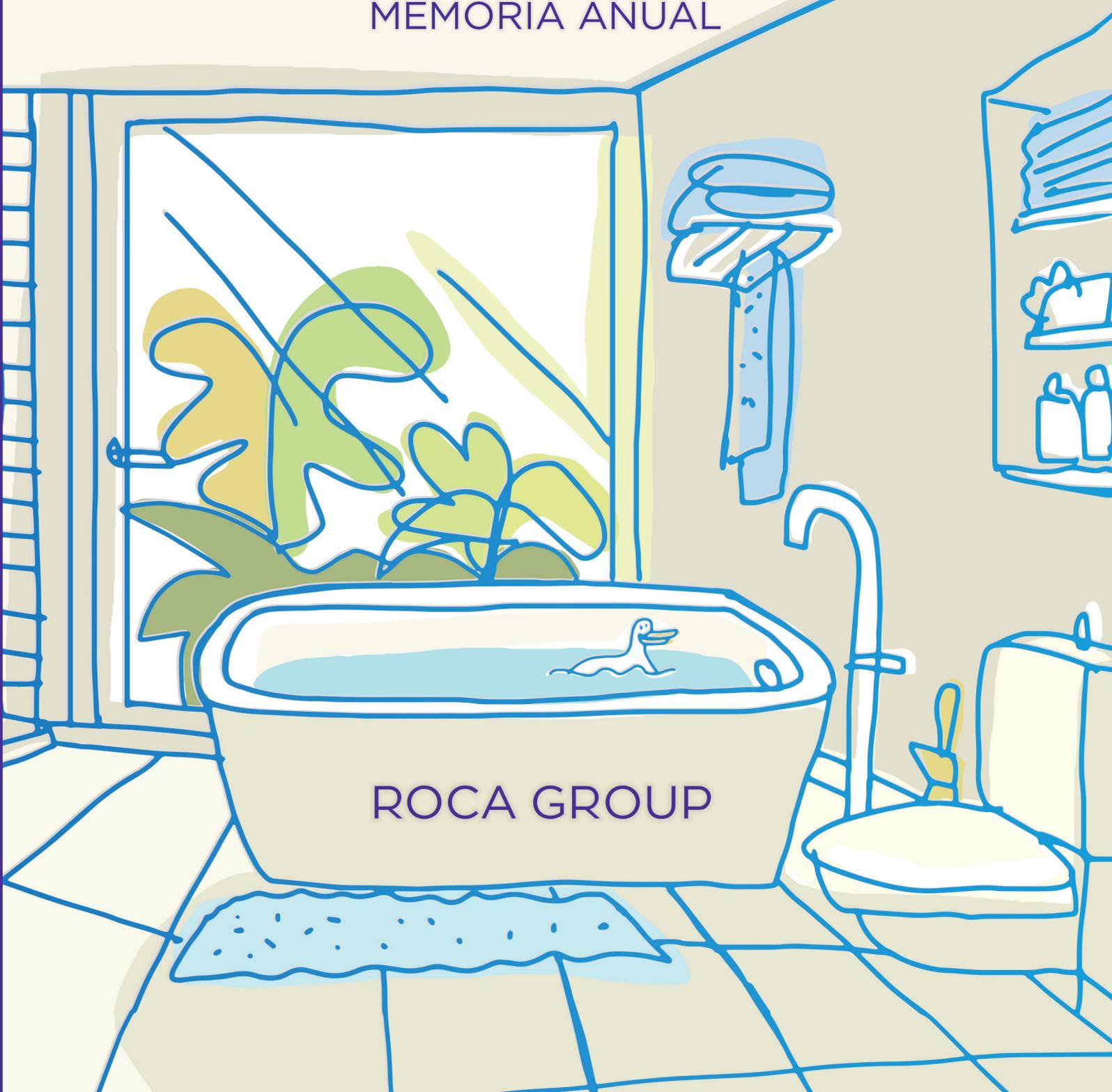


2017

MEMORIA ANUAL



ROCA GROUP

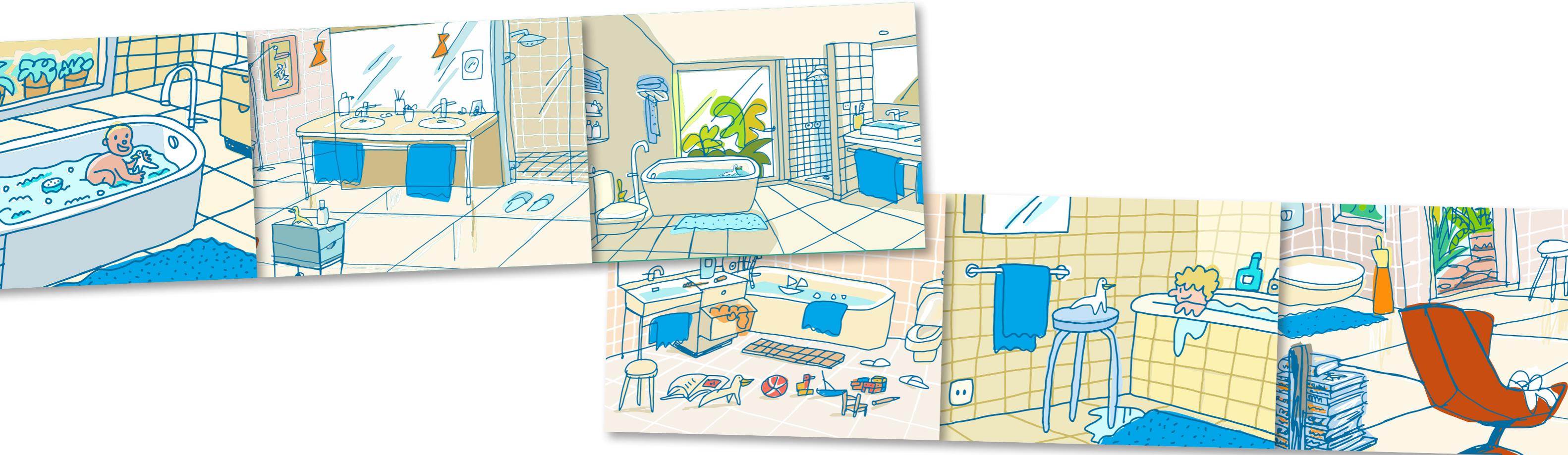
2017

MEMORIA ANUAL



ROCA GROUP

ÍNDICE



1. Presentación

4

Celebración del centenario 10

2. Datos más significativos

12

Resultados 14
Inversiones 14
Estructura financiera 15

3. Cadena de valor

16

Primer operador global del sector 17
Diseño e innovación 18
Gestión industrial 20
Calidad 22
Gestión comercial 24

4. Desarrollo sostenible

28

Creación de valor 29
Desarrollo del talento 30
Gestión ambiental 32
Fundación We Are Water 34

5. Regiones

36

Europa Occidental, África y Oriente Medio 38
América (Norte, Centro y Sudamérica) 48
Europa Central, Europa del Este y Escandinavia 54
Asia-Pacífico 64

6. Cuentas anuales

72

Cuenta consolidada de pérdidas y ganancias 73
Balance consolidado 74
Sociedades del Grupo 76

1. Presentación



El ejercicio 2017 ha sido francamente satisfactorio; a pesar de las dificultades de diversa índole que tuvimos que afrontar.

