoria. Son cada vez más los productos y categorías que penetran con éxito a partir de este proceso colaborativo integral entre inteligencia de mercado, diseño y producción planificada a escala cada vez más global. En este sentido, apuntar que la inversión en el negocio de grifería se está viendo recompensada con un progreso ininterrumpido de su facturación en los últimos años. En 2016, creció más del 14% para situarse en los 237 millones de euros.

2. Una mayor solvencia: contamos hoy con los recursos necesarios para proseguir nuestro plan de expansión mediante adquisiciones en países con alta demografía y gran capacidad de crecimiento, y asimismo, seguir invirtiendo en la modernización de nuestro mapa industrial global. De todas formas, a pesar de aumentar las inversiones y adquisiciones hasta los 210 millones de euros, la deuda financiera neta se ha visto reducida en 27 millones.

En 2016, siguiendo con nuestro plan de expansión, el Grupo Roca se ha implantado en México y Turquía, dos países que estarán entre las primeras economías del mundo en un futuro y que, adicionalmente, se ubican en áreas estratégicas para el abastecimiento de amplias zonas geográficas.

3. Avance en el equilibrio territorial: seguimos progresando significativamente en un equilibrio territorial que resulta estratégico. Una presencia cada vez más compensada en las diferentes zonas geográficas del globo nos permite mantener el equilibrio entre mercados maduros y mercados emergentes, al tiempo que nos hace menos vulnerables a los vaivenes de la política y de la economía.

En efecto, los mercados maduros europeos nos aportan, fundamentalmente, mayor margen y estabilidad, pero el principal motor de crecimiento son y serán –pese a la volatilidad del tipo de cambio– las áreas de mayor pulsión demográfica. Nuestros mercados emergentes facturan el 45% de las ventas totales, mientras que los maduros representan el 55%; porcentajes que reflejan una distribución del negocio razonablemente equilibrada.

4. Incremento del protagonismo de las unidades funcionales corporativas: el mayor protagonismo de las unidades Financiera, de Recursos Humanos, Sistemas de la Información, Marketing o Diseño tiene un papel decisivo para aportar valor a nuestras cuatro áreas regionales (EMEA, APAC, North América&LATAM y Central-North Europe&Russia) para contener gastos de estructura, homogeneizar procesos y, mediante la gestión del conocimiento, adoptar estrategias de competitividad más efectivas.

La integración funcional posibilita que los recursos regionales se destinen a seguir el pulso de los mercados, el crecimiento comercial y la mejora de la atención y el servicio.

En definitiva, tal como hace 100 años, hoy debemos concentrarnos en adaptarnos al tiempo que nos toca vivir. En los albores de la era digital, que ha supuesto la disrupción de tantos negocios y que amenaza con reconfigurar la cadena de valor de tantos otros, debemos estar más atentos que nunca. Siendo relevante la masa crítica, la garantía de supervivencia no vendrá dada tan solo por la concentración empresarial; será esencial la mayor agilidad para identificar y aplicar las nuevas formas de gestionar, fabricar, suministrar y relacionarnos con nuestros clientes; que no van a aceptar de nuestro sector menos de lo que puedan percibir en otros ámbitos de su vida y de los negocios.

En unas condiciones como las descritas y, habida cuenta que las tareas más rutinarias serán siendo sustituidas por sistemas digitales, los líderes de la organización deberán orientarse, cada vez más, hacia el mundo de las ideas y la creatividad. Solo así estarán en condiciones de dar respuesta al cambio constante para instruir directrices que causen impacto positivo en el negocio. Para muchas organizaciones empresariales, ese cambio de mentalidad resultaría traumático; pero no debería serlo para nosotros puesto que hoy, como en aquel febrero de 1917, hemos considerando siempre el espíritu emprendedor como una de nuestras principales señas de identidad.

2. DATOS MÁS SIGNIFICATIVOS



1940. La porcelana vitrificada se publicita como “imporosa, inrayable, incuarteable e inatacable”.

Crecimiento contenido por factores coyunturales

La recuperación de la economía mundial sigue débil en 2016: el crecimiento del 3,1% repite la evolución del año anterior y surgen nuevas incertidumbres que pueden verse magnificadas por las consecuencias del “*brexít*”, el rumbo que seguirá la economía estadounidense tras el triunfo electoral de Donald Trump o la amenaza global que supone el terrorismo de carácter islamista. El avance de las economías emergentes ha reducido el riesgo de una nueva desaceleración mundial y ha compensado en parte la lenta recuperación de las economías avanzadas, que tratan de consolidar su crecimiento en un entorno de volatilidad de precios del petróleo, posibles subidas de tipos y otros factores políticos y sociales.

Por su influencia directa en las operaciones del Grupo, merecen una mención especial los casos de España y Brasil. La economía española encadena tres años consecutivos de crecimiento positivo, sustentado tanto en la demanda interna como en el sector exterior. El sector de la construcción también crece, con un repunte especial de la vivienda nueva. Por el contrario, la economía brasileña cae un 3,3% en 2016 –su peor dato en los últimos 25 años–, aunque se espera el inicio de la recuperación en 2017.

La **cifra de negocios** alcanza los 1.707 millones de euros, con un ligero retroceso del 0,6% sobre el ejercicio 2015 a causa de la depreciación respecto al euro que han experimentado la mayoría de monedas en las que opera el Grupo. Sin el impacto de los tipos de cambio y contabilizando los crecimientos de ventas en moneda local, el Grupo hubiese alcanzado un crecimiento del 4,3% y, por primera vez en su historia, superaría los 1.790 millones de euros de ventas netas.

España ha encadenado el tercer ejercicio consecutivo con crecimiento de ventas, con una evolución positiva del 11% en 2016 y una tasa acumulada del 35% en los tres últimos ejercicios. Otros mercados con crecimientos significativos de ventas son Rusia, China, Francia, República Checa, Polonia o Malasia.

CIFRA DE NEGOCIOS

1.707
millones de euros

-0,6%
respecto a 2015

EBITDA

239
millones de euros

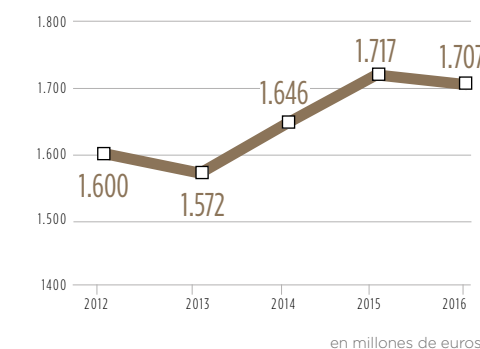
+4,8%
respecto a 2015

RESULTADO NETO

127
millones de euros

INVERSIONES

210
millones de euros



El impacto negativo del tipo de cambio y el estancamiento de la economía mundial impactan en la cifra de negocio del Grupo, que registra una ligera caída respecto a 2015.

Resultados

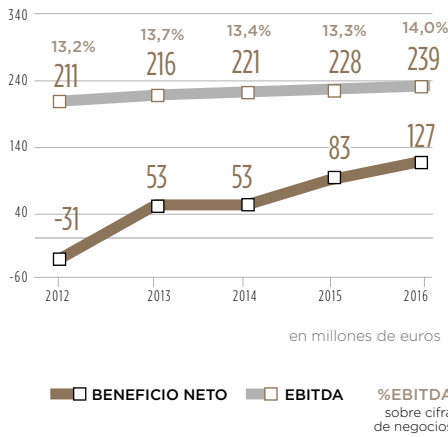
El EBITDA ha alcanzado los 239 millones de euros, con un incremento del 4,8% respecto a 2015. El efecto negativo de la depreciación monetaria y del aumento de costes a nivel mundial ha podido ser absorbido por los mayores volúmenes de ventas en moneda local, el aumentos de precios aplicado en la mayoría de países, la mejoría del mix de ventas gracias al esfuerzo realizado en el lanzamiento de nuevos productos y potenciación de nuevas categorías, o la política de contención de gastos de estructura y mayor eficiencia en los procesos.

El resultado de explotación muestra un beneficio de 102 millones de euros mientras que el resultado consolidado neto del ejercicio atribuido al Grupo refleja un beneficio de 127 millones de euros. Esta cifra está influenciada por la venta de la participación en la sociedad alemana Duravit AG, operación culminada el 31 de marzo de 2016 por un importe total de 94 millones de euros, lo que significa el reconocimiento de un beneficio de 53 millones de euros.

Inversiones

Las inversiones en inmovilizado material, intangible y otras ascienden a 145 millones de euros, importe superior a los 114 millones invertidos en 2015. Las principales inversiones de expansión se han efectuado en las plantas de porcelana sanitaria de Polonia, Croacia y Malasia; de grifería en Portugal; y de mamparas en China. También se ha invertido en la compra de unos terrenos en Indonesia para la construcción de una planta de porcelana sanitaria.

En 2016 también ha continuado la expansión internacional mediante tres operaciones de adquisición, por un importe de 65 millones de euros. En enero se adquieren las sociedades turcas Oznur Pres Makina Metal y NSK Armatur, dedicadas a la fabricación y comercialización de grifería; en mayo, tras constituirse Roca Bathrooms Products México, se adquiere el negocio de fabricación y comercialización de porcelana sanitaria de la sociedad mexicana Santalia; y en noviembre, también en México, se constituye la sociedad Productos de Baño Monterrey para la adquisición del negocio de fabricación y comercialización de porcelana sanitaria de Ceramosa.



INMOVILIZADO MATERIAL E INTANGIBLE

145 millones de euros

ADQUISICIONES

65 millones de euros

Estructura financiera

La estructura financiera del Grupo al cierre del ejercicio 2016 se mantiene equilibrada, con una deuda financiera neta al 31 de diciembre del 2016 de 322 millones de euros, el nivel más bajo de los últimos seis años y que supone una reducción de 27 millones de euros respecto a 2015. Adicionalmente, el Grupo cuenta al cierre de 2016 con líneas adicionales de crédito no dispuestas por un importe de 262 millones de euros.

En marzo de 2016 se ha materializado la venta de la participación en el capital social que mantenía el Grupo del 25% en la sociedad alemana Duravit AG. Esta compañía consolidaba en los estados financieros del Grupo mediante puesta en equivalencia.

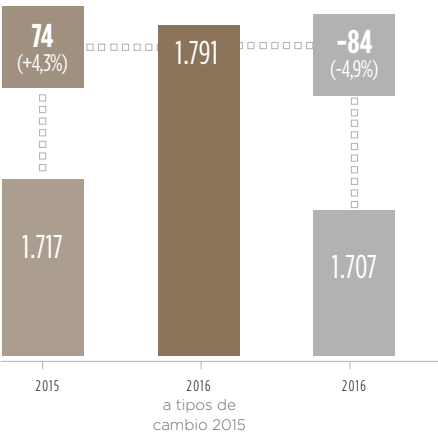
Respecto al contrato de financiación sindicada a largo plazo que se renovó anticipadamente el 29 de diciembre de 2014 por un importe total de 375 millones de euros, el Grupo continúa cumpliendo holgadamente con las obligaciones financieras estipuladas en el mencionado contrato y que prevén el cumplimiento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

El impacto negativo del tipo de cambio ha representado un descenso en la cifra de ventas del 4,9% respecto a los datos de 2016 a tipos de cambio de 2015. Los países más afectados son Argentina, Rusia, Reino Unido, Brasil y China.

	2014	2015	2016
Total patrimonio neto	1.173	1.223	1.353
Inversiones	172	115	210
Situación financiera neta	(378)	(349)	(322)

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.



El espíritu emprendedor del Grupo no se explica únicamente desde el foco de la expansión internacional. Apenas diez años después del inicio de sus operaciones como fabricante de radiadores de hierro fundido inició la producción de bañeras de hierro, en lo que supondría su primera introducción en el mundo del espacio de baño y, con ello, su especialización en productos que contribuyeran a mejorar la calidad de vida de las personas.

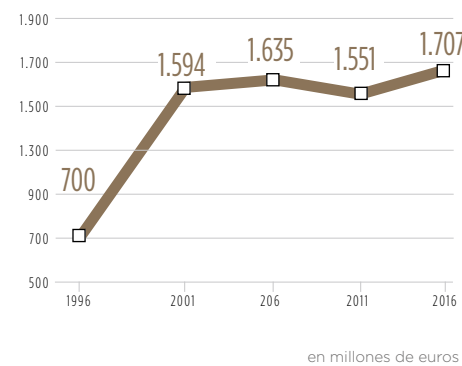
Otras decisiones que, a la larga, resultarían decisivas en la definición de la actividad del Grupo fue la introducción en 1936 en el sector de la porcelana vitrificada para la fabricación de inodoros y lavamanos, y el inicio de la producción de grifería en 1959. Con ello, Roca se convertiría en una marca ligada al proceso de la sociedad española mediante la presencia en los espacios de baño de millones de familias.

La evolución de las necesidades de los usuarios de sus productos y la creciente demanda de mejora en aspectos como el diseño, la funcionalidad o la sostenibilidad llevaron a la creación del Roca Design Center en 1964, con sede en Gavà. De este modo, Roca fue también pionera en el desarrollo de una unidad especializada en diseño de producto, que a lo largo de estas décadas de actividad ha colaborado con algunos de los diseñadores y arquitectos más prestigiosos a nivel mundial. La introducción en nuevas categorías de producto continuó en la década de 1980 con el inicio de la producción de cerámica plana.

Hoy, tras la reestructuración realizada en 2005, la actividad del Grupo se concentra en el diseño, fabricación y distribución de todos los productos necesarios para equipar el espacio de baño.

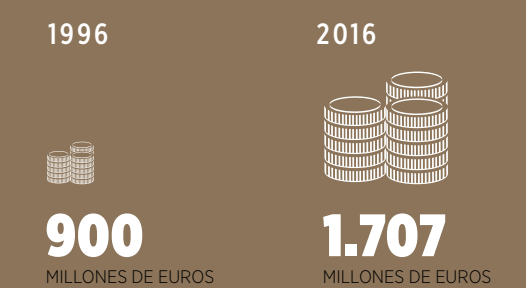
La compra en 1987 de una planta de porcelana sanitaria en Portugal supuso el inicio de la etapa decisiva de expansión internacional, que prosiguió en la década de 1990 con la progresiva apertura a nuevos mercados (Reino Unido, Alemania, Argentina, Marruecos, China).

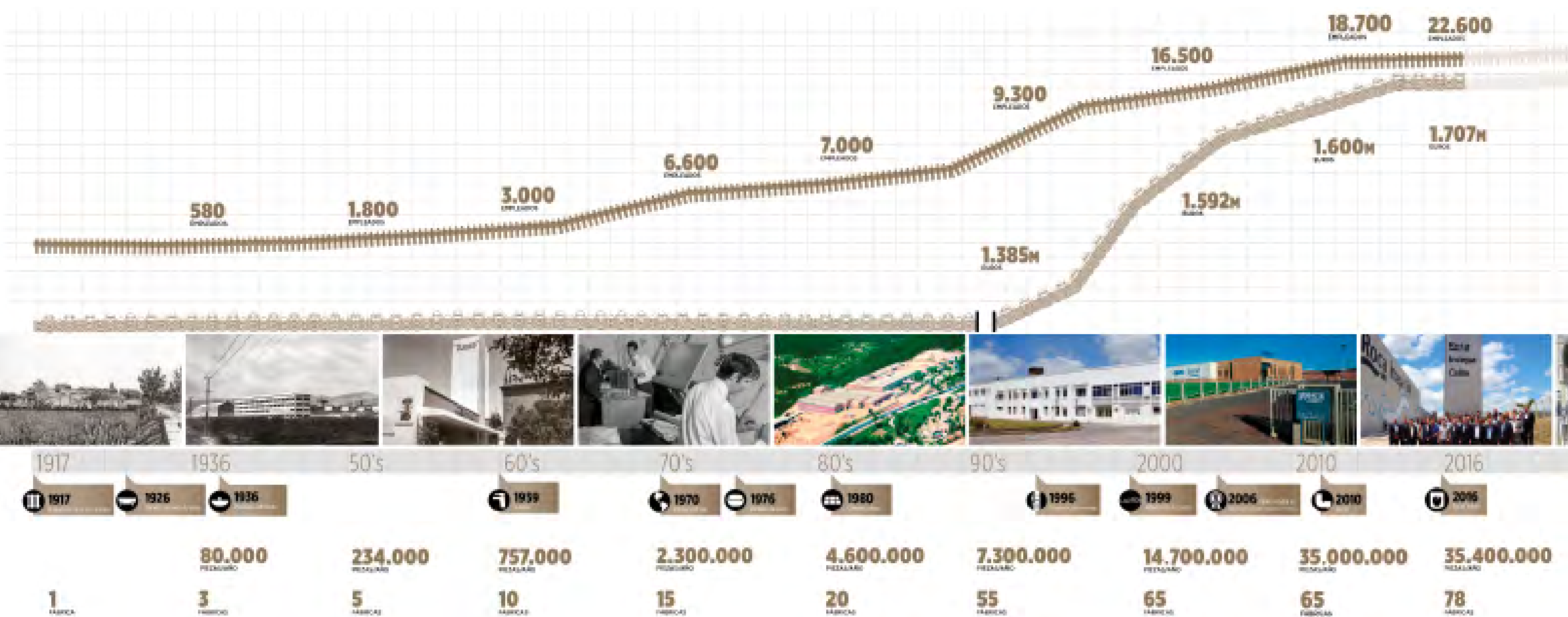
La adquisición en 1999 de la compañía suiza Keramik Laufen –con una presencia destacada en Europa central y del Este, Brasil y Estados Unidos– dio una nueva dimensión al Grupo, que ha mantenido en los últimos años una estrategia de crecimiento en mercados emergentes y con gran densidad de población.



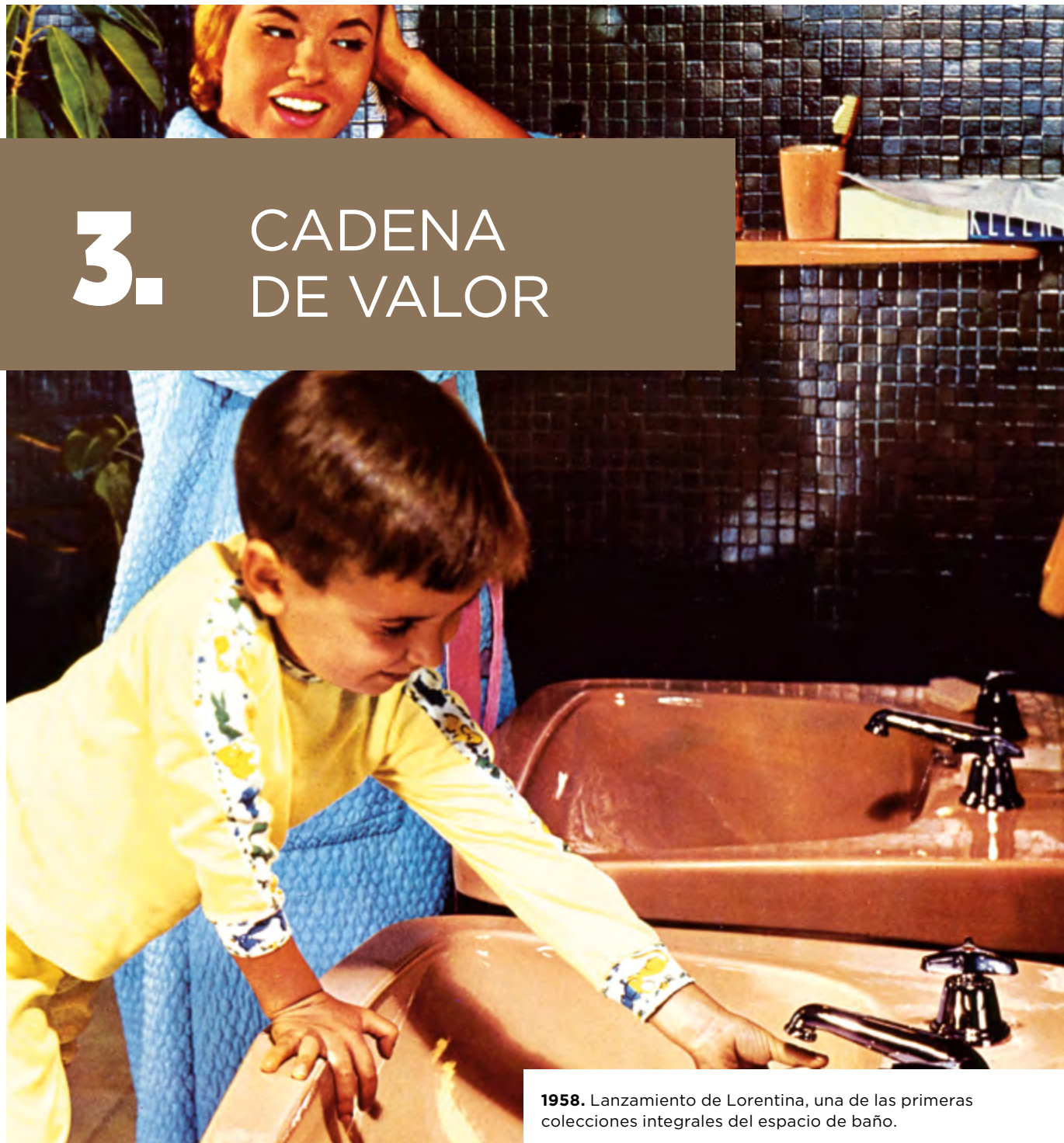
Roca, marca matriz del actual Grupo Roca, celebra este año 2017 el centenario de su fundación. A lo largo de 100 años de historia, el Grupo ha mantenido un crecimiento sostenido y constante, fiel a los valores de espíritu emprendedor y visión a largo plazo de la familia fundadora.

El proceso de expansión internacional se inició originariamente en la década de 1970 con la apertura de las primeras oficinas comerciales (Portugal, Francia) pero ha tenido su verdadero desarrollo en los últimos 20 años, periodo en el que el número de empleados se ha triplicado y la facturación se ha doblado.





3. CADENA DE VALOR



1958. Lanzamiento de Lorentina, una de las primeras colecciones integrales del espacio de baño.

Concepción global del negocio

Tras la etapa de expansión internacional en economías emergentes desarrollada en la primera década del siglo xx, el Grupo afrontó una fase de vertebración de las propias capacidades y recursos con la visión de conformar una organización cohesionada y eficiente. Como consecuencia, se estructura hoy en distintos departamentos corporativos que, bajo una dirección corporativa común, gestionan los diversos eslabones de la cadena de valor (Marketing, Diseño, Planificación, Producción y Logística) y trabajan de forma conjunta con el objetivo de identificar sinergias y ganar en competitividad.

Esta estructura permite la definición e implantación de políticas comunes para todo el Grupo, al tiempo que las unidades locales –divididas conceptualmente en cuatro regiones– pueden concentrarse en su aplicación desde el conocimiento de las características y necesidades propias de cada mercado.

Mediante la progresiva consolidación de este modelo organizativo, el Grupo trabaja para afrontar con flexibilidad y capacidad de adaptación los retos de un mercado en constante cambio, tanto por la incierta evolución económica –con un impacto directo en el sector de la construcción– como por la transformación derivada de la digitalización, que tiene consecuencias directas tanto en el diseño y fabricación de producto como, especialmente, en el desarrollo de nuevos canales de distribución.



PLANTAS DE PRODUCCIÓN

78



EMPLEADOS

22.600



PRESENCIA COMERCIAL

170 países

Conocimiento del mercado

El trabajo transversal de los departamentos corporativos se alimenta tanto del conocimiento de los mercados que aportan las unidades locales como de las herramientas de *marketing intelligence* (análisis de los datos de ventas y monitorización de tendencias) y la estrecha relación con clientes y prescriptores. El Grupo también realiza estudios sectoriales que comparte públicamente para contribuir a la evolución del sector. En este sentido, en 2016 se ha presentado el *Estudio 360° sobre el colectivo de profesionales del baño en España*, centrado en los conocimientos y necesidades de los instaladores. Sus conclusiones señalan la relevancia de estos profesionales como prescriptores y el creciente peso del servicio al cliente (venta, distribución, instalación, atención postventa) como factor de compra.



Todas las funciones del *smart toilet* In-Wash® de Roca se controlan mediante un mando a distancia de uso muy fácil e intuitivo.

Diseño e innovación

El enorme esfuerzo en desarrollo de producto realizado en ejercicios anteriores tiene continuidad en 2016 con el progresivo lanzamiento de nuevas colecciones en los distintos mercados. Entre ellas, destacan Inspira de la marca Roca o VAL e INO de la marca Laufen, muy bien acogidas por los usuarios y que han contribuido significativamente al incremento de ventas en sus principales mercados. Estas colecciones equipan soluciones innovadoras como *rimless* -inodoros sin brida para una mejor higiene- y nuevos materiales como Fineceramic, que se incorporarán progresivamente a los próximos lanzamientos de dichas marcas, y a la renovación de algunas de sus gamas.

En paralelo, el departamento de innovación trabaja en la investigación y desarrollo de nuevas tecnologías relacionadas con el inodoro, enfocadas tanto a la integración de soluciones ya disponibles como a avances en diseño, confort, funcionalidad o ahorro de agua y energía. En este sentido, destacan la nueva generación de inodoros sifónicos para EE. UU., Brasil y el mercado asiático, o la solución *rimless 2.0*, que mejora las prestaciones actuales y permite su aplicación a nuevas tipologías de inodoros.

En el resto de categorías, cabe citar un nuevo e innovador cartucho monomando de grifería para la marca Roca, de altas prestaciones y tamaño compacto, o las soluciones modulares en mobiliario, compatibles con lavabos de distintas marcas del Grupo. En el trabajo con resinas destacan dos proyectos relevantes que llevan a la práctica las posibilidades de personalización de estos materiales: los lavabos y platos de ducha para el Hotel Princesa Sofía y las encimeras para el restaurante Opera Samfaina, ambos en Barcelona.

Por último, en el trabajo en red de los distintos centros de diseño del Grupo cabe destacar la consolidación de los equipos locales de China e India, con una implicación cada vez mayor en proyectos corporativos y un trabajo específico de adaptación de producto para los mercados de la región, como Malasia, Indonesia o Australia. Estos centros han incorporado en 2016 nuevos bancos de ensayos.

Los principales lanzamientos de las marcas Roca y Laufen incorporarán soluciones innovadoras como *rimless* y Fineceramic.

‘Smart toilets’, nueva categoría global

El impulso a los *smart toilets* en mercados europeos supone uno de los principales hitos en desarrollo de nuevo producto del ejercicio. De gran aceptación en Asia desde hace décadas, la categoría permanecía prácticamente inédita en Europa. El Grupo apuesta por esta innovación mediante las soluciones In-Wash® bajo la marca Roca y Riva de la marca Laufen; ambas combinan un diseño atractivo y funcional, al gusto de los usuarios europeos. La oferta es más extensa en los mercados asiáticos, con soluciones In-Wash® Inspira de una pieza (*one piece*), Alba, Khroma o Meridian en el catálogo de Roca; y la gama Cleanet en el catálogo de Laufen.

Gestión industrial

El actual modelo organizativo del Grupo aplica una gestión transversal de la cadena de valor con objeto de responder con mayor precisión y la máxima inmediatez posible tanto al lanzamiento de nuevos productos como a las demandas de cada mercado. De este modo, la planificación del desarrollo de un producto contempla todos los procesos de la cadena, de su concepción a la comercialización, y tiene en la capacidad industrial –78 plantas en 18 países– uno de sus principales valores diferenciales.

Esta metodología transversal se gestiona mediante un sistema de plataformas industriales que persigue la estandarización de componentes técnicos para la posterior personalización del producto final, en función de las características del país y el segmento de mercado en el que se comercializará. Este sistema de plataformas ya se aplica en la actualidad a todas las categorías de producto y, junto con la reducción del *time-to-market*, contribuye a alcanzar una mayor eficiencia en productividad y compras.