El año pasado el Grupo facturó 1.799 millones de euros que, con un aumento del 5,4% sobre el ejercicio anterior, alcanza la mayor cifra de su historia, superando el hito de 2007. A este registro han contribuido tanto el buen comportamiento de los mercados maduros como el de los emergentes. Al analizar nuestros principales mercados, vemos que la zona del euro alcanzó su presupuesto impulsada por el crecimiento de la operación española, que refleja la vigorosa recuperación de su economía; Brasil da síntomas de recuperación, Rusia y China crecen con fuerza, y tanto Suiza como India se mantienen.

A pesar de los impactos negativos del tipo de cambio y del descenso del negocio de cerámica plana, la rentabilidad sigue creciendo como consecuencia del incremento de las ventas y de la mejora del margen bruto. Con un incremento de 31 millones, el beneficio bruto amplió la cifra de 2016. El EBITDA alcanzó los 242 millones cumpliendo el presupuesto y se mejoraron los indicadores de solvencia.

En este sentido hay que tener en cuenta el aumento de los gastos estructurales en 28 millones de euros, que se asumieron con objeto de atender las necesidades de un año extraordinario. Las partidas más destacadas fueron las destinadas a la celebración de nuestro centenario, la feria ISH, los lanzamientos de nuevas series de producto, la inversión publicitaria en el mercado español y otras políticas de fortalecimiento de nuestra relación con la distribución, que fueron consideradas un estímulo necesario para el crecimiento futuro.

Las principales inversiones de 2017 se han efectuado en los nuevos proyectos en Rusia (porcelana sanitaria y bañeras acrílicas) e India (cisternas de plástico y complementos de baño), y en la conclusión de los proyectos de ampliación ya iniciados el año pasado en Croacia (porcelana sanitaria), Portugal (grifería), Polonia (porcelana sanitaria) e Indonesia (construcción de una nueva fábrica de porcelana sanitaria), y todas ellas respondiendo a ampliaciones de nuestra capacidad productiva para atender el crecimiento de ventas de sus propios mercados y los de su área de influencia. Al margen de estas inversiones se han llevado a cabo un elevado número de inversiones ordinarias, de renovación, de reducción de costes, medioambientales, seguridad, etc., para el desarrollo de nuestros centros productivos y su adaptación a las más estrictas normas de seguridad, protección del medioambiente y a un uso eficiente de los recursos.

El desafío para una empresa con vocación netamente industrial es más importante, si cabe, en estos tiempos de incertidumbre y complejidad. A escala global la economía sigue sin recuperar el ritmo de crecimiento que sería deseable y, por el contrario, se ciernen nuevas amenazas como el proteccionismo, que dificultan el comercio internacional y propician la inestabilidad. Tal y como ha ocurrido en los últimos años, las previsiones de crecimiento de la economía mundial son mejores para este 2018 aunque nos tememos que, también de forma análoga, finalmente el PIB mundial presente un crecimiento inferior. Lo que parece cierto es que este mundo tan excepcionalmente cambiante nos obliga a estar concentrados para anticiparnos y actuar, si queremos formar parte del presente y del futuro.

En 2008, cuando nos alcanzó de lleno el impacto de la devastadora crisis económica, el reto de muchas empresas consistía en la supervivencia. Por nuestra parte, se hubieron de adoptar medidas primero paliativas y luego de choque, en espera de que la economía mundial y española -de la que tanto dependíamos- mejorase. Pocos pudieron vaticinar tal virulencia y tan prolongada duración. Año tras año veíamos que la situación no iba a mejorar a corto plazo.

Sin embargo, durante la década de la crisis, supimos equilibrar nuestra posición geográfica y mantener el equilibrio entre los mercados de futuro y los maduros:

- En los primeros, mercados de pujante demografía que, pese a su volatilidad, crecen rápidamente, nos seguimos consolidando para el medio y largo plazo mediante la inversión industrial y la expansión vía adquisiciones.
- En los mercados maduros nuestro reto se sitúa en seguir ganando cuota, circunstancia que procuramos hacer aportando un portafolio de producto diferencial para adaptarnos a las tendencias.

De resultas de estos esfuerzos, el Grupo presenta hoy una posición mucho más compensada entre áreas geográficas. Las ventas del Grupo en los mercados exteriores han sido de 1.471 millones de euros, lo que supone un aumento del 4,4% respecto al año anterior. Excluyendo el efecto de los tipos de cambio al consolidar nuestras operaciones en euros, la cifra de negocios en los mercados exteriores presentaría un crecimiento en términos reales del 5,6%. Aunque el Grupo viene experimentado en los últimos ejercicios un impacto negativo en la conversión a euros de la cifra de ventas de las filiales que operan en moneda distinta al euro, los crecimientos reales de nuestras operaciones son claramente superiores año tras año, lo cual refrenda una vez más el éxito de la expansión internacional llevada a cabo por el Grupo.

Este mundo tan excepcionalmente cambiante nos obliga a estar concentrados para anticiparnos y actuar, si queremos formar parte del presente y del futuro.

Si bien el equilibrio geográfico fue una medida relevante, no hay lugar a dudas de su necesidad. En efecto, una vez finalizada de forma abrupta una fase de expansión vertiginosa (1999-2008), se hacía perentorio definir un modelo organizativo que nos hiciera competitivos y nos devolviera por la senda del crecimiento y de la rentabilidad. Estaba claro que la crisis no era un paréntesis, sino que, por diversas razones de índole diversa (financiera, demográfica, geopolítica, tecnológica, medioambiental...), nos encontrábamos ante un cambio de paradigma.

Hubo entonces que elegir entre el dilema de gestionar un grupo de negocios agregados o integrarnos para operar con lógica global. Optamos por la segunda opción que, siendo la más ardua de implantar, se está revelando como el verdadero fundamento competitivo para las condiciones cambiantes de estos tiempos convulsos.

Tras digerir las numerosas adquisiciones, era momento de configurar una empresa capaz de competir en medio de una globalización imperfecta. Para conseguirlo se marcaron tres líneas estratégicas, de las que ya hemos hablado en otras ocasiones:

- Las unidades de negocio locales (agrupadas en cuatro grandes regiones) se concentrarían en conocer más y mejor a sus mercados para identificar oportunidades y aumentar la cuota de mercado mediante la ampliación de canales de venta, la consecución de proyectos, el establecimiento de acuerdos comerciales estables y en dotar de valor diferencial a nuestras marcas.
- Los departamentos corporativos (Administración y Finanzas, RR.HH., IT...) reforzarían su competencia y responsabilidad en todo el perímetro de la organización, buscando la concentración estructural, la agilidad y la cohesión en torno a la cultura empresarial que nos define.
- Con la creación de la dirección corporativa integrada -que coordina desde la unidad de marketing hasta la gestión de la cadena de suministro- se pondría foco en la captura de sinergias, la estandarización y simplificación de procesos, la racionalización y ampliación de la oferta y la ampliación del margen bruto, entre otras relevantes asignaciones.

Anclado firmemente en nuestros valores y principios éticos, nuestro modelo posibilita el crecimiento sostenido, y la adaptación a los vaivenes socioeconómicos y a la incertidumbre de esta era digital de la globalización.

Es este un modelo organizacional propio y original. Concebido para dar respuesta a nuestras necesidades específicas, está dando cada vez mayor rendimiento aun cuando tiene todavía mucho recorrido para su desarrollo y evolución.

Anclado firmemente en nuestros valores y principios éticos, nuestro modelo posibilita el crecimiento sostenido, y la adaptación a los vaivenes socioeconómicos y a la incertidumbre de esta era digital de la globalización.

Operando bajo este esquema, el beneficio de explotación del Grupo arroja en 2017 un importe de 121 millones de euros mientras que el resultado consolidado neto del ejercicio atribuido al Grupo refleja un beneficio de 83 millones de euros. En este sentido hay que apuntar que, descontando las operaciones extraordinarias del año pasado, el crecimiento respecto a 2016 sería de 9 millones de euros, lo cual supone una mejora del 12%. Datos que confirman la validez de nuestro modelo para garantizar un crecimiento no solo sostenido, sino rentable.

Formaremos parte del futuro si somos capaces de poner de relieve los beneficios que aportamos a toda la cadena de valor, tal como hicimos a la hora de plantear la celebración de nuestro centenario el pasado año: vimos que teníamos una oportunidad única para dirigirnos a nuestros grupos de interés saltándonos la rutina de las habituales relaciones estrictamente profesionales; debíamos aprovechar la ocasión para diferenciarnos, recordándoles la singularidad de nuestro modelo empresarial, que está basado en la estabilidad, la independencia respecto de la inversión especulativa, la apuesta por el largo plazo y la creación de valor compartido con nuestros clientes y las sociedades donde operamos.

El programa del Centenario fue completo, intenso y francamente satisfactorio por cuanto cumplió con las premisas establecidas. De tal manera que, habiendo requerido una inversión importante -principalmente, en un aumento del 20% en el capítulo de publicidad y promoción- el empeño mereció la pena y la estrategia se ha demostrado

La estrategia del programa del Centenario se ha demostrado acertada y de consecuencias prácticas: ampliación de nuestra reputación, refuerzo de nuestras relaciones comerciales y haber hecho honores a las generaciones que nos precedieron.

acertada y de consecuencias prácticas: ampliación de nuestra reputación, refuerzo de nuestras relaciones comerciales y haber hecho honores a las generaciones que nos precedieron.

Quisiéramos finalizar haciendo una mención a la dirección de arte de esta memoria. En esta ocasión hemos considerado hacer uso de la plástica de Xavier Mariscal, diseñador de prestigio mundial que saltó a la fama con motivo de los Juegos Olímpicos de 1992, que supusieron el gran espaldarazo para posicionar a nuestra querida ciudad de Barcelona a escala global.

Roca comparte el carácter mediterráneo, cosmopolita, próximo, abierto, optimista y laborioso de Barcelona, nuestra tierra de origen, desde la que continuaremos nuestro crecimiento internacional.

Creemos que la mascota diseñada por Mariscal recoge esos valores en su particular versión del clásico patito de baño. Está llamada a quedarse con nosotros porque nos ayuda a transmitir ese mensaje de confianza, honestidad y optimismo que venimos trasladando desde hace más de 100 años.

Roca 100

1917 - 2017

El 17 de enero de 1917 comenzaron las obras de construcción de la primera fábrica de Roca en Gavà, por aquel entonces un pequeño pueblo a las afueras de Barcelona.

La expectación que las operaciones despertaron en los vecinos era indescriptible. Se hacían comentarios y se planteaban hipótesis para todos los gustos.

“¿Quién podía ser aquella gente que con tanto entusiasmo construía una fábrica de tamañas dimensiones?”

Extraído del libro *El frío, el calor y la higiene*, Néstor Luján (1992).

Los actos de celebración del centenario de Roca, marca origen del actual Grupo Roca, han puesto en valor los principios que han permitido alcanzar una efeméride tan inusual y significativa: el origen mediterráneo, la vigencia de los principios fundacionales de la compañía -estabilidad, independencia, apuesta por el largo plazo, creación de valor compartido- y su capacidad de adaptación a muy diversas coyunturas a lo largo de la historia.

El programa de actividades ha permitido compartir esta celebración con todos los grupos de interés con los que se relaciona la marca -accionistas, empleados, clientes, proveedores, administraciones- y proyectar a la organización como una multinacional moderna, preparada para competir y crecer.





17 DE ENERO

Anuncio en prensa

Publicado el mismo día del aniversario:
11 diarios en España
6 M de lectores estimados

2 DE FEBRERO

Cena de accionistas y antiguos directivos

Celebrada en la Llotja Mar de Barcelona
250 asistentes

7 DE FEBRERO

“Una historia compartida. La marca a través de la comunicación”

Exposición itinerante en los Roca Gallery, con celebración de mesas redondas:
11.600 visitantes

13 A 17 DE MARZO

Feria ISH Frankfurt

Presentación de la imagen del centenario y el proyecto “Testimonials”
72 entrevistas a clientes, arquitectos, diseñadores, VIPS...

20 DE MARZO

Lanzamiento Centenary Channel

Canal de comunicación interna sobre las actividades del centenario:
17 idiomas
3.925 usuarios
70 países

11 DE MAYO

“Histories para-leles, 1917-2017: Roca a Gavà i Viladecans”

Exposición conjunta con los ayuntamientos de las localidades que acogen la primera fábrica de Roca.
450 fotografías históricas

27 DE MAYO A 21 DE OCTUBRE

“Roca Mosaic Challenge”

Dinámica de grupo organizada por la Roca Corporate University (RCU):
12 fábricas
8 países

4 DE JULIO

“De materia a producto. Diseño, tecnología e innovación en el hogar”

Exposición itinerante en los Roca Gallery, con celebración de mesas redondas:
6.300 visitantes

15 DE NOVIEMBRE

Fiesta para empleados en el Palau de la Música Catalana de Barcelona

Presentación de la mascota corporativa:
700 invitados

23 DE NOVIEMBRE

Cena de gala en el MNAC (Barcelona)

Evento principal del centenario, con las actuaciones de La Fura dels Baus y Rosario Flores:
550 invitados de 35 países
95 actores en escena

2. DATOS más SIGNIFICATIVOS



Récord histórico de facturación

La economía mundial ha terminado el año con una estimación de crecimiento del 3,7%, medio punto más que en 2016. Según el Fondo Monetario Internacional, las economías avanzadas han crecido un 2,3% en 2017, mejorando el 1,7% registrado el año anterior. En estos mercados, la actividad se benefició en líneas generales de la mejora de la confianza por parte de las empresas y los consumidores. Por su parte, las economías emergentes mantienen un ritmo de actividad notable, con la recuperación destacada de Rusia y, todavía a un ritmo lento, Brasil.