La fiabilidad y solidez de este sistema de trabajo permite que pueda extenderse con rapidez tanto en el desarrollo de nuevas categorías de producto, caso de la nueva generación de inodoros sifónicos o los *smart toilets*, como en las nuevas plantas industriales adquiridas por el Grupo, que pasan a integrarse a la red industrial y logística de la organización de forma inmediata.



PLANTAS DE PRODUCCIÓN EN

18 países

Plantas de producción por categoría de producto

PORCELANA SANITARIA

39

GRIFERÍA

10

ACRÍLICOS

9

MUEBLES

6

BAÑERAS

4

CERÁMICA

4

ACCESORIOS

2

INYECCIÓN PLÁSTICO

2

SMART TOILET

1

MAMPARAS

1

Gestión de la calidad

El departamento corporativo de Calidad se encarga tanto del análisis y validación de nuevos lanzamientos de producto 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 y el reporte de los indicadores medioambientales de toda la red industrial.

En 2016 ha creado un equipo especializado en producto electrónico (*smart toilets*, grifería, *multicleans*, placas de accionamiento...), con objeto de asegurar su máxima fiabilidad y atender con agilidad los requerimientos del mercado. El equipo trabaja en colaboración con los distintos departamentos del Grupo implicados en el desarrollo de estos productos.

La continua renovación de la oferta lleva también a la necesidad de disponer de documentos macro que recojan con el máximo detalle las especificaciones de cada producto para garantizar su calidad final con independencia del lugar de fabricación y de los proveedores asignados. En 2016 se han finalizado los documentos técnicos de las categorías de mamparas y fregaderos. Con el mismo objetivo de mantener una calidad homogénea se ha avanzado en la coordinación de los departamentos de calidad locales, mediante la dotación de equipamiento y formación de personal en Marruecos y en la nueva planta de mamparas de Suzhou (China).

En la función de auditoría de procesos internos se ha implementado un sistema de auditorías transversales del sistema de calidad que permite un análisis integral de cada proceso, frente a los análisis parciales que se realizaban hasta la fecha. Bajo esta metodología, en 2016 se ha completado la auditoría de la cadena de suministro, planificación de la producción y evaluación del desempeño.

Por último, cabe citar la obtención de la certificación *multi-site* ISO 9001 para la factoría de Gavà-Viladecans y el avance en el proceso para la obtención de la certificación del sistema de calidad y medio ambiente basado en las nuevas versiones de las ISO 9001 y 14001-2015, respectivamente. El departamento ha trabajado también en un proyecto piloto de implantación de la imagen corporativa de Roca Group en la señalética y materiales de presentación de las plantas de producción.

Ante la continua renovación de la oferta, el Grupo desarrolla herramientas que garantizan la calidad uniforme del producto, con independencia del lugar de producción.

La historia del Grupo desde el punto de vista industrial está focalizada en las localidades de Gavà y Viladecans, cerca de Barcelona, donde se construyó en 1917 la primera planta y que hasta hace pocos años se mantuvo como el principal centro de producción en todo el mundo. La expansión de la oferta mediante nuevos productos para el espacio de baño fue ampliando la red industrial en España hasta alcanzar las 20 plantas en la década de 1980.

La adquisición de una planta de porcelana sanitaria en Portugal da inicio, en 1987, a la expansión industrial del Grupo a partir de un modelo de producción en proximidad a los mercados. A lo largo de la década de 1990 se adquirieron nuevas plantas en Argentina, Marruecos y China, hasta que la compra en 1999 de la compañía suiza Keramik Laufen supuso también la incorporación de nuevas plantas hasta alcanzar la cifra de 65 centros de producción.

Las nuevas operaciones realizadas en la primera década del siglo XXI, con una implantación centrada en nuevas economías emergentes, permiten al Grupo alcanzar en 2006 el liderazgo mundial en número de piezas producidas en el sector del espacio de baño. En este periodo y hasta la actualidad, la expansión mediante adquisiciones en nuevos mercados se combina con la construcción de nuevas plantas en aquellos mercados de mayor dimensión, como China o Brasil.

Hoy, 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 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.

La capacidad industrial para la producción en calidad de grandes series de producto es uno de los rasgos que identifican históricamente al Grupo; en una primera fase, en el mercado español; y, a partir de última década del siglo xx, en nuevos mercados de todo el mundo.

En la actualidad, tras las adquisiciones realizadas en 2016, el mapa industrial está formado por 78 plantas de producción propias en 18 países, con capacidad para producir todas las categorías de producto del espacio de baño.



Austria · Argentina · Brasil · Croacia
· China · Egipto · España · India · Malasia ·
Marruecos · México · Polonia · Portugal
· Rumanía · Rusia · Suiza · Taiwán · Turquía





Porcelana sanitaria

La incorporación de dos nuevas plantas de porcelana sanitaria en México y las inversiones realizadas en Polonia, Croacia, Chequia y Malasia permiten una ampliación significativa de la capacidad de producción para atender las previsiones de incremento de demanda.

- **México:** la adquisición de las compañías Santalia y Ceramosa permite la incorporación de dos nuevas plantas, con una capacidad de producción conjunta de un millón de piezas anuales. La producción se concentrará a medio plazo en la planta de Santalia, que ampliará sus instalaciones para alcanzar una capacidad de dos millones de unidades.

- **Gliwice** (Polonia): nueva fase de ampliación de las instalaciones industriales y logísticas con objeto de alcanzar una producción de 1,4 millones de piezas en 2018.

- **Zapresic** (Croacia): renovación de instalaciones (horno-túnel, teleférico, etc.) para doblar su capacidad.

- **Znojmo** (Chequia): incremento de superficie de almacén.

- **Batang Barjuntai** (Malasia): incremento de la capacidad de producción de colado en 200.000 piezas, hasta alcanzar un millón de unidades.

31,03M
UNIDADES ANUALES



Grifería

La plataforma de grifería sigue ampliando su cifra de ventas y se consolida como motor importante del crecimiento del Grupo.

- **Adquisición de la compañía turca NSK**, con una planta de grifería en Eskişehir, dotada con la tecnología y *know-how* para el desarrollo de acabados *premium* y producto ecológico.

- Trabajos de industrialización del nuevo e innovador **cartucho monomando** de Roca, de altas prestaciones y tamaño compacto, que aspira a convertirse en un estándar para su aplicación en una amplia gama de modelos.

- Definición e implementación del **nuevo NPL 3.0**, mejorando los procesos de aprobación de prototipos y *reporting* de datos de negocio para agilizar nuevos lanzamientos.

- **Proyectos S30 Taps y S45** para reforzar la oferta de marcas locales en Asia-Pacífico, con previsión de medio millón de unidades anuales.

- **Cantanhede** (Portugal): ampliación de la nave industrial, con robotización de procesos de limado y pulido interno y montaje.

- **Suzhou** (China): nuevas líneas automáticas de ensamblaje de grifería.

- **El Cairo** (Egipto): ampliación de capacidad y mejora de procesos en inicio de producción para marca Roca.

5,6 M
UNIDADES ANUALES



Muebles

La plataforma de muebles continúa su expansión a nuevos mercados y trabaja en la integración con colecciones de porcelana sanitaria.

- Definición e implementación de un nuevo **proceso de aprobación de prototipos** y *reporting* de datos de negocio para agilizar el lanzamiento de nuevos modelos.

- **Desarrollo de nuevas gamas** para marcas locales Parryware, Giessdorf, Ying, Johnson Suisse y Gemini.

- **Lanzamiento de la categoría** en Malasia.

- **Desarrollo de una nueva colección modular de muebles** para la marca Roca en los segmentos medio-alto del mercado, compatible con lavabos Modo, Inspira y Cosmopolitan.

- **Restyling de las colecciones Victoria Basic y Victoria-N de la marca Roca**, mediante nuevos acabados exteriores y apliques LED con luz natural.

- **Desarrollo de gama para espacios reducidos** y baños de cortesía, con orientación al canal DIY.

637.000
UNIDADES ANUALES



Mamparas

La plataforma de mamparas trabaja en la reestructuración integral de la oferta para posicionar a Roca como marca referente en la categoría.

- En 2016 **ha entrado en funcionamiento la nueva planta de Suzhou** (China), adyacente a las instalaciones de grifería y con una capacidad de producción de 250.000 unidades/año.

105.000
UNIDADES ANUALES



Acrílicos

La implantación de productos acrílicos en dos proyectos singulares puede suponer un empuje a la visibilidad de la oferta de esta plataforma.

- **Ópera Samfaina:** colaboración con piezas especiales en Surfex y accesorios customizados en este espacio multisensorial de Barcelona.

- **Proyecto Modo:** colección a medida en Surfex para el Hotel Princesa Sofía de Barcelona, que incluye lavabos simples o dobles, cubetas, platos bañeras y estantes.



Cerámica plana

Tras finalizar los procesos de reestructuración y renovación de los sistemas de gestión, la plataforma de cerámica plana ha centrado su actividad en el desarrollo del negocio y el lanzamiento de nuevo producto.

- **Extensión a todos los países** con actividad comercial de los formatos de mayor dimensión, como 80x80 de pavimento y 30x90 en revestimiento.

- **Reducción de los plazos de entrega** gracias a los cambios y mejoras en el proceso de planificación.

- **Lanzamiento de la marca Bellavista** en Estados Unidos y consolidación en España.



RIS

La plataforma Roca Installation Systems (RIS) mantiene su actividad en el desarrollo de nueva soluciones.

- Inicio de producción y comercialización del **primer tanque empotrado** desarrollado íntegramente por el Grupo mediante plataforma, inicialmente para la marca Parryware (India).

- Remodelación de la oferta de tanques empotrados de gama económica Active para DIY y proyectos, con una placa de accionamiento exclusiva.

- Nueva gama de **tanques alto y semialto** de diseño exclusivo.

- Nueva línea de **InDrains Basic** para Roca, orientada a DIY y proyectos, como complemento a la gama ya existente.

- Consolidación del **negocio de packs (tanque empotrado y taza suspendida)** en DIY, ampliando la oferta a distintas cadenas de distribución.

- Lanzamiento de la nueva gama de **tanques empotrados “bajo ventana”**, compatible con placas de la marca Roca.

- Lanzamiento del **Duplo WC Smart**, adaptado para la instalación del *smart toilet* In-Wash® Inspira de la marca Roca.

- Traslado de la producción de placas de accionamiento a España para mejorar el servicio y reducir costes.

Gestión comercial

El conocimiento del sector y de las necesidades de cada mercado, la agilidad en el desarrollo de nuevos productos, y la potencia de la red industrial y logística permiten contar con la capacidad de adaptación necesaria para responder a las tendencias que están impulsando la transformación del negocio. La diversidad de canales de distribución, el auge del Do It Yourself (DIY) en determinados segmentos o el impacto de la digitalización obligan a estar en permanente atención para atender las demandas de los clientes y usuarios finales.

En este entorno de transformación, el Grupo refuerza el desarrollo del modelo de distribución tradicional que históricamente le ha permitido una gran implantación de la mano de la confianza y el conocimiento del mercado de los distribuidores locales. Este modelo se aplica con la máxima agilidad posible en los mercados de más reciente implantación –Tailandia, Australia o los países escandinavos– y se extiende al máximo de puntos de venta posibles en mercados más maduros. En estos últimos destacan la ampliación de la red de tiendas de las marcas Roca, Laufen y Ying en China, la creciente presencia de Roca en *showrooms premium* de Reino Unido, las aperturas de nuevas salas de exposición de la mano de distribuidores locales en países africanos o la inauguración del primer *showroom* de Laufen en España, ubicado en Madrid. Estas salas de exposición, además de la relación directa con los usuarios finales, se plantean también como espacios de encuentro con los principales prescriptores, como arquitectos y diseñadores.

En paralelo, gracias al acuerdo con grandes promotores y a la apuesta por el sector hotelero, los productos del Grupo están presentes en algunas de las iniciativas de mayor envergadura del canal proyectos, que escogen la calidad y fiabilidad de las colecciones de gama alta.

'Showrooms' y Roca Galleries



'SHOWROOMS'
Y ROCA GALLERIES

13



EVENTOS

160



VISITANTES

78.990

El Grupo refuerza el desarrollo del modelo de distribución tradicional que históricamente le ha permitido una gran implantación en el mercado.



Los *showrooms* y Roca Galleries se plantean como espacios de encuentro con los principales prescriptores, como arquitectos o diseñadores.

Herramientas tecnológicas, al alcance de todos

De acuerdo con la vocación de ofrecer herramientas prácticas para el conocimiento y aplicación de sus productos, el Grupo sigue apostando por el desarrollo de aplicaciones y plataformas tecnológicas dirigidas a las necesidades específicas de cada una de sus audiencias.

En el ámbito profesional, se ha posicionado como una de las organizaciones propulsoras de la implantación de la metodología BIM (Building Information Modeling) a nivel internacional. Este estándar de diseño, construcción y mantenimiento de edificios e infraestructuras facilita la colaboración y traspaso de información entre todos los actores implicados en la vida útil de un proyecto. Junto con la publicación de los catálogos de las marcas Roca y Laufen en este formato, la apuesta por la implantación de esta tecnología se expresa en el patrocinio del encuentro European BIM Summit, que se celebra en Barcelona.

Por otro lado, en 2016 se ha lanzado el Configurador 3R, una herramienta muy intuitiva que integra todos los productos de la marca Roca y que permite visualizar el espacio de baño antes de iniciar el proyecto. El Configurador 3R pone a disposición del usuario final herramientas limitadas hasta la fecha a profesionales y ya está disponible en páginas web de Roca de distintos mercados. Por último, cabe también destacar el lanzamiento de nuevas páginas web para la marca Roca en Australia e Indonesia, o el rediseño de las páginas de las marcas Laufen, Similor, Ying, Giessdorf, Parryware o Jika.



El usuario, en el centro de la comunicación

Los materiales de comunicación desarrollados en 2016 en todo el mundo incorporan los nuevos *guidelines* corporativos, que sitúan al usuario en el centro de la acción y destacan los valores diferenciales de cada producto. De este modo, la comunicación centrada en el producto que se desarrollaba hasta la fecha evoluciona a escenas cotidianas de usuarios en el espacio de baño.

El criterio se aplica tanto a los catálogos de producto como a las campañas publicitarias desarrolladas en el ejercicio. Entre las campañas de carácter supranacional destacan la continuidad de “Despertando el mundo”, que sitúa la interacción de los usuarios con los productos del Grupo a primera hora de la mañana; la campaña de *smart toilets* en el mercado asiático (principalmente, China e India), que identifica cada modelo con una tipología de usuario; o el spot *My Bathroom*, que muestra situaciones cotidianas en el espacio de baño. Esta campaña cuenta con una versión específica para India y una versión internacional difundida en China, Oriente Medio, Indonesia o Rusia.

También se han desarrollado piezas audiovisuales que explican, con un tono educativo, las características y ventajas de innovaciones como el sistema *cold start* en grifería, los materiales Supralit o Fineceramic, o la solución In-Tank.

Los nuevos materiales de comunicación muestran escenas cotidianas de uso de los productos de las marcas del Grupo.



ESTAMOS EN
CASI TODOS LOS HOGARES.

4. DESARROLLO SOSTENIBLE

Roca
COMO DE LA FAMILIA.

1980. Campaña corporativa que pone en valor la familiaridad de la marca Roca en los hogares españoles.

Creación de valor

En sus cien años de historia, desde el inicio de la actividad industrial de la marca origen en 1917, el Grupo Roca se ha desarrollado a partir de unos valores propios, característicos de la empresa familiar: tener espíritu emprendedor, estar comprometido, actuar con profesionalidad y liderar con el ejemplo. Estos valores definen unos parámetros de actuación que se han ido extendiendo a todos los nuevos profesionales que se han incorporado a la organización y que hoy constituyen los cimientos para mantener una compañía integrada y sólida.

Estos valores centenarios integran el actual concepto de “desarrollo sostenible”, entendido como la creación de valor a la sociedad a partir de tres líneas de actuación básicas. En primer lugar, el mantenimiento de una organización solvente y rentable, con una visión de negocio a largo plazo; segundo, un entorno laboral de máxima calidad y eficiencia, mediante el desarrollo de herramientas de gestión y formación que permitan alcanzar el mayor rendimiento de un equipo de profesionales de primer nivel; y, tercero, la responsabilidad en la oferta de productos de calidad a la sociedad, que contribuyan a mejorar la calidad de vida y el confort, sin hipotecar los recursos medioambientales de las generaciones futuras.

En una organización de la dimensión del Grupo Roca, con sociedades propias en 34 países y presencia comercial en 170 mercados, la creación de valor integra también el respeto por la diversidad cultural, social y económica de cada país.

El Grupo entiende la creación de valor mediante el mantenimiento de la solvencia de la organización, el desarrollo del talento y la contribución a la protección del medio ambiente.

Desarrollo del talento

El modelo estratégico de expansión mediante adquisiciones que sigue el Grupo precisa de un sistema rápido y eficaz de integración del nuevo talento, en lo que se refiere al conocimiento y aplicación tanto de las metodologías de trabajo como de una cultura corporativa común. Un buen ejemplo es el trabajo realizado en 2016 para implementar políticas corporativas en las sociedades creadas tras las adquisiciones en México y Turquía. Desde el mismo análisis de la idoneidad de la operación, resulta fundamental la implicación de los departamentos de Recursos Humanos, Finanzas, Producción o Calidad, que permiten una integración inmediata en los sistemas de *reporting* y la progresiva extensión de metodologías y culturas corporativas.

Con este mismo objetivo, la Roca Corporate University (RCU) ha trabajado en 2016 en dar apoyo a mercados en los que no tenía una presencia activa hasta la fecha y en el desarrollo de nuevos programas y herramientas para asegurar el acceso de todos los profesionales del Grupo a sus recursos y conocimientos. Entre las principales iniciativas destacan un nuevo curso online de inglés, con el objetivo de su consolidación como lengua corporativa; el desarrollo del programa para managers Roca Performance Management, centrado este año en habilidades como la orientación a resultados y la proactividad; y los 29 programas de motivación y liderazgo en curso, entre los que destaca el relanzamiento del programa "Caravane" en la planta de Settat (Marruecos).

Otros proyectos estratégicos de relevancia son la formación de los equipos de ventas y atención al cliente de China e India en la categoría de grifería, cursos específicos sobre marketing y conocimiento del mercado, o el programa piloto Roca Cooking Challenge, con actividades *outdoor* en un entorno gastronómico para fomentar el trabajo en equipo y la motivación.

Además, en 2016 se ha mejorado la oferta trimestral de Focused Programmes, dirigida a capacitar en habilidades directivas y técnicas a los profesionales del Grupo. Iniciados en 2012, estos programas presenciales de corta duración gozan de gran aceptación, lo que permite aumentar la eficiencia de la oferta formativa.

Programas de formación 2016



PROGRAMAS

1.082



PARTICIPANTES

24.724



HORAS

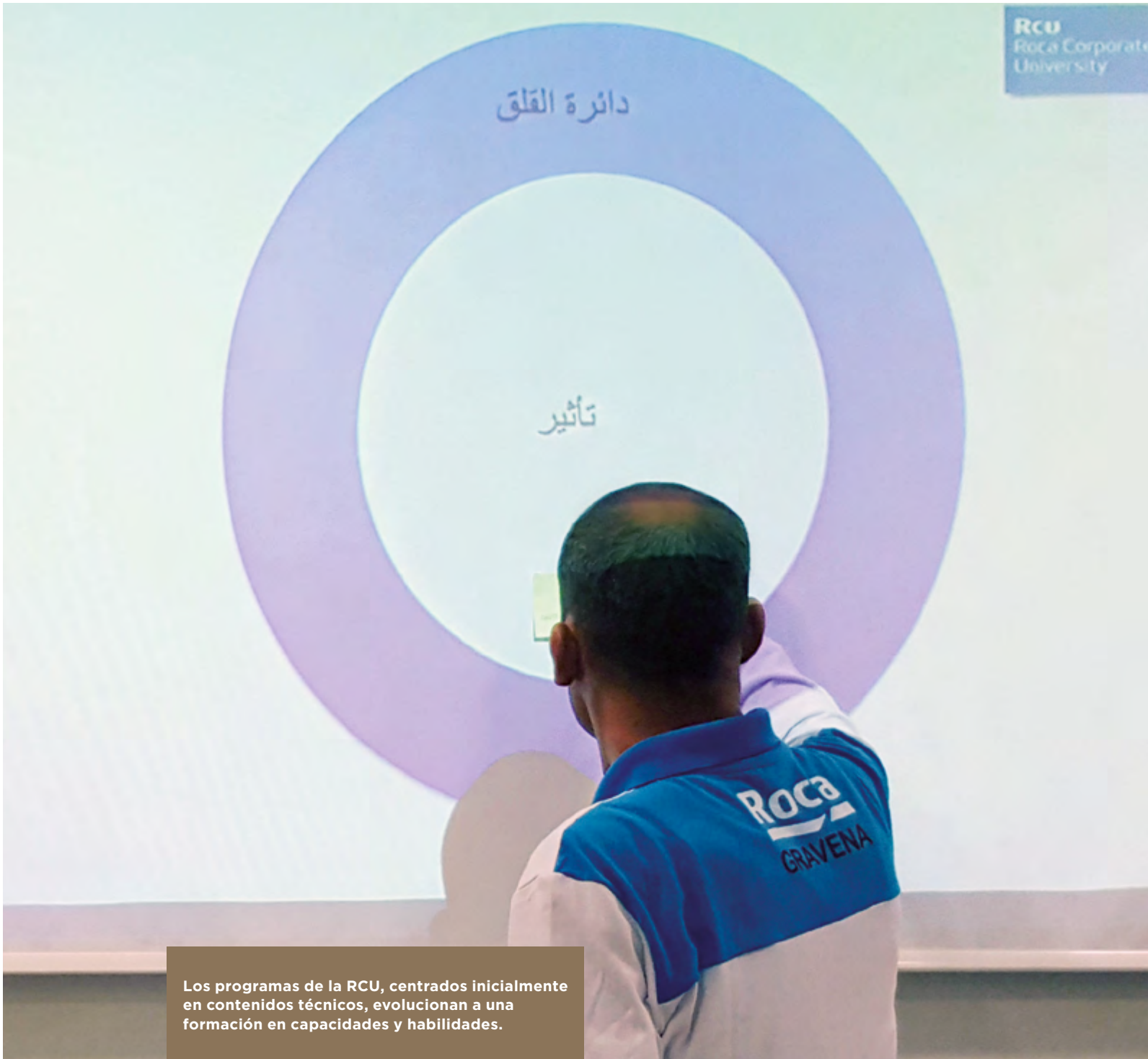
212.174



SATISFACCIÓN

9,1/10

La implementación de políticas corporativas en las nuevas sociedades de México y Turquía ha implicado a los departamentos de RRHH, Finanzas, Producción o Calidad



Los programas de la RCU, centrados inicialmente en contenidos técnicos, evolucionan a una formación en capacidades y habilidades.



Ahorro de agua y energía

El respeto por el medio ambiente es un concepto plenamente integrado en la metodología de trabajo del Grupo, con lo que está presente en cualquier proceso: desde el diseño de un producto, integrando las últimas tecnologías en ahorro de agua y energía, al impacto medioambiental que pueda causar su fabricación. La misma estructura de la organización –gestión centralizada, equipos transversales de trabajo, plataformas de producción– está diseñada para alcanzar una mayor productividad y, con ello, alcanzar también la máxima eficiencia en el consumo de agua y energía.

Para el control del impacto medioambiental de la actividad industrial, el Grupo avanza en la extensión de un protocolo común de *reporting* de indicadores y la extensión de los estándares más elevados de consumo y emisiones de CO₂. El responsable de esta tarea es el departamento de Calidad-Medio Ambiente, con sede en Gavà-Viladecans (Barcelona). Junto con el análisis de la eficiencia de las plantas de México y Turquía, en 2016 destacan la instalación de placas solares en Dewas (India), cuya producción se destina a cubrir parte de las necesidades energéticas de la planta; la realización de la auditoría energética del Grupo, satisfecha con resultado positivo; y el proyecto de publicación de la “Declaración ambiental de producto”, elaborada a partir del cálculo de su ciclo de vida.

Por su parte, el compromiso histórico por el consumo de agua y energía en el uso de sus productos permite que el Grupo sea hoy un referente en la aplicación de soluciones orientadas al ahorro en estos aspectos. Entre las últimas innovaciones destacan los *smart toilets* y las soluciones Fineceramic, que contribuyen a la reducción de residuos mediante la integración de productos, y la ligereza y durabilidad de la nueva generación de cerámica, respectivamente; o la eficiencia energética de materiales sintéticos como Surfex, de mayor capacidad aislante para mantener la temperatura del agua.

La producción a partir de plataformas industriales mejora la productividad y, mediante la reducción de procesos ineficientes, alcanza también mejores indicadores en consumo de agua y energía.

Principales indicadores de sostenibilidad



EMISIONES CO₂

2,83%

más eficientes



HUELLA HÍDRICA

-4,59%

consumo de agua



RESIDUOS

74,8%

reutilización en procesos industriales



#NoWalking4Water llama la atención sobre la injusticia que afecta a millones de mujeres y niñas en el mundo, que deben dedicar su tiempo de trabajo o estudio a llevar agua a sus hogares. La campaña combina acciones presenciales con una intensa actividad en redes sociales.

Fundación We Are Water

El problema del agua y el saneamiento en el mundo está considerado uno de los principales retos globales tras su inclusión en los 17 nuevos Objetivos de Desarrollo Sostenible, que recogen que el 40% de la población mundial sigue afectada por la escasez de agua, 2.400 millones de personas carecen de acceso a servicios básicos de saneamiento o cada día mueren cerca de 1.000 niños a causa de enfermedades diarreicas relacionadas con el agua y el saneamiento. En este entorno de creciente concienciación, la Fundación We Are Water – nacida en 2010 por iniciativa de Roca – sigue progresando en su doble objetivo de difusión de una nueva cultura de agua, y realización de acciones para paliar la ausencia de recursos hídricos y mejorar el acceso a saneamiento básico.

La Fundación es pionera en el desarrollo de iniciativas innovadoras de sensibilización que persiguen la máxima difusión global del problema desde ámbitos como la cultura, el deporte o las nuevas tecnologías. En 2016 destacan el lanzamiento de la campaña internacional #NoWalking4Water en ocasión del Día Mundial del Agua; la participación en el 13º Forum International de la Météo et du Climat, encuentro de profesionales meteorólogos para conocer los avances de las ciencias del clima y aunar esfuerzos para la difusión de mensajes de concienciación; o la entrega de premios de la tercera edición del concurso de cortometrajes We Art Water Film Festival, que ha consolidado su presencia internacional tras recibir participantes de cerca de 90 países; además de la organización y participación en debates y conferencias alrededor del mundo.

En cuanto a la colaboración en proyectos destinados a paliar problemas relacionados con la falta de agua potable y el acceso a un saneamiento básico, entre las iniciativas finalizadas o en desarrollo en 2016 figuran proyectos de excavación de pozos, construcción de instalaciones de saneamiento e instalación de nuevos sistemas de fotoirrigación en el estado de Andhra Pradesh (India); mejora del acceso a agua potable en diversas islas del archipiélago de Indonesia; mejora de las instalaciones de agua, saneamiento e higiene en 19 escuelas de Marruecos, o construcción de pozos y aseos públicos, y realización de una campaña contra la defecación al aire libre en Ghana.



La Fundación trabaja en el doble objetivo de la difusión de una nueva cultura del agua, y el desarrollo de acciones para paliar los efectos de la falta de recursos hídricos y mejorar el acceso a saneamiento básico.