Las perspectivas económicas de la eurozona continúan mejorando con un crecimiento del 2,4% en el conjunto de 2017. La economía española -principal mercado del Grupo- ha crecido un 3,1% y ha recuperado, después de diez años, el PIB que tenía antes de la crisis económica, aunque con una composición diferente: en los años anteriores a 2007, el motor de la economía fue principalmente el sector de la construcción, mientras que ahora lo son el turismo, el consumo y el sector exterior.

En este entorno, la **cifra de negocios** del Grupo en el ejercicio 2017 asciende a 1.799 millones de euros, con un aumento del 5,4% sobre 2016 y que supone la facturación más elevada conseguida en su historia. Esta evolución responde principalmente al incremento conseguido en los principales mercados: España, que presenta un crecimiento acumulado del 53,5% desde el año 2013; los países BRIC, que alcanzan una facturación conjunta de 600 millones (33,3% del total del Grupo); y la mayoría del continente europeo, con aumentos especialmente notorios en Portugal, Polonia, Austria, Rumania y Bulgaria.

Cabe reseñar que la depreciación de diversas divisas locales sobre el euro, moneda de consolidación del Grupo, ha vuelto a impactar en la cifra de negocios. Excluyendo el efecto de los tipos de cambio, la cifra de negocio presentaría un crecimiento en términos reales del 6,4%, equivalente a 15,7 millones y que hubiera permitido superar ampliamente la barrera de los 1.800 millones.

CIFRA DE NEGOCIOS

1.799
millones de euros

+5,4%
respecto a 2016

EBITDA

242
millones de euros

+1,6%
respecto a 2016

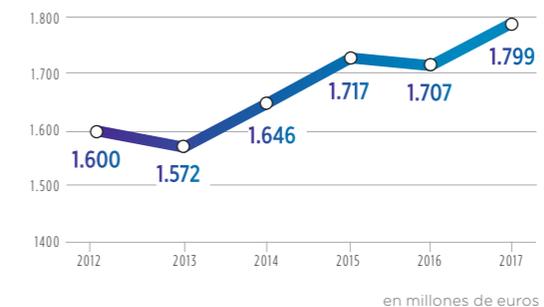
RESULTADO NETO

83
millones de euros

INVERSIONES

116
millones de euros

EVOLUCIÓN DE LA CIFRA DE NEGOCIOS



Con un incremento superior al 5% respecto al ejercicio anterior, el Grupo alcanza la facturación más elevada de su historia y recupera el nivel de ventas previo a la crisis económica.

Resultados

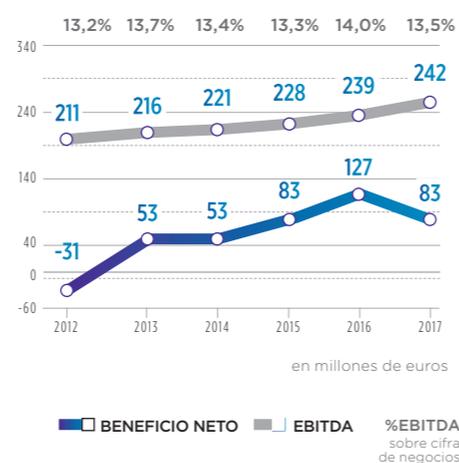
El EBITDA ha alcanzado los 242 millones de euros, importe ligeramente superior al obtenido en 2016 a pesar del mayor gasto en publicidad y promoción en ocasión de la conmemoración del centenario de la fundación de Roca. Este gasto extraordinario ha sido absorbido por el mayor beneficio bruto obtenido por el aumento del volumen de ventas y el incremento de precios en la mayoría de mercados. También hay que reseñar un mejor mix de ventas gracias al esfuerzo en lanzamiento de producto y la potenciación de categorías del espacio de baño de mayor valor añadido.

El beneficio neto se eleva a 83 millones de euros, un importe inferior en 44 millones al alcanzado en el ejercicio anterior. Esta diferencia responde a la venta en 2016 de la participación en la sociedad Duravit AG, que supuso el reconocimiento de un beneficio de 53 millones. Descontando este efecto, el incremento del beneficio neto en 2017 sería de 9 millones de euros, un 12% más. Por otra parte, el resultado de explotación se ha elevado a 119 millones de euros, un 17% superior a 2016 y que representa un 6,6% de la cifra neta de negocios.

Inversiones

Las inversiones en inmovilizado material y otro inmovilizado intangible ascienden a 116 millones de euros. Este importe mantiene el elevado nivel de inversión de los últimos ejercicios, que se considera imprescindible para aumentar la capacidad de las plantas de producción, mantener su elevado nivel tecnológico y asegurar el cumplimiento de los exigentes estándares del Grupo en calidad, medioambiente y seguridad. Las principales inversiones de 2017 se han dirigido a nuevos proyectos en Rusia (porcelana sanitaria y bañeras acrílicas), Argentina (grifería) e India (cisternas de plástico y complementos de baño), así como a la conclusión de los proyectos iniciados en 2016 en Croacia (porcelana sanitaria), Portugal (grifería) y Polonia (porcelana sanitaria), y la continuidad de Indonesia (nueva fábrica de porcelana sanitaria).

El Grupo no ha invertido en 2017 en la adquisición de compañías, pero mantiene el estudio permanente de nuevas oportunidades. Se prevé que en próximos ejercicios se materialicen algunas de las operaciones en estudio y que pueden suponer un nuevo impulso para la organización.



**INMOVILIZADO MATERIAL
E INTANGIBLE**
116
millones de euros

Estructura financiera

El Grupo mantiene una estructura financiera equilibrada, con una deuda financiera neta a 31 de diciembre de 2017 de 323 millones de euros y unas líneas de crédito no dispuestas por un importe de 221 millones de euros. Esta situación permite acometer de forma holgada y sin riesgos las inversiones necesarias, tanto ordinarias como de expansión, dirigidas a mejorar las áreas estratégicas.

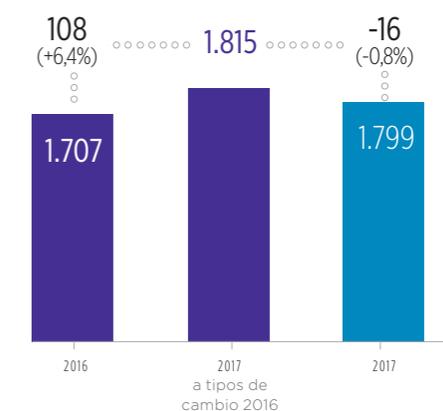
El Grupo renovó el 3 de agosto de 2017, de forma anticipada, el contrato de financiación sindicada a largo plazo que vencía el 31 de diciembre de 2020. Este contrato se firmó por primera vez el 30 de abril de 2009 y ya ha sido renovado, también de forma anticipada, en otras dos ocasiones. La nueva renovación, por un periodo de seis años, tiene el objetivo de mejorar las condiciones financieras del contrato y alargar su vencimiento hasta el año 2023. El Grupo continúa cumpliendo holgadamente con las obligaciones financieras estipuladas en el mencionado contrato y que prevén el cumplimiento de determinados ratios económicos.