Proyectos de cooperación (2010-2016)



PROYECTOS

30



PERSONAS BENEFICIADAS

400.000



PAÍSES

18

5. REGIONES



1982. Campaña multiproducto que reunía elementos de las series Victoria y Góndola, o la bañera Ming.

Todo en baño en todo el mundo

Tras las diversas fases de expansión desarrolladas desde la última década del siglo xx, que ha ampliado la presencia comercial a más de 170 países, el Grupo cuenta en la actualidad con una implantación geográfica equilibrada, con presencia significativa tanto en mercados maduros como en economías emergentes. Este equilibrio reduce el riesgo derivado de las incertidumbres económicas.

La identificación de oportunidades y desarrollo del negocio sobre el terreno corresponde a las unidades locales, que gracias al actual modelo organizativo del Grupo quedan desligadas de las tareas estratégicas y organizativas, asumidas por los departamentos corporativos.

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

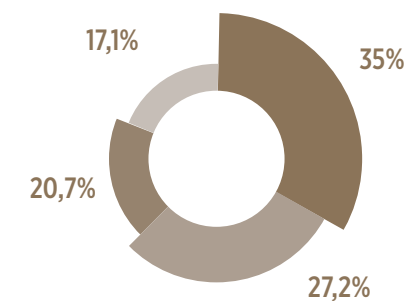
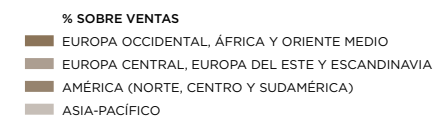
- Europa Occidental, África y Oriente Medio
- América (Norte, Centro y Sudamérica)
- Europa Central, Europa del Este y Escandinavia
- Asia-Pacífico

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.

La estrategia de diversificación geográfica del Grupo equilibra la presencia en economías maduras y emergentes.

Equilibrio entre regiones

La situación económica en Brasil lastra en 2016 la aportación de la región de América a las ventas totales del Grupo, que se ven compensadas por el incremento alcanzado por las regiones europeas y el mantenimiento de la aportación de Asia.





La oportunidad única de charlar con profesionales de referencia en sus respectivas disciplinas ha permitido recoger reflexiones de gran valor alrededor de aspectos muy variados: la transformación histórica del espacio de baño y su relación con la mejora de la calidad de vida de familias de todo el mundo; el rol de la innovación en la evolución de una compañía y el significado de este concepto en el siglo XXI; los retos medioambientales que debe afrontar la sociedad y, en particular, la responsabilidad de las compañías del sector del espacio de baño; o los valores que definen a las empresas y cómo pueden determinar su longevidad.

Estas entrevistas tienen difusión a lo largo de 2017 en las distintas actividades organizadas para conmemorar el centenario de Roca. Además, se han realizado carteles y montajes audiovisuales específicos que se han proyectado en las principales ferias del sector del espacio de baño a las que acude el Grupo.

El proyecto “Testimonials” ha recogido la opinión de clientes y empleados del Grupo en todo el mundo, así como de arquitectos, diseñadores, periodistas, economistas o representantes de instituciones y organismos internacionales, entre otros, que han mantenido algún tipo de relación con la organización.

En las siguientes páginas se recoge una pequeña muestra de las entrevistas realizadas en el marco de este proyecto. Puede visualizarse un extracto en vídeo de cada entrevista mediante el código QR.

También puede accederse al listado de entrevistas en el enlace

www.roca.es/100/es/testimoniales



El establecimiento de vínculos de confianza y largo plazo con todos los profesionales con los que se relaciona es uno de los valores diferenciales del Grupo Roca y una de las razones que explican la pervivencia de su modelo a lo largo de 100 años de historia.

Con ocasión del centenario de la fundación de la compañía, el proyecto “Testimonials” ha entrevistado a cerca de 80 profesionales de disciplinas muy variadas, que han compartido su experiencia de relación con el Grupo.





Javier Mariscal

Diseñador y artista. Premio Nacional de Diseño de España (1999). Colaborador habitual de Roca.

“El baño es lugar de reunión familiar. Se establecen relaciones y hábitos muy entrañables. Roca ha aportado ideas y soluciones que cambian y alegran la vida”



Klaudia Bączek

Coordinadora del departamento de Marketing de Roca en Polonia. 16 años trabajando en el Grupo.

“Me impresiona el compromiso de una marca de esta dimensión con el medio ambiente. Roca cuida de nuestro futuro a través de la Fundación We Are Water”



Gabriele Buratti

Arquitecto y diseñador. Fundador de Buratti Architetti & W+W Designer. Diseñador del W+W (2010).

“Gracias a su dimensión, Roca ha conseguido llevar la cultura del diseño de calidad en el espacio de baño al gran público”



Miquel Crisol

Director general de Cerámicas Gala. Tercera generación familiar trabajando en el Grupo.

“Siempre he entendido a Roca como parte de la vida familiar, como empresa que ha sabido rodearse de un equipo humano con valores y amor al trabajo”



Odile Decq

Arquitecta. Directora del Studio Odile Decq. Galardonada con el premio Jane Drew para Mujeres en la Arquitectura (2016).

“La evolución técnica desarrollada por Roca permite seguir trabajando con la porcelana, un material extremadamente precioso y noble”



Ashok Kumar Joshi

Operario de producción en la planta de Roca en Alwar (India). 27 años trabajando en el Grupo.

“Gracias a Roca pude cumplir con mis responsabilidades familiares. Fui capaz de construir una casa para vivir y proporcionar una educación a mis hijos”



William Lau

Presidente del grupo B.S.C., distribuidor de productos Roca en China y Hong Kong desde 1973.

“La principal cualidad de Roca es el espíritu del ‘se puede hacer (can do)’ y de explorar nuevos caminos. Siempre desde el mutuo respeto y confianza”



Rafael Moneo

Arquitecto. Galardonado con el Premio Pritzker en 1996. Diseñador de la serie Frontalis de Roca (2006).

“El espacio de baño ha sido la puerta de entrada de la tecnología en el hogar. Roca ha conseguido responder siempre a las inquietudes de los usuarios



Jaroslava Valová

Fundadora de Siko, distribuidor de productos del Grupo Roca en la República Checa.

“Valoramos la amplia gama de productos, y la excelente relación humana entre el personal de nuestra empresa y los empleados de Roca”



Ferran Adrià

Cocinero. Chef del restaurante elBulli, tres estrellas Michelin y considerado el mejor restaurante del mundo.

“Es muy difícil ser innovador sin perder la visión. La evolución que ha seguido Roca es muy admirable y debe ser una referencia para muchas otras empresas”



Ma Yansong

Arquitecto. Fundador de MAD architects y galardonado con The Young Architects Award (2016). Autor del Roca Beijing Gallery (2016).

“Mi misión como arquitecto es imaginar el futuro. He encontrado en Roca un colaborador único para convertir, juntos, nuestras ideas en realidad”



Patrik Schumacher

Arquitecto. Director de Zaha Hadid Architects. Autor del Roca London Gallery (2011).

“Roca está perfectamente alineada con los valores de los productos del siglo XXI: la elegancia, la innovación y un alto nivel de excelencia en la ejecución”



Peter Wilson

Director general de Reece, la mayor empresa minorista de productos de baño en Australia. Distribuidor de productos Roca desde 2011.

“Una de las claves del éxito de Roca es contar con profesionales apasionados por su trabajo y con un conocimiento profundo de nuestra industria y del mundo”



Martha Thorne

Arquitecta. Directora Ejecutiva del Premio Pritzker de arquitectura. Colaboradora con la Fundación We Are Water.

“Roca se preocupa en cómo puede contribuir a mejorar el mundo, desarrollando procesos de producción sostenibles y analizando su impacto medioambiental”



Giorgetto Giugiaro

Diseñador. Nombrado diseñador de coches del siglo (1999). Colaborador con Roca desde 1986.

“Si Roca ha conseguido celebrar cien años es porque ha sido capaz de mantener su visión de negocio, su capacidad de producción y su apuesta tecnológica”



Carlos Ferrater

Arquitecto. Fundador del estudio OAB (Office of Architecture in Barcelona). Premio Nacional de Arquitectura de España (2009). Autor del Roca Barcelona Gallery (2009)

“Roca ha sabido dar el salto al mundo global sin perder la escala familiar, el cariño por el objeto y el diseño, y la atención a sus profesionales”



Europa Occidental, África y Oriente Medio

España, Portugal, Italia, Reino Unido, Francia, Marruecos, Egipto, Oriente Medio



6.231



FACTURACIÓN

596,9M€



FÁBRICAS

23



PORCELANA SANITARIA

10

GRIFERÍA

3

BAÑERAS

3

ACRÍLICOS

3

MUEBLES

2

CERÁMICA

1

ACCESORIOS

1



MARCAS

Roca

LAUFEN
Bathroom Culture since 1898 www.laufen.com

JIKA

Sanitana

COSMIC

gala

GRAVENA
PERFECT SOLUTIONS FOR YOU

BB

Nuevo ejercicio de crecimiento de la región que concentra los mercados tradicionales del Grupo, con un incremento de las ventas del 6% y una aportación creciente al beneficio bruto de la organización. El mercado español lidera esta evolución positiva gracias a un tercer año consecutivo de crecimiento por encima del 10%, impulsado por la buena acogida de los últimos lanzamientos y la apuesta por una oferta integral de productos para el espacio de baño.

El buen comportamiento se extiende a prácticamente todos los mercados, a pesar de la incertidumbre política, social y monetaria que ha generado el resultado del referéndum sobre la salida del Reino Unido de la UE, y el entorno político inestable en Francia y Oriente Medio. El principal impacto de este entorno es la depreciación de la libra inglesa, que incide significativamente en la consolidación a euros de las ventas en este mercado.

Junto con España, ya recuperada como uno de los principales motores de crecimiento del Grupo, destaca el incremento de ventas alcanzado en Francia, Italia y Oriente Medio. La evolución positiva de la región permite un incremento notable de su aportación al beneficio total del Grupo.



CONTRIBUCIÓN AL BENEFICIO BRUTO DEL GRUPO

38,1%

España

PIB 2016	3,2%
Previsión PIB 2017	2,6%
Inflación	1,6%
Habitantes (millones)	46,4

Tercer año consecutivo de crecimiento de la economía española, repitiendo el 3,2% alcanzado en 2015.

El crecimiento se sustenta tanto en las exportaciones como en la demanda interna, impulsada por la progresiva reducción del paro y el incremento de la confianza de los consumidores.

El sector de la construcción afianza también su crecimiento, con un incremento superior al 2% y una notable recuperación en obra nueva.

España se consolida en 2016 como uno de los principales motores de crecimiento del Grupo, tanto en facturación como en contribución al beneficio bruto: por tercer año consecutivo se registra un incremento de ventas del 11%, que supone una tasa acumulada de cerca del 35% entre 2014 y 2016. El esfuerzo realizado en lanzamiento de producto nuevo y potenciación de todas las categorías del espacio de baño (porcelana, grifería, mobiliario, mamparas, accesorios, etc.) ha permitido reforzar el posicionamiento de las marcas del Grupo tanto en proyectos de obra nueva y rehabilitación como en el sector hotelero, especialmente activo en las comunidades de Baleares y Canarias.

En la misma línea, la división de cerámica plana también crece por tercer año consecutivo en España. Esta evolución confirma el acierto de la reestructuración de marcas realizada en los últimos ejercicios, con el posicionamiento de Roca en el segmento medio-alto y el lanzamiento de Bellavista y Gala, que ya contribuyen de forma notable al volumen de ventas. La reestructuración desarrollada en ejercicios anteriores ha permitido ganar agilidad en el lanzamiento de novedades, reducir los plazos de entrega y disminuir los costes.



- 1 Nuevo *showroom* de Laufen, que ocupa dos plantas de un edificio histórico en el centro de Madrid.
- 2 Presentación a la red de distribuidores de las colecciones de *smart toilets* In-Wash y Multiclean de Roca.
- 3 Lanzamiento de la serie Inspira.
- 4 Gama Arena de la colección Momentum de cerámica plana.
- 5 Celebración del European BIM Summit 2016, patrocinado por Roca.



Reino Unido

PIB 2016	1,8%
Previsión PIB 2017	2,0%
Inflación	1,6%
Habitantes (millones)	64,1
Evolución GBP/EUR	-11,5%

Ejercicio marcado por el referéndum sobre la salida del Reino Unido de la Unión Europea (*Brexit*), que generó incertidumbre entre los inversores en el primer semestre y desconcierto tras el triunfo del “sí”.

Pese a todo, el crecimiento conservó el vigor y el impacto de la salida de la UE (depreciación de la libra, barreras al comercio internacional...) puede ser más gradual de lo previsto inicialmente.



- 1 Battersea Power Station (Londres), proyecto de más de 4.300 viviendas que incorpora productos Laufen.
- 2 Presentación de la serie Inspira en el Roca London Gallery.

El incremento registrado en Reino Unido se sitúa alrededor del 6% con un crecimiento sostenido en los sectores comerciales y de nueva construcción, y una presencia cada vez más destacada en algunos de los proyectos constructivos de mayor relevancia. Se ha desarrollado asimismo una nueva estrategia de puntos de venta, orientada a consolidar a Roca como marca *premium* mediante una presencia más relevante en *showrooms*.

Destaca también el importante crecimiento de ventas registrado en Irlanda, donde se ha impulsado la actividad en 2016. Sin embargo, la aportación de Reino Unido a las ventas consolidadas del Grupo se ve seriamente afectada por la devaluación de la libra inglesa.



Italia

PIB 2016	0,9%
Previsión PIB 2017	0,8%
Habitantes (millones)	60,7

Tras una continua revisión de las previsiones a la baja, Italia acaba registrando el crecimiento más modesto de la zona del euro, por debajo del 1%.

Se mantiene una fuerte incertidumbre en torno a la situación política –dimisión del primer ministro en diciembre– y el frágil sistema bancario.

El esfuerzo realizado en lanzamiento de nuevo producto y la intensa actividad comercial permiten alcanzar un incremento de ventas en un mercado de actividad muy débil.

Destaca la incorporación en el canal de distribución de una importante cadena especializada en productos para la construcción y la rehabilitación.

- 3 Participación de la división de cerámica plana en la feria CERSAIE (Bolonia).
- 4 Salon del Mobile (Milán).



Portugal

PIB 2016	1,4%
Previsión PIB 2017	1,7%
Inflación	0,8%
Habitantes (millones)	10,3

La mejora del consumo privado y las exportaciones permiten a Portugal crecer por encima de la mayoría de previsiones.

Las buenas noticias se completan con una reducción del déficit y una nueva rebaja del paro.

Las diversas marcas del Grupo participan en un incremento de ventas superior al 10%, impulsado principalmente por el repunte de la actividad en rehabilitación privada y en el sector hotelero del Algarve. Se mantiene también la actividad exportadora, tanto a mercados africanos de habla portuguesa como a países europeos de la región.

En cuanto a la actividad industrial, destacan las inversiones realizadas en la planta de grifería de Cantanhede -robotización de procesos de limado y pulido interno, y ampliación de almacén convencional- y en el complejo de Anadia para impulsar la fabricación de productos en Gelcoat y Solid Surface, y ampliar la capacidad de la línea de muebles. La planta de porcelana sanitaria de Anadia ha alcanzado en 2016 su máximo rendimiento apenas un año después de su entrada en funcionamiento.



1 2 Las inversiones en la planta de grifería de Cantanhede permitirán incrementar la producción cerca de un 30%.

3 Actividad en el Roca Lisboa Gallery, que ha recibido más de 11.000 visitas en 2016.

Francia

PIB 2016	1,2%
Previsión PIB 2017	1,4%
Inflación	0,6%
Habitantes (millones)	66,5

El crecimiento del 1,2% confirma las previsiones, gracias principalmente al saneamiento de las cuentas públicas y el control del déficit. Las empresas han empezado a recuperar competitividad y el paro se ha reducido.

Pese a la mejoría económica, el país vive un clima de temor por los ataques terroristas e incertidumbre ante los cambios políticos.

Tras una serie de ejercicios marcados por la atonía del mercado, Roca France ha logrado en 2016 un crecimiento superior al 8% en las ventas y una notable mejora de sus resultados respecto al año anterior.

El especial enfoque en la implantación de un nuevo modelo de operaciones y logístico, junto con un riguroso control de los costes y el replanteamiento de la estrategia comercial, ha tenido sus frutos en forma de una mejora de la rentabilidad. El esfuerzo en la venta de series estratégicas, como Terran y The Gap Rimless, ha contribuido a dicha mejora, además de reforzar la posición de la marca Roca en los segmentos medio y alto del mercado.

4 Stand de Roca en la feria de Lille.



Marruecos

PIB 2016	1,5%
Previsión PIB 2017	4,4%
Inflación	22,1%
Habitantes (millones)	34,3
Evolución MAD/EUR	-0,3%

La reducción de la producción agrícola por causas meteorológicas frena el crecimiento económico del país.

La austera política gubernamental ha permitido consolidar las finanzas públicas y se anuncian medidas estructurales para modernizar la economía.

Ligera mejora de las ventas en Marruecos, a pesar de la ausencia de proyectos turísticos y el parón de la obra nueva. La actividad en lanzamiento de productos, eventos y relación con instituciones ha permitido una notable presencia de las marcas Roca y Laufen en los principales medios de comunicación del país.

Destaca también el notable desarrollo del mercado africano gestionado desde Marruecos, con presencia en países como Argelia, Guinea Ecuatorial, Camerún o Níger.

- 1 Conferencia de prensa de la arquitecta Martha Thorne en el evento Smart City and Water en Casablanca.
- 2 Gran Teatro de Casablanca, que equipará productos del Grupo.



Oriente Medio

Freno al crecimiento económico de la región a causa de la reducción de los ingresos procedentes del petróleo, las tensiones geopolíticas y los enfrentamientos civiles en diversos países.

La presencia en los principales proyectos de la región y la penetración en el mercado en colaboración con distribuidores locales permiten un incremento de las ventas cercano al 15%, impulsado principalmente durante el primer semestre del año. Prosigue la estrategia de penetración de la marca Roca mediante la apertura de nuevas salas de exposición en Bagdad (Iraq) y Teherán (Irán).

Egipto

PIB 2016	4,3%
Previsión PIB 2017	3,5%
Inflación	25,8%
Habitantes (millones)	91,5
Evolución EGP/EUR	-21,1%

La recuperación de la inversión pública mantiene las expectativas de crecimiento económico.

Frente a la caída del turismo, las reformas del gobierno han ganado la confianza del FMI, que ha otorgado un plan de ayudas para impulsar el crecimiento.

Pese al freno de la actividad turística y la débil demanda interna, se consigue un incremento del 5% del volumen de ventas, perjudicado en la consolidación a euros por la fuerte devaluación de la libra egipcia. En la actividad comercial destaca el desarrollo de nuevos proyectos en la ciudad de Ismailia. Entre las inversiones cabe citar la adquisición de unos terrenos para la futura construcción de una nueva planta de porcelana sanitaria.



- 3 Nuevo puerto de Doha (Qatar).
- 4 Primera edición en Dubai del concurso de diseño exprés One Day Design Challenge.

América (Norte, Centro y Sudamérica)

Brasil, Argentina, Estados Unidos, México



EMPLEADOS
4.170



FACTURACIÓN
353,6M€



FÁBRICAS
15

PORCELANA SANITARIA
8

CERÁMICA
3

GRIFERÍA
2

ACRÍLICOS
1

MUEBLES
1

MARCAS

Roca

LAUFEN
Bathroom Culture since 1898 www.laufen.com

Celite
Porcelana de San Carlos

Incepa
Un sujeto

capea

SANTALIA

CERAMOSA

Ejercicio especialmente complejo en la región ante la importante caída del consumo en la mayoría de países, que se traduce en un descenso del negocio. La situación es especialmente incierta en Brasil, segundo mercado del Grupo en volumen de ventas, que vive un nuevo año en recesión y no se prevé una recuperación rápida. En Argentina, pese a un crecimiento económico también negativo, se consigue un meritorio incremento de facturación en moneda local, que se ve significativamente perjudicado por la depreciación del peso. En Estados Unidos, con un negocio centrado hasta la fecha en la cerámica plana, se avanza en el desarrollo de un modelo de distribución orientado a ampliar la cartera de clientes y ganar visibilidad de marca.

La adquisición de dos compañías de porcelana sanitaria en México y los planes de ampliación de la capacidad productiva a corto plazo en este país suponen una clara apuesta del Grupo por comercializar sus productos para el espacio de baño en Norteamérica, tanto en el propio mercado mexicano como en Estados Unidos.

La agitada situación socioeconómica en Brasil empuja a la baja la cifra de ventas en la región y su aportación al beneficio total del Grupo. Los resultados también se ven perjudicados por la devaluación del peso argentino, mientras las ventas en Estados Unidos se mantienen estables.



CONTRIBUCIÓN AL BENEFICIO BRUTO DEL GRUPO

18,2%

Brasil

PIB 2016	-3,6%
Previsión PIB 2017	0,2%
Inflación	6,3%
Habitantes (millones)	207,8
Evolución BRL/EUR	-3,9%

Segundo año consecutivo de recesión, a causa principalmente de la caída de los precios de las materias primas, la ralentización china y la incertidumbre política (juicio y destitución de Dilma Rouseff, denuncias de corrupción, etc.).

Se prevé una todavía lenta recuperación en 2017 como consecuencia de la distensión de la política económica, la progresiva creación de puestos de trabajo y el avance en las reformas estructurales de carácter laboral, económico y fiscal.

La desalentadora situación interna, con ausencia de nuevos proyectos en el sector de la construcción, supone una caída significativa en el volumen de negocio (superior al 10%). Pese a ello, el gran esfuerzo realizado para reducir costes y ajustar la producción a los nuevos niveles de ventas ha permitido contener el impacto del descenso de la facturación en la rentabilidad del negocio. En la actividad comercial destaca la entrada de la marca local Incepa en las categorías de grifería y muebles, con una extensa oferta de más de 200 referencias.

El desempeño en el negocio de cerámica plana se ve también perjudicado por la situación interna del país. Sin embargo, cabe destacar la productividad de la línea de producción con supercompactadora en la planta de Campo Largo, con colecciones destinadas tanto al mercado interior como a Estados Unidos y otros mercados de exportación en Sudamérica.



1 La marca local Incepa ha presentado en 2016 nuevas colecciones de grifería y mobiliario.

2 Feria Expo Revestir 2016, en Sao Paulo.



Argentina

PIB 2016	-2,3%
Previsión PIB 2017	2,2%
Inflación	36%
Habitantes (millones)	43,4
Evolución ARS/EUR	-37,1%

Las medidas impulsadas por el nuevo gobierno de Macri han permitido abrir la economía, levantar las barreras a la importación, normalizar la situación cambiaria y acceder al crédito internacional.

Sin embargo, la transición es todavía lenta y para 2016 se prevé una recesión del 2,3%, afectada por la elevada inflación y el déficit fiscal. La situación social es también complicada, ante el incremento del desempleo, los índices de pobreza y el debate sobre la distribución de recursos.

El parón generalizado de la construcción –especialmente de la obra pública– y la apertura del mercado a la importación provoca una caída notable del volumen. Pese a todo, se consigue un incremento de alrededor del 8% en moneda local, afectado en la consolidación a euros por la devaluación del peso (caída superior al 30%).

A nivel industrial, la planta de Lanús recibe nuevas prensas de colado a presión de inodoros y una mejora general de las instalaciones para ampliar su capacidad de producción, destinada principalmente a atender la demanda del mercado doméstico.

- 3 Conferencia del arquitecto Carlos Ferrater en Buenos Aires, en el marco de la Semana del Diseño.
- 4 Reforma del showroom Expo Baño Argentina (Buenos Aires).
- 5 Sede corporativa de Banco Macro (Buenos Aires), proyecto de César Pelli.



Estados Unidos

PIB 2016	1,6%
Previsión PIB 2017	2,3%
Inflación	2,1%
Habitantes (millones)	321,4
Evolución USD/EUR	0,2%

La ralentización de la actividad (1,6%) se atribuye principalmente a la debilidad de la inversión y del consumo, en un año de tensa campaña presidencial. En el segundo semestre las previsiones repuntaron por la mejoría de la confianza de las empresas.

Las previsiones de futuro son optimistas aunque dependerán del cumplimiento de las promesas de Donald Trump, vencedor de las elecciones con un programa económico que apuesta por el proteccionismo, la reducción de impuestos e inversiones masivas.

1 Entrada como proveedor nacional de concesionarios Volkswagen en Estados Unidos.

2 Nuevo showroom y centro logístico en la zona cerámica de Los Angeles (Anaheim).

Notable impulso a la actividad en Estados Unidos, centrada en el negocio de cerámica plana, tras la estrategia de diversificación de la distribución, que ha permitido reducir la dependencia de las grandes cadenas de *home centers*.

La oferta de producto gana valor gracias al inicio de la comercialización de las colecciones de grandes formatos procedentes de la supercompactadora de la planta de Campo Largo (Brasil) y el lanzamiento de la marca Bellavista, que permite cubrir nuevos segmentos del mercado, presentada en la feria Coverings en Chicago. Destaca también la participación por primera ocasión en la feria ICFF de Nueva York, especializada en mobiliario contemporáneo.



México

PIB 2016	2,3%
Previsión PIB 2017	1,7%
Inflación	3,4%
Habitantes (millones)	128.6
Evolución MXN/EUR	-14,8%

Crecimiento inferior al previsto debido principalmente a la caída de la producción industrial en Estados Unidos y la incertidumbre generada tras la victoria de Donald Trump y sus promesas proteccionistas y anti inmigración.

El gobierno mexicano impulsa reformas estructurales que se prevé que estimulen la actividad industrial y mejoren el mercado laboral en un país de todavía fuertes desigualdades sociales.

La apuesta estratégica del Grupo por el mercado mexicano y el conjunto de Norteamérica se materializa en 2016 mediante la adquisición de dos compañías locales de producción de porcelana sanitaria: General de Cerámica, S.A. de C.V. (Santalia), con una planta con capacidad de 750.000 piezas/año, y Cerámica Artística Monterrey, S.A. de C.V. (Ceramosa), también con planta propia y una notable implantación comercial.

Sobre esta base se prevé desplegar un proyecto industrial de gran capacidad en la zona –previsión de alcanzar los dos millones de piezas/año a medio plazo–, con objetivo de ofertar nuevas líneas de producto a los diversos segmentos de mercado de la región.

3 Proyecto de ampliación de la planta de Santalia, mediante la construcción de nuevas naves para la producción de porcelana sanitaria y un nuevo almacén.

4 La planta de Santalia se ubica en San Nicolás de los Garza, a 30 kilómetros de Monterrey.



Europa Central, Europa del Este y Escandinavia

Suiza, Rusia, Alemania, Austria, Polonia, República Checa, Noruega, Dinamarca, Suecia, Bulgaria, Rumanía, Croacia, Turquía



27,9%
DEL GRUPO

EMPLEADOS

6.279



27,2%
DEL GRUPO

FACTURACIÓN

463,8M€



28,2%
DEL GRUPO

FÁBRICAS

22

PORCELANA SANITARIA

13

GRIFERÍA

3

ACRÍLICOS

4

MUEBLES

2



MARCAS

Roca

LAUFEN
Bathroom Culture since 1898 www.laufen.com

JIKA

arwa
WATER INSPIRATION SINCE 1954

COSMIC

SIMILOR KUGLER
WATER INSPIRATION SINCE 1954

FAYANS

SANTEK

gala

NSK

El notable comportamiento en Suiza y la vuelta al crecimiento en Rusia impulsan el incremento de las ventas en la región, que aumenta también su contribución al beneficio bruto del Grupo. En Suiza destaca la excelente acogida de las nuevas colecciones lanzadas en los últimos ejercicios, que han permitido ganar cuota en distintas categorías, mientras que el desempeño en Rusia tiene un mérito añadido por el todavía complicado entorno social y económico.