	2014	2015	2016	2017
Total patrimonio neto	1.173	1.223	1.353	1.276
Inversiones	172	115	210	116
Situación financiera neta	(378)	(349)	(322)	(323)

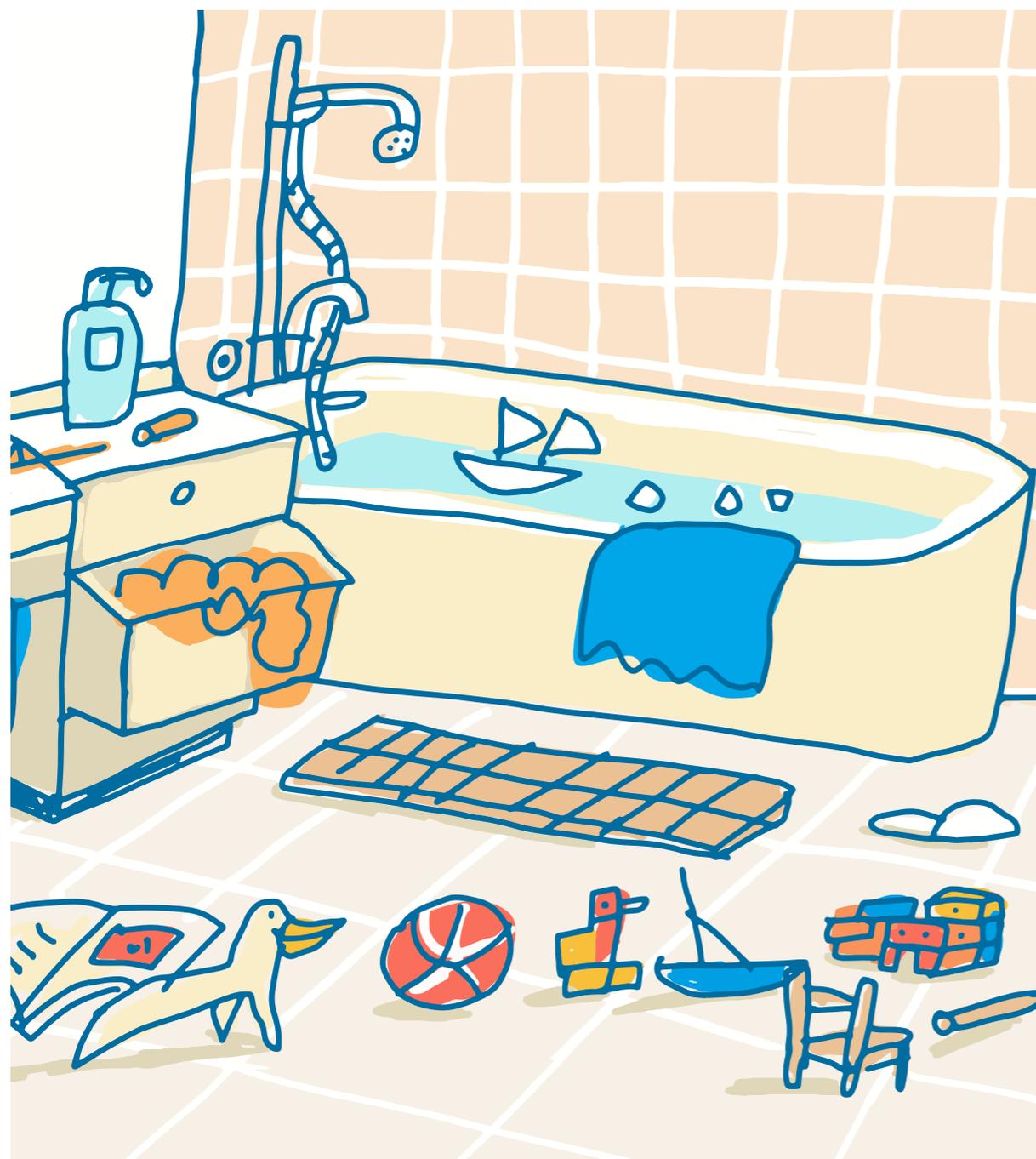
en millones de euros

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 impacto negativo del tipo de cambio ha representado un descenso en la cifra de ventas de 16 millones de euros respecto a los tipos de cambio de 2016. Los países más afectados son Egipto, Argentina y China.



3. Cadena De Valor



Primer operador global del sector

En las distintas celebraciones del centenario de Roca llevadas a cabo en 2017 se ha puesto de relieve que una de las principales capacidades que ha permitido al Grupo alcanzar esta efeméride ha sido estar atento a la evolución de la economía y de la tecnología para adaptar su capacidad industrial y su oferta comercial a la demanda de los mercados. Con este mismo objetivo, y ante la dimensión que ha tomado la compañía en las últimas dos décadas, se ha implantado en los últimos ejercicios un modelo organizativo basado en tres pilares fundamentales:

- Unidades locales centradas en la identificación de oportunidades y el desarrollo del negocio, divididas conceptualmente en cuatro regiones.
- Departamentos funcionales corporativos (Tecnología, Recursos Humanos, Financiero, Legal), que dan soporte a los mercados y reducen costes estructurales.
- Dirección corporativa integrada que agrupa a todas las unidades implicadas en la cadena de valor (diseño, marketing, calidad y medioambiente, producción, compras y logística), con el soporte de una unidad de *market intelligence* que monitoriza toda la actividad del Grupo.

Este modelo de gestión, ya plenamente consolidado en todo el perímetro de actuación, permite considerar al Grupo como el primer operador global del sector, así como disponer de una estructura sólida para afrontar los retos que plantea el mercado en plena era de la digitalización.

Adaptación a un mercado en proceso de cambio

En 2017, el modelo de gestión transversal de la cadena de valor ha progresado mediante la creación de la unidad corporativa de Supply Chain y la extensión del modelo de plataformas industriales a nuevos productos. En sus respectivas responsabilidades, todas las unidades de la dirección corporativa integrada deben atender y dar respuesta a las tendencias actuales del mercado, como el crecimiento de categorías no tradicionales, la reducción del ciclo de vida de los productos, la necesidad de series de producción más cortas y las expectativas de los clientes de plazos de entrega más inmediatos.

PLANTAS DE PRODUCCIÓN

78

EMPLEADOS

23.615

PRESENCIA COMERCIAL

170

países

Diseño e innovación

Más allá de la tarea tradicional de diseño y actualización de colecciones, la unidad corporativa de Diseño e Innovación realiza una función transversal a dos niveles: geográfico y de desarrollo de la oferta. Por un lado, coordina una red de seis centros -Gavà (central), Laufen (Suiza), Nanhai (China), Jundiá (Brasil), Taichung (Taiwán) y Ranipet (India)-, que permite atender las adaptaciones locales de producto con mayor proximidad a los mercados, así como estudiar sinergias para el diseño de nuevas colecciones. En paralelo, trabaja en extender la innovación y excelencia a todos los elementos del espacio de baño, en colaboración con las respectivas plataformas industriales y situando a las marcas del Grupo como referentes en todas las categorías.