Junto con los dos principales mercados, cabe destacar los buenos resultados obtenidos en Polonia, República Checa o Rumanía, además de nuevas inversiones destinadas a ampliar la capacidad productiva y logística en las plantas del sur de Europa. A la red industrial cabe sumar en 2016 una nueva planta de grifería en Turquía, fruto de la adquisición de una compañía local, que permite incorporar nuevo *expertise* en el desarrollo de series de gama alta.

Por último, cabe citar la reestructuración del modelo de distribución realizada en los países escandinavos, que coloca al Grupo en una posición idónea para alcanzar resultados positivos a corto plazo.

A pesar de la devaluación del rublo ruso, la región incrementa su cifra de ventas y gana peso en la aportación al beneficio del Grupo. Suiza encabeza el crecimiento de la región, también beneficiada por los buenos resultados obtenidos en mercados como República Checa o Polonia.



CONTRIBUCIÓN AL BENEFICIO
BRUTO DEL GRUPO

27,1%

Suiza

PIB 2016	1,3%
Previsión PIB 2017	1,4%
Inflación	-0,1%
Habitantes (millones)	8,3
Evolución CHF/EUR	-2,0%

Tras la ralentización del crecimiento en 2015 por la pérdida de paridad fija entre franco y euro, la economía suiza alcanza un incremento del 1,3% en 2016.

Se prevé un crecimiento sostenido en próximos ejercicios, a medida que se recupere la demanda y se atenúe el efecto de la apreciación del franco.

Frente a un crecimiento mínimo del mercado, las ventas del Grupo en Suiza logran un notable incremento y se consigue ganar cuota tanto en porcelana sanitaria como en muebles. Este crecimiento responde al esfuerzo realizado en los últimos años en lanzamiento de productos innovadores y de calidad, que han conseguido una gran aceptación comercial. Entre ellos, cabe citar los nuevos modelos de inodoros *rimless* o colecciones como VAL, INO o Kartell by Laufen. La buena acogida del nuevo *shower toilet* Riva, presentado en la feria Swissbau, augura también un crecimiento futuro de las ventas.

Cabe destacar la buena evolución en rendimientos y costes de las dos plantas en Suiza (porcelana sanitaria y grifería), que ha permitido mantener un nivel excepcional de servicio a clientes e incrementar la cuota de mercado frente a productos de importación.

- 1 Lanzamiento *shower toilet* Riva de Laufen.
- 2 Participación en la feria Swissbau.



Rusia

PIB 2016	-0,2%
Previsión PIB 2017	1,4%
Inflación	5,4%
Habitantes (millones)	144,1
Evolución RUB/EUR	-8,3%

La evolución económica en Rusia mejoró las expectativas gracias principalmente al afianzamiento de los precios del petróleo y la progresiva recuperación de la demanda interna.

El crecimiento queda asimismo atenuado ante la necesidad de reformas estructurales que permitan recuperar la competitividad e inversión, tanto en el país como en el resto de la región.

La excepcional labor realizada en Rusia ha permitido, en un entorno económico todavía complejo, alcanzar un significativo crecimiento de las ventas en moneda local, con un considerable aumento de cuota de mercado en las categorías de porcelana y muebles.

A nivel productivo destaca la evolución positiva de eficiencia y productividad en todas las plantas. La sólida presencia industrial del Grupo en el país –plantas de porcelana, muebles, acrílico y composites– ha sido un factor determinante para impulsar la cuota de mercado frente a la presión de la importación en un contexto de fuerte depreciación de la moneda.

En 2016 también se ha constituido una nueva filial en Kazajistán, que permitirá acelerar el crecimiento de las ventas tanto en este mercado como en el resto de la Comunidad de Estados Independientes.

- 3 Participación en la feria Mosbuild (Moscú).
- 4 Krasnodar Stadium, equipado con productos del Grupo.

Alemania y Austria

ALEMANIA

PIB 2016	1,8%
Previsión PIB 2017	1,6%
Inflación	1,7%
Habitantes (millones)	81,7

AUSTRIA

PIB 2016	1,5%
Previsión PIB 2017	1,4%
Inflación	1,4%
Habitantes (millones)	8,6

La buena salud del mercado laboral, con el índice de paro más bajo en 25 años, y el aumento de los ingresos familiares son los principales motores de la economía alemana, que crece por encima de las previsiones.

El consumo doméstico impulsa también el crecimiento de la economía austriaca y compensa un comercio exterior a merced de la incertidumbre global. Destaca el dinamismo de los sectores de la construcción y turismo.

Pese a sufrir un retroceso en las ventas en 2016 por cuestiones coyunturales, las perspectivas de crecimiento a medio y largo plazo del Grupo en Alemania son positivas.

Por su parte, Austria vive una transformación del mercado causada por el auge del canal DIY, que está captando un volumen muy elevado de negocio, con un impacto relevante en precios y mix de producto. Pese a ello, se ha conseguido mantener el volumen de ventas. La planta de Wilhelmsburg ha registrado una meritoria mejora de rendimiento y productividad, mientras las instalaciones de Gmunden se han adaptado a la producción de la gama SaphirKeramik.



1 Presentación del *shower toilet* Riva en la feria Aquatherm de Viena.

2 Stand de Laufen en la feria Orgatec de Colonia.

Polonia

PIB 2016	2,8%
Previsión PIB 2017	3,4%
Inflación	2,2%
Habitantes (millones)	38
Evolución PLN/EUR	-4,1%

Pese a registrar un crecimiento inferior a ejercicios anteriores, Polonia mantiene una evolución sólida impulsada, principalmente, por el aumento de la demanda y el apoyo a las inversiones.

La evolución económica no se resiente de las tensiones del gobierno ultraconservador con las instituciones europeas por las polémicas medidas relacionadas con el sistema judicial y la libertad de información.

Notable incremento de las ventas, muy por encima del crecimiento del sector, gracias a la capacidad de reacción ante los movimientos del mercado.

Polonia se consolida como uno de los principales centros productivos en la región mediante una importante inversión en la planta de porcelana sanitaria de Gliwice, que ampliará su capacidad para hacer frente a las previsiones de aumento de la demanda. Destacan también los resultados obtenidos por la planta de Gryfice, con mejoras notables a nivel de eficiencia.

3 4 Inversión en la planta de porcelana sanitaria de Gliwice, con la construcción de una nueva área de colado y la ampliación del almacén.



República Checa

PIB 2016	2,4%
Previsión PIB 2017	2,8%
Inflación	1,9%
Habitantes (millones)	10,5
Evolución CZK/EUR	0.9%

Crecimiento impulsado por el consumo doméstico y las inversiones públicas, junto con el buen comportamiento del comercio exterior.

Se trata de una de las economías más dinámicas de Europa central, con una de las tasas de desempleo más bajas de todo el continente.

El buen comportamiento de las categorías de porcelana y muebles impulsan el crecimiento de las ventas, por encima del incremento medio del mercado.

A nivel logístico destaca la ampliación en cerca de 5.000 m² del centro de Znojmo, consolidado como base principal de operaciones para servir a los mercados de exportación.

1 2 Ampliación del almacén de Znojmo, con un incremento de la superficie en cerca de 5.000 m².



Escandinavia

NORUEGA	
PIB 2016	1,0%
Previsión PIB 2017	1,2%
Inflación	3,5%
Habitantes (millones)	5,2

Noruega registra uno de los crecimientos más moderados de los últimos años (1%) a causa principalmente de la disminución de ingresos procedentes de la exportación de materias primas (principalmente, hidrocarburos).

Suecia mantiene un ritmo de crecimiento vigoroso (3,3%), apoyado en la demanda interna, el nivel de inversión y el impulso de las exportaciones, beneficiadas por la depreciación de la moneda local.

Dinamarca alcanza un crecimiento del 1,1%, menor a lo previsto, en un entorno de inestabilidad política.

SUECIA	
PIB 2016	3,3%
Previsión PIB 2017	2,7%
Inflación	1,7%
Habitantes (millones)	9,8

El Grupo sigue consolidando su presencia en los países nórdicos mediante la aplicación del modelo propio de distribución –basado en la colaboración con distribuidores locales–, y el lanzamiento de colecciones específicas para la región y adaptadas a las preferencias locales: Victoria-N, la primera serie nórdica de la marca Roca, y Kompas, la segunda de Laufen.

Por mercados, destacan el crecimiento de ventas alcanzado en Dinamarca y el establecimiento de una filial comercial en Suecia, que permitirá una mayor cercanía a un mercado de gran atractivo. En Noruega, el esfuerzo de adaptación al modelo de distribución corporativo marca un ejercicio de transición y un leve retroceso en las ventas. El proceso se ha dado por concluido y el Grupo se encuentra en posición de alcanzar crecimientos notables en próximos ejercicios.

- 3 Victoria N, primera serie nórdica de Roca: colección de muebles de diseño actual, sencillo y funcional.**
- 4 Kompas, de Laufen, desarrollada en colaboración con el diseñador danés Hee Welling.**



South East Europe

BULGARIA

PIB 2016	3,4%
Previsión PIB 2017	2,9%
Inflación	1,6%
Habitantes (millones)	7,1

RUMANÍA

PIB 2016	4,8%
Previsión PIB 2017	4,2%
Inflación	-0,7%
Habitantes (millones)	19,8

CROACIA

PIB 2016	2,9%
Previsión PIB 2017	2,9%
Inflación	1,5%
Habitantes (millones)	4,2

La economía búlgara creció por encima del 3%, gracias en gran parte a la vigorosa evolución de sus exportaciones. Pese a la incertidumbre política, ha conseguido mejoras notables en el empleo y mantiene sus cuentas públicas en una situación muy saneada.

Meritorio crecimiento del 4,8% en Rumanía, impulsado por las reformas económicas que han conseguido un estímulo fiscal mediante la reducción del IVA y el aumento del salario medio.

El auge del turismo y la recuperación del consumo de los hogares llevan a Croacia a crecer cerca de un 2,9%, en un entorno de reformas estructurales para reducir la deuda pública y el desempleo.

La ampliación de la planta de producción de porcelana sanitaria de Zapresic (Croacia) y las mejoras realizadas en su centro logístico permitirán atender la demanda creciente en la región. Esta inversión permite que la planta alcance el millón de piezas de capacidad.

A nivel de ventas destaca el impulso conseguido en Rumanía, con un crecimiento superior al 15%, y la evolución positiva en Croacia. Destaca también la evolución positiva de las ventas en todos los países de la antigua Yugoslavia, favorecidas por la mejora gradual de la situación económica.

1 Ampliación de la fábrica de porcelana de Zapresic (Croacia), que permite duplicar su capacidad.

2 Showroom de Roca en Sofía.



Turquía

PIB 2016	2,9%
Previsión PIB 2017	2,5%
Inflación	8,5%
Habitantes (millones)	77,3
Evolución TRY/EUR	-9,5%

La economía turca crece por debajo de las previsiones (2,9%) debido, principalmente, al impacto del golpe de Estado del mes de julio, y el descenso de los ingresos procedentes del turismo.

La debilidad de la lira turca, que ha sufrido una importante depreciación, el paro, las desigualdades sociales y la crisis migratoria frenan también su progresión.

El gobierno presenta un plan de desarrollo para alcanzar un rápido crecimiento del PIB a corto plazo mediante el estímulo al consumo y la inversión.

El Grupo reimpulsa su presencia en Turquía mediante la adquisición de las divisiones industrial y comercial de la compañía local NSK, que cuenta con una planta de producción en la zona industrial de Eskisehir, a unos 350 kilómetros de Estambul. Sus instalaciones equipan maquinaria de última generación para productos y acabados de gama alta, complementarios a la oferta actual del Grupo.

Esta operación permite al Grupo consolidar una producción superior a los ocho millones de piezas anuales de grifería en todo el mundo, así como avanzar en productos con acabados especiales y ecológicos. La situación estratégica de la planta permite el suministro de grifería a proyectos tanto de Oriente Medio como del mercado europeo.

3 4 Planta de grifería en Eskisehir, equipada con tecnología para productos y acabados de gama alta.



Asia-Pacífico

China, India, Malasia, Tailandia, Australia



EMPLEADOS
5.820



FACTURACIÓN
292,8M€



FÁBRICAS
18

PORCELANA SANITARIA
8

GRIFERÍA
2

INYECCIÓN PLÁSTICO
2

MUEBLES
1

BAÑERAS
1

SMART TOILET
1

MAMPARAS
1

ACCESORIOS
1

ACRÍLICOS
1

MARCAS

Roca

LAUFEN
Bathroom Culture since 1893 www.laufen.com

EYING

Johnson.Suisse
Bathroom Solutions

Parryware

COSMIC

Nuevo ejercicio de incremento de la cifra de ventas de la región, a pesar de que el desempeño en los dos principales mercados –China e India– se ve afectado significativamente por la depreciación de las respectivas monedas locales en relación al euro. En China, la mejoría del sector y la intensa actividad en el canal proyectos ha permitido alcanzar un crecimiento cercano al 15% en moneda local. La evolución es más moderada en India a causa de la inactividad del consumo doméstico, afectado por las reformas estructurales del Gobierno. En Malasia, tercer mercado del Grupo en la región, se consigue el tercer año consecutivo con un incremento de ventas superior al 10%.

En los mercados de implantación más reciente (Tailandia y Australia), el Grupo progresa en su rápida penetración, con una intensa actividad de conocimiento de marca y desarrollo de la distribución. A destacar también las sinergias a nivel industrial establecidas entre los diversos centros productivos, orientados a alcanzar la máxima capacidad para ofertar los productos de mayor éxito en la región, como los inodoros *one piece* o el lanzamiento de nuevas series de grifería y mobiliario.

La región presenta un leve crecimiento de ventas respecto al ejercicio anterior y mantiene estable su aportación al beneficio bruto. El excelente desempeño en China y Malasia compensa la caída de la aportación de India a causa, en gran medida, de la depreciación de la rupia.