Esta metodología de trabajo responde a la demanda actual del mercado: soluciones más avanzadas tecnológicamente pero con menor tiempo de desarrollo (*time-to-market*), lo que se consigue gracias a una planificación integral de cada lanzamiento (de su concepción a la distribución) y a la incorporación de la última tecnología en la fase de prototipo -*rapid prototyping* mediante centros de mecanizado e impresoras 3D- y ensayo.

Las principales novedades de producto del ejercicio se han presentado en la feria internacional ISH de Frankfurt. Destacan la colección Carmen de Roca, que rinde homenaje y actualiza mediante la solución *rimless* a uno de los modelos más icónicos de la marca, y nuevas aplicaciones del material cerámico de alta calidad Fineceramic en las colecciones Beyond de Roca o Val de Laufen. También se presentaron las

nuevas propuestas desarrolladas en colaboración con diseñadores como Giorgio Armani, con la incorporación de la línea Baia a Armani / Roca, o Ludovica y Roberto Palomba, con una nueva extensión de Kartell by Laufen. También se pudieron ver los modelos de *smart toilet* In-Wash® de Roca y Riva de Laufen, protagonistas de los catálogos de las marcas durante todo el año.

En otras categorías de producto cabe citar el lanzamiento del nuevo formato de cerámica plana ThinBig: una nueva placa de reducido espesor (6 milímetros), ligera, versátil y duradera, que puede adaptarse a todo tipo de superficies.

Concursos de alcance internacional

En su doble vocación de participar en el progreso del espacio de baño y apoyar a nuevos diseñadores, Roca organiza los concursos Jumpthegap, que promueve el diseño de conceptos innovadores para el espacio de baño, y One Day Design Challenge, un concurso exprés sobre elementos del baño. Ambos certámenes han alcanzado en 2017 la mayor proyección internacional de su historia: el séptimo, Jumpthegap ha alcanzado un récord de más de 6.000 inscritos de 134 países; mientras One Day Design Challenge ha celebrado sus primeras ediciones en Moscú, Londres, Lisboa, Omán y Shanghái.



Gestión industrial

Tras las adquisiciones realizadas en Turquía y México en el ejercicio anterior, el Grupo ha gestionado en 2017 una red industrial formada por 78 plantas propias en 18 países, con capacidad para producir y distribuir todas las categorías que conforman el espacio de baño. El sistema de gestión global propio de la organización se aplica al proceso industrial mediante un modelo de producción en proximidad, que permite responder con la máxima agilidad posible a la demanda específica de los mercados, tanto por volumen de producción como por la necesidad de personalización de producto a las preferencias locales.

Este modelo de producción en proximidad se gestiona mediante dos sistemas. En el caso de los productos de porcelana sanitaria, que presentan dificultades de transporte debido a su volumen, mediante un sistema de producción de grandes series en plantas ubicadas estratégicamente para atender la demanda de los principales mercados y sus áreas de influencia. En la producción del resto de categorías del espacio de baño se aplica un sistema de plataformas industriales que se basa en la estandarización de los componentes técnicos básicos de cada producto para una posterior personalización del producto final en función de la demanda de cada mercado. En ambos sistemas, el modelo de gestión transversal promueve la detección y puesta en común de *best practices*, tanto en el propio desarrollo del producto como en los indicadores de eficiencia.

Plantas de producción por categoría de producto

PORCELANA SANITARIA

39

GRIFERÍA

10

ACRÍLICOS

9

MUEBLES

6

BAÑERAS

4

ACCESORIOS

2

INYECCIÓN PLÁSTICO

2

SMART TOILET

1

MAMPARAS

1

CERÁMICA

4



PLANTAS DE PRODUCCIÓN EN

18
países

Porcelana sanitaria

Unidad corporativa que gestiona un total de 39 plantas, que sitúan al Grupo como líder mundial en producción de porcelana sanitaria. Las principales inversiones en 2017 se dirigen a ampliar la capacidad de producción de los centros de Polonia, Croacia y Rusia, así como la construcción de una nueva planta en Indonesia.

- **Gliwice** (Polonia): culminación del proyecto iniciado en 2015 que ha permitido alcanzar una capacidad de producción de 1,2 millones de piezas anuales, mediante la ampliación de líneas e instalaciones logísticas.

- **Ugrakeram** (Rusia): incremento de la capacidad en 400.000 piezas (hasta los 2,8 millones anuales), mediante la actualización tecnológica en todos los procesos.

- **Zapresic** (Croacia): incorporación de nuevas líneas de colado y sistemas de transporte para doblar la capacidad hasta las 900.000 piezas anuales.

- **Indonesia**: tras la firma de una *joint venture* con socios locales, inicio de la construcción de una nueva planta cerca de Yakarta, con una capacidad total de 500.000 piezas/año.


35,4
millones de unidades anuales

Grifería

Plataforma que gestiona en la actualidad ocho fábricas de ciclo completo y cuatro centros de montaje, en una de las categorías con mayor crecimiento de ventas y desarrollo tecnológico de los últimos ejercicios.

- **Cantanhede** (Portugal): nueva línea de montaje automática y nuevas células robotizadas de limado y pulido con el objetivo de aumentar la capacidad y flexibilidad de producción.

- **Gavà** (España): inicio de la producción de nuevo cartucho monomando para diversas marcas del Grupo y actualización de líneas de montaje de grifería y columnas termostáticas.

- **Eskisehir** (Turquía): la planta adquirida en 2016, equipada con tecnología específica para producción de alta gama, ha iniciado la producción de unidades para marca Roca.

- **Lanús** (Argentina): construcción de un nuevo centro de montaje.

- Desarrollo de nuevos modelos de **grifería temporizada** y en **nuevos materiales plásticos**.


5,6
millones de unidades anuales

Muebles

Plataforma integrada por dos fábricas de ciclo completo y cuatro centros de montaje, que ha evolucionado en los últimos años mediante el desarrollo de soluciones flexibles para su integración con otras líneas de producto (porcelana sanitaria, espejos, luminaria, etc.).

- **Anadia** (Portugal): expansión de la planta de Sanitana con una nueva línea de montaje.

- Lanzamiento del mueble accesorio **Stratum-N**, con altavoces Bluetooth®, enchufe auxiliar e iluminación interior.

- Lanzamiento de colecciones de mobiliario en mercados del **Sudeste de Europa**.


684.000
unidades anuales

Mamparas

Ejercicio centrado en la reestructuración de la oferta de producto para consolidar una gama que permita consolidar al Grupo como referente en la categoría.

- **Suzhou** (China): consolidación de la planta como principal centro de producción de mamparas del Grupo en todo el mundo, con producción dirigida principalmente a los mercados europeo y asiático.


107.000
unidades anuales

Acrílicos

Los materiales sintéticos se consolidan como una de las principales líneas de desarrollo de nuevos productos gracias a las nuevas posibilidades de diseño y producción personalizada que ofrecen.

- Nueva generación de platos de ducha en **Stonex®**, caracterizados por sus propiedades antideslizantes, la opción de fabricar piezas extraplanas, y la gran variedad de texturas y colores.