CONTRIBUCIÓN AL BENEFICIO
BRUTO DEL GRUPO

16,7%

China

PIB 2016	6,7%
Previsión PIB 2017	6,6%
Inflación	2%
Habitantes (millones)	1.371
Evolución CNY/EUR	-5,9%

China mantiene en 2016 un índice de crecimiento del 6,7%, similar al año anterior, gracias a las políticas de estímulo.

La evolución del país sigue marcando en gran medida el desarrollo de otros mercados emergentes, dependientes de la demanda de materias primas del gigante asiático.

Tras unos ejercicios de caída del sector de la construcción, el plan de estímulo gubernamental ha permitido un repunte de la obra nueva que impulsa un incremento de las ventas cercano al 15% en moneda local. El intenso trabajo de los equipos de proyectos permite disponer de una importante cartera acumulada para los próximos años, en dos ámbitos principales: obra residencial, gracias a la firma de acuerdos con los principales promotores del país; y sector hotelero, de gran crecimiento en el país y en el que el Grupo cuenta con una presencia muy sólida, especialmente en el segmento *luxury*.

La estrategia de expansión del canal de distribución tradicional ha recibido asimismo un nuevo impulso mediante la apertura de nuevas tiendas de las marcas Roca, Laufen y Ying, acompañada de un esfuerzo para mejorar la comunicación del producto en el punto de venta.

En cuanto a la actividad industrial, en 2016 se ha inaugurado la nueva planta de mamparas en Suzhou, con una capacidad de producción de 250.000 unidades anuales y adyacente a la planta de grifería, que ha incorporado una nueva línea semiautomática de ensamblaje.



1 Roca Beijing Gallery, inaugurado en mayo de 2017.

2 Stand de Roca en K&B Shanghai, principal feria del sector del baño en el mercado asiático, con cerca de 100.000 visitantes.

3 Campaña de la colección de *smart toilets* de Roca.

4 El Asian Games Town Gymnasium de Guangzhou, referencia en ahorro de energía y uso de materiales sostenibles, equipa productos del Grupo.

5 Nueva planta de mamparas en Suzhou.

India

PIB 2016	6,8%
Previsión PIB 2017	7,2%
Inflación	2,2%
Habitantes (millones)	1.311
Evolución INR/EUR	-4,3%

El caos generado por el canje monetario en noviembre –prohibición de los billetes de mayor valor para luchar contra la corrupción y el dinero negro– ha revisado a la baja las previsiones de crecimiento, que se sitúan en el 6,8%. Hasta entonces, las reformas estructurales del gobierno de Modi impulsaban un sólido crecimiento que se prevé que recupere valores cercanos al 8% tras el impacto del canje.

La intensa actividad en el canal proyectos permite mantener las ventas a pesar del débil consumo doméstico. El Grupo ha ganado más de una veintena de proyectos emblemáticos y de gran envergadura tanto en obra residencial como en obra civil, con una demanda mayoritaria de productos Roca. Bajo esta marca se han presentado la serie Inspira y diversos modelos de bañeras de acero, de particular éxito en el país.

A diferencia de las preferencias de los usuarios europeos, en India también destaca la gran aceptación de los inodoros *one piece*, que han experimentado un singular crecimiento en el último ejercicio, y de los *smart toilets*, que ya se comercializan en distintas series.

En 2016 cabe también destacar la inauguración del primer *showroom* propio de Parryware, ubicado en Gurgaon, y las inversiones destinadas a optimizar la capacidad productiva y logística de los centros de Alwar, Ranipet, Sriperumbudur y Dewas, donde ha entrado en funcionamiento una planta solar.

- 1 Planta solar en Dewas. Uso de energía solar para reducir la demanda de la red eléctrica.
- 2 Inauguración del *showroom* de Parryware en Gurgaon, a 30 km de Delhi.



Tailandia

PIB 2016	3,2%
Previsión PIB 2017	3,0%
Inflación	1,7%
Habitantes (millones)	67,9
Evolución THB/EUR	-3,6%

Segunda mayor economía del sudeste asiático, presenta una evolución más moderada que los países de su entorno. En 2016 logra un crecimiento del 3,2% a pesar de la desaceleración del consumo y el turismo. La Junta militar ganó credibilidad política tras el abrumador triunfo en el referéndum constitucional de agosto.

En su segundo ejercicio completo de operaciones en el país, tras la creación de la sociedad en 2014, se ha avanzado en la implantación de marca y el inicio de la actividad comercial mediante una intensa labor de colaboración con distribuidores locales, tanto en el canal tradicional como en proyectos. En este sentido destacan la apertura de un *showroom* en una de las tiendas insignia de una de las mayores cadenas de venta de producto para el espacio de baño de la región, así como la inauguración de espacios promocionales en diversas tiendas de esta misma cadena en Bangkok.

- 3 Acuerdo de distribución con la cadena Grand Home Mart para impulsar la penetración de la marca Roca en este competitivo canal.
- 4 Apertura de un *showroom* Roca de 150 m² en la ciudad de Udon Thani.



Malasia

PIB 2016	4,2%
Previsión PIB 2017	4,5%
Inflación	3,3%
Habitantes (millones)	30,3
Evolución MYR/EUR	-5,4%

El descenso de la demanda externa provoca una revisión a la baja del crecimiento económico, que se sitúa en el 4,2%.

El gobierno plantea medidas estructurales para desarrollar una economía más diversificada y promover el consumo familiar en un país con uno de los niveles de vida más altos de la región.

Tercer año consecutivo de incremento del volumen de ventas por encima del 10%, gracias al mantenimiento de la actividad en el canal proyectos y una mayor penetración en la distribución tradicional, impulsada por la inauguración de un *showroom* propio en Kuala Lumpur (marcas Roca y Johnson Suisse). Entre los nuevos colaboradores cabe citar el acuerdo firmado con un distribuidor de cerámica plana para la penetración en el canal minorista.

En cuanto a la actividad industrial, la planta de porcelana sanitaria de Batang Barjuntai ha iniciado una fase de ampliación de su capacidad mediante la construcción de nuevas zonas de colado y modelaje. Esta planta ha iniciado la producción de inodoros *one piéce* dirigidos, principalmente, al mercado doméstico.



1 3 Fábrica de Batang Barjuntai, que en 2016 ha ampliado su capacidad de colado y modelaje.

2 Feria Archidex en Kuala Lumpur, donde el inodoro Alba fue galardonado con el New Product Award.



4 Inauguración de un *showroom* propio de las marcas Johnson Suisse y Marbletrend en Melbourne.

Australia

PIB 2016	2,5%
Previsión PIB 2017	3,1%
Inflación	2,9%
Habitantes (millones)	23,8
Evolución AUD/EUR	-2,3%

Crecimiento del 2,6%, ligeramente superior al alcanzado en 2015, gracias a la mejora de las condiciones de los países exportadores de materias primas.

El gobierno desarrolló un plan de apoyo al sector empresarial con objeto de favorecer la innovación y reducir la dependencia del sector minero.

La actividad en Australia progresa principalmente en la racionalización de la oferta de las diversas marcas del Grupo y su penetración en el mercado. Las principales acciones en este sentido son el desarrollo de una campaña de comunicación de Roca en colaboración con el Reece –mayor distribuidor del país–, el lanzamiento de las series Dama-N de Roca y Palace de Laufen, o la inauguración de un *showroom* propio para las marcas Johnson Suisse y Marbletrend.

En cuanto a la actividad industrial, cabe destacar el desarrollo y producción del suelo de ducha Helios en las instalaciones de Melbourne, dirigido al mercado local.

6. CUENTAS ANUALES

1998. El perfil de la modelo Rossy de Palma, imagen de la grifería Amura, de diseño también singular.

CUENTA CONSOLIDADA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS DEL EJERCICIO

INGRESOS (GASTOS)	2016	2015
IMPORTE NETO DE LA CIFRA DE NEGOCIOS	1.707.033	1.716.579
Aprovisionamientos y otros gastos externos	(587.008)	(621.383)
Gastos de personal	(438.601)	(436.157)
Dotaciones para amortizaciones de inmovilizado	(111.480)	(112.997)
Trabajos efectuados por el Grupo para activos no corrientes	20.957	20.134
Otros gastos e ingresos de explotación	(488.986)	(453.038)
RESULTADO DE EXPLOTACIÓN	101.915	113.138
RESULTADOS FINANCIEROS	(8.941)	(13.228)
Resultado de entidades valoradas por puesta en equivalencia	2	5.489
Resultado por pérdida de influencia significativa o del control conjunto sobre una sociedad multigrupo	52.677	-
RESULTADOS CONSOLIDADOS ANTES DE IMPUESTOS	145.653	105.399
Gasto por impuesto sobre las ganancias	(18.217)	(21.725)
RESULTADO CONSOLIDADO DEL EJERCICIO	127.436	83.674
Resultado atribuible a la Sociedad Dominante	126.702	83.404
Resultado atribuible a socios minoritarios	734	270

Las cuentas anuales consolidadas del ejercicio anual terminado el 31 de diciembre de 2016 son las primeras preparadas de conformidad con las Normas Internacionales de Información Financiera adoptadas por la Unión Europea (NIIF-UE) y que requieren, con carácter general, que los estados financieros presenten información comparativa. Consecuentemente, las cifras correspondientes al ejercicio anterior difieren de las contenidas en las cuentas anuales consolidadas aprobadas del ejercicio 2015, ya que han sido modificadas para su adaptación a las NIIF-UE.

BALANCE CONSOLIDADO AL 31 DE DICIEMBRE

ACTIVO	2016	2015
ACTIVOS NO CORRIENTES		
Fondo de comercio	276.636	260.489
Otros activos intangibles	151.532	146.878
Inmovilizado material	812.228	737.168
Inversiones inmobiliarias	13.773	16.679
Inversiones en empresas asociadas	536	-
Activos financieros no corrientes	14.175	9.154
Otros activos no corrientes	2.805	2.867
Activos por impuestos diferidos	118.854	104.475
TOTAL ACTIVOS NO CORRIENTES	1.390.539	1.277.710
ACTIVOS CORRIENTES		
Activos no corrientes mantenidos para la venta	-	41.323
Existencias	391.840	375.331
Deudores comerciales y otras cuentas a cobrar	328.571	307.149
Otros activos financieros corrientes	40.226	32.840
Activos por impuestos corrientes	4.291	4.636
Otros activos corrientes	36.448	26.571
Efectivo y otros activos líquidos equivalentes	102.391	95.378
TOTAL ACTIVOS CORRIENTES	903.767	883.228
TOTAL ACTIVO	2.294.306	2.160.938

PASIVO	2016	2015
PATRIMONIO NETO		
Capital	155.530	155.530
Prima de emisión	409.564	409.564
Reservas	739.619	671.691
Resultado del ejercicio atribuido a la Sociedad Dominante	126.702	83.404
Dividendo a cuenta	(16.284)	(15.526)
Diferencias de conversión	(74.876)	(96.862)
PATRIMONIO ATRIBUIDO A LA SOCIEDAD DOMINANTE	1.340.255	1.207.801
Socios minoritarios	12.651	15.217
TOTAL PATRIMONIO NETO	1.352.906	1.223.018
PASIVOS NO CORRIENTES		
Subvenciones	4.161	4.141
Provisiones	27.097	23.823
Pasivos financieros con entidades de crédito	283.459	312.286
Otros pasivos financieros no corrientes	12.079	12.429
Pasivos por impuestos diferidos	39.440	40.095
TOTAL PASIVOS NO CORRIENTES	366.236	392.774
PASIVOS CORRIENTES		
Provisiones	15.224	14.472
Pasivos financieros con entidades de crédito	171.410	153.368
Otros pasivos financieros corrientes	21.211	17.423
Acreedores comerciales y otras cuentas a pagar	330.451	322.710
Pasivos por impuestos corrientes	6.425	10.834
Otros pasivos corrientes	30.443	26.339
TOTAL PASIVOS CORRIENTES	575.164	545.146
TOTAL PATRIMONIO NETO Y PASIVO	2.294.306	2.160.938

SOCIEDADES DEL GRUPO

	DOMICILIO	COMPAÑÍA
Alemania	Staudt	Roca GmbH
Argentina	Buenos Aires	Roca Argentina, S.A.
Australia	Sidney	Roca Bathroom Products Australia Pty Ltd
	Botany	Bathroom Products Australia Pty Ltd.
Austria	Wilhelmsburg	Laufen Austria AG
Brasil	Campo Largo	Incepa Revestimentos Cerâmicos Ltda.
	Jundiaí	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.
	Shanghái	Roca Sanitaryware Trading, Co. Ltd.
	Suzhou	Roca Sanitaryware (Suzhou), Co. Ltd.
	Tangshan	Tangshan Ying Bathroom Products, Co. Ltd.
Croacia	Zapresic	Inker, Industrija Keramike i Porculana D.D.
Dinamarca	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.
	6th of October City	Sphinx for Sanitary Ware Production S.A.E.
Emiratos Árabes Unidos	Dubái	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	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	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.
Indonesia	Yakarta	PT. Roca Industries Indonesia
	Yakarta	PT. Roca Trading Indonesia
Italia	Milán	Roca Sanitario, S.A. (E.P.)
Kazajistán	Almaty	Roca Kazakhstan LLP
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.
México	Monterrey	Productos de Baño Monterrey, S.A.de C.V.
	San Pedro Garza García	Roca Bathroom Products México, S.A. de C.V.
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
Suecia	Sundsvall	Laufen Sverige AB
Suiza	Laufen	Keramik Holding AG
	Laufen	Keramik Laufen AG
	Laufen	Laufen Bathrooms AG
	Laufen	Roca Finance AG
	Laufen	Similor AG
	Laufen	Similor AG
Tailandia	Bangkok	Roca Bathroom Products (Thailand) Co Ltd
Taiwán	Changhua	Roca Taiwan Co Ltd
Turquía	Eskishehir	NSK Armatur ve Aksesuar Sanayi ve Ticaret A.S.
	Eskishehir	Oznur Pres Makina Metal Sanayi A.S.

JUNIO 2017

Avda Diagonal 513, 08029 Barcelona
www.roca.es