- Integración en la **nueva colección Beyond** de una bañera y varios lavabos realizados en **Surfex®**, material muy moldeable que permite diseños sin juntas, y de tapas y asientos fabricados en la exclusiva resina **antibacteriana Supralit®**.

- **Inversiones en la planta de materiales acrílicos de Gryfice** (Polonia), orientadas a aumentar la capacidad para asumir la creciente demanda de platos de ducha y bañeras en materiales acrílicos.

Cerámica plana

El lanzamiento de nuevos formatos, producidos tanto en la fábrica española como brasileña, contribuye al reposicionamiento de la oferta de cerámica plana en un segmento *premium*.

- **Campo Largo** (Brasil): producción de grandes formatos mediante la tecnología de supercompactadora con foco en el mercado de Estados Unidos.

- Inicio de la comercialización del nuevo formato de reducido espesor **ThinBig**, muy bien acogido por el mercado por su capacidad de adaptación y elevadas prestaciones.

- Lanzamiento de la oferta de cerámica plana en **Egipto**.

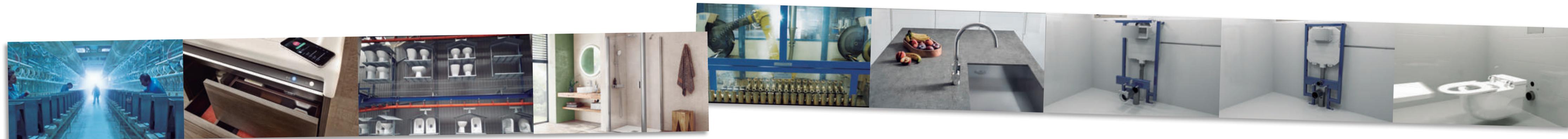
RIS (Roca Installation Systems)

Plataforma con gran potencial de desarrollo, que en 2017 ha alcanzado el hito del lanzamiento de la primera familia de tanques empotrados propios.

- Lanzamiento de la primera familia de **tanques empotrados** diseñada y fabricada por el Grupo, con las últimas características técnicas del mercado. Producido en la planta de Chennai (India), es un tanque de referencia para todas las marcas del Grupo.

- Desarrollo de tanques específicos para los mercados del norte de Europa y Estados Unidos.

- Producción de nuevos modelos de **placas de accionamiento** con mayor carga tecnológica para su lanzamiento en 2018.



Gestión de la calidad

El modelo de producción global del Grupo implica disponer de unos protocolos de control comunes, que aseguren los mismos estándares de calidad de los productos y de los propios procesos de fabricación en cualquier planta. Esta exigencia es todavía mayor ante la diversificación de la oferta con nuevas categorías para el espacio de baño y el consecuente trabajo con mayor número de proveedores, la mayor carga tecnológica de los productos o la multiplicidad de canales de distribución.

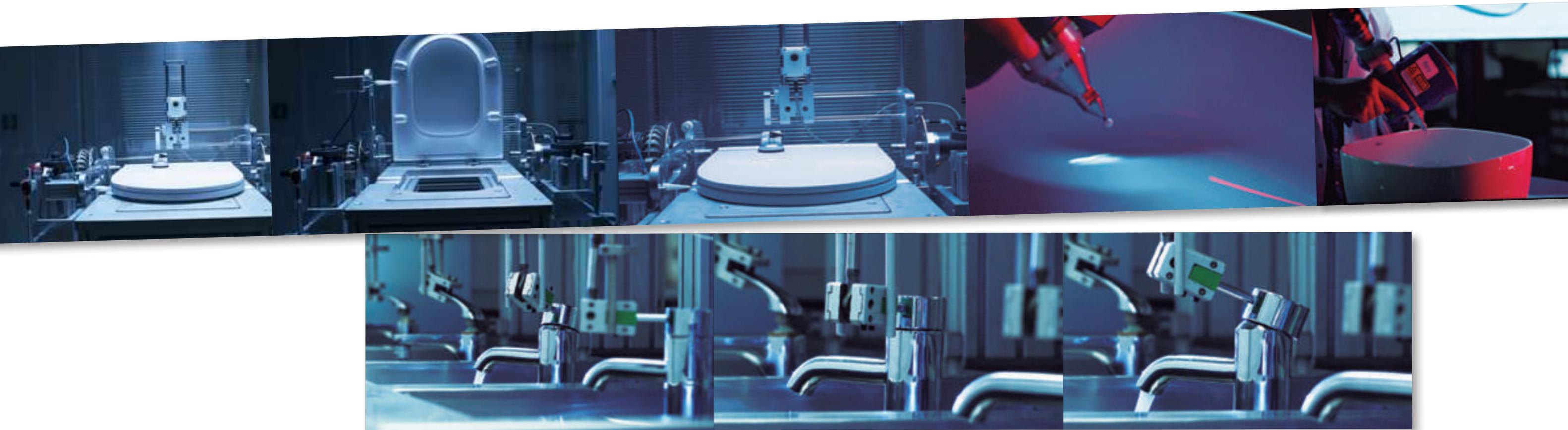
La unidad de Gestión de la Calidad, responsable también de la política corporativa medioambiental, da respuesta a este nivel de exigencia mediante tres líneas de trabajo, consolidadas como tales en 2017. En primer lugar, potenciar el intercambio de conocimiento

con las unidades de producción mediante la difusión de la política de calidad del Grupo, y alinear a los equipos bajo unos mismos objetivos; segundo, desarrollar una labor de auditoría interna de los diversos procesos y proporcionar apoyo técnico a todas las filiales; y, por último, asegurar la satisfacción de clientes y usuarios mediante la aplicación de unos criterios comunes de atención y la realización de encuestas.

En esta misma línea trabaja el Servicio Técnico del Grupo, constituido también como unidad de carácter corporativo, que extiende el modelo ya implantado en España a los principales mercados con presencia comercial.

El modelo combina la atención telefónica, que en España atiende cerca de 29.000 llamadas anuales, con la capilaridad en el territorio mediante una red de delegados técnicos y concesionarios. Junto con España, los mercados de mayor implantación de esta metodología son Brasil, China, India, Rusia, Portugal, Reino Unido o Bulgaria. En 2017 se ha desarrollado la primera fase de aplicación en Turquía.

El Grupo dispone de unos protocolos de control comunes para asegurar los mismos estándares de calidad de productos y procesos de fabricación en cualquier planta.



Gestión comercial

La celebración del centenario de Roca en 2017 ha resultado una excelente ocasión para analizar la evolución del negocio del espacio de baño y, muy específicamente, la evolución de la gestión comercial y de marca ante las diversas audiencias, un aspecto que ha sufrido en los últimos años una transformación única a raíz principalmente del impacto de la digitalización en todos los procesos. A este contexto de transformación se añade la complejidad de la presencia global del Grupo, que opera en países de características extraordinariamente diversas.

En este entorno, el conocimiento de los mercados que proporcionan las unidades de negocio locales resulta clave para ganar la confianza de prescriptores y usuarios y conseguir que las diversas marcas del Grupo se posicionen como firmas de referencia en los respectivos segmentos. Como ejemplos de la diversidad de acciones desarrolladas en 2017 destaca el programa de comunicación del *smart toilet* In-Wash en España que, de la mano de un producto *flagship*, ha integrado una popular campaña de publicidad y encuentros con distribuidores y prescriptores, generando nuevas posibilidades de negocio.

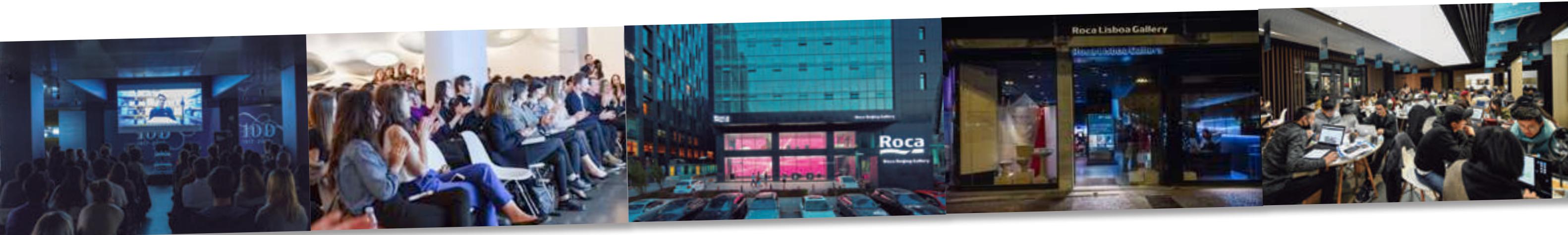
En la relación con prescriptores y clientes destacan iniciativas como el programa Think Turf en India, una plataforma de intercambio de conocimiento con arquitectos que ha llegado a más de 1.000 profesionales; la inauguración del Roca Beijing Gallery, el sexto Roca Gallery del Grupo, dirigido también a consolidarse como espacio de encuentro entre profesionales de la arquitectura y el diseño; o las oportunidades surgidas de los distintos eventos de celebración del centenario alrededor del mundo. Entre estos últimos, destacan los celebrados en Lisboa, Praga, Buenos Aires, Nueva York o en la red de tiendas en Australia.

ROCA GALLERIES EN 2017

6
galleries

271
actos

59.710
visitas



La distribución tradicional, motor de expansión

El modelo de distribución propio del Grupo, caracterizado por alcanzar la máxima capilaridad en el territorio mediante la presencia en el mayor número posible de puntos de venta y salas de exposición, sigue vigente en la mayoría de mercados con presencia comercial del Grupo. Para ello, se trabaja en alcanzar acuerdos de colaboración con distribuidores locales o, en determinados países, con algunas de las cadenas más importantes del sector.

En 2017, este modelo de expansión por capilaridad se ha empezado a aplicar en numerosos países africanos con la inauguración de nuevos puntos de venta en países de gran potencial, como Sudáfrica o Nigeria; Escandinavia, con las primeras salas de exposición de Laufen en Suecia; Indonesia, mediante la firma de una *joint venture* con distribuidores locales; o China, con 85 nuevos puntos de venta.

Ferias: nace el concepto “Roca Mall”

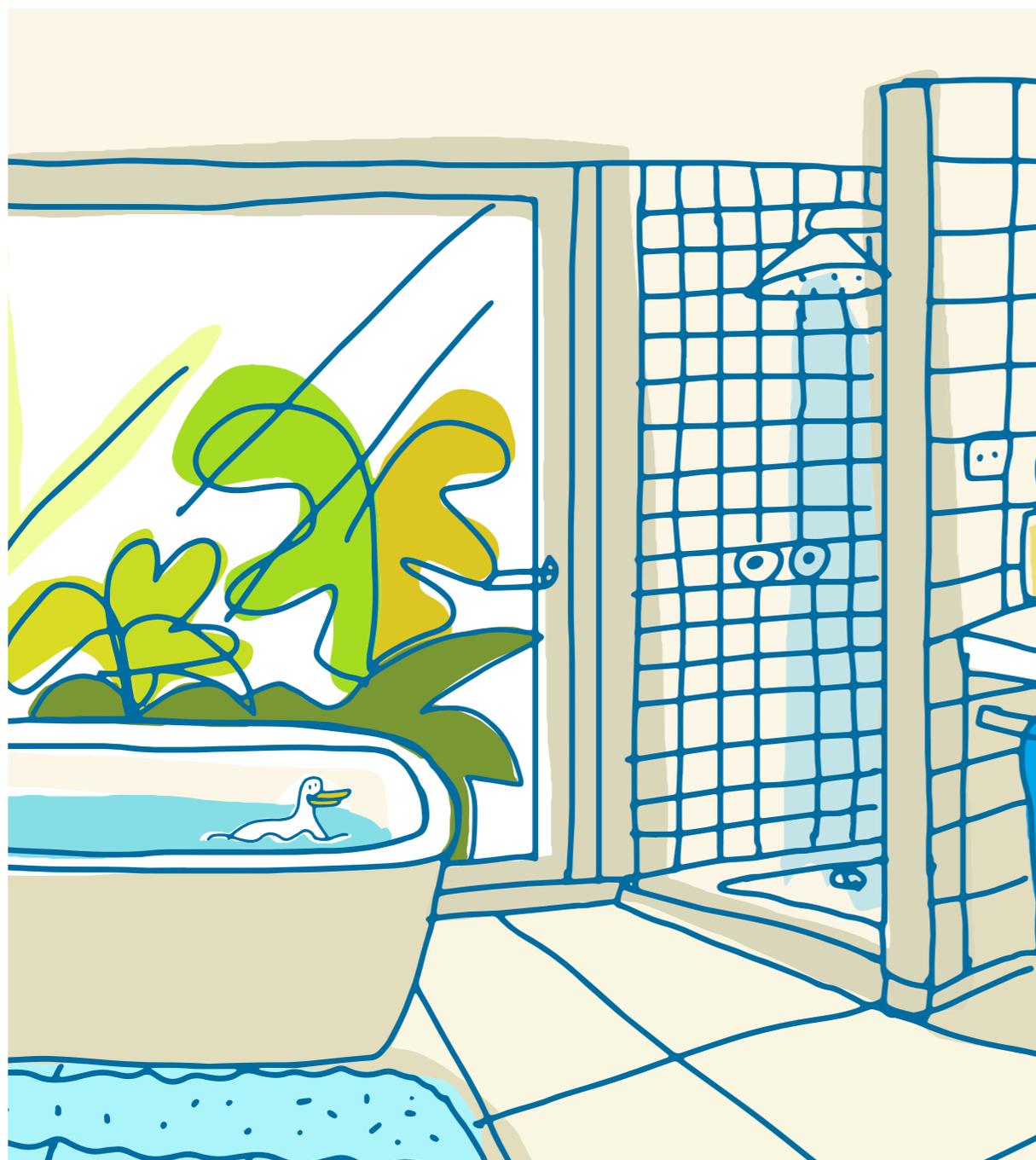
La celebración de la feria ISH de Frankfurt, la más importante del sector a nivel internacional, ha supuesto la presentación de un nuevo concepto de stand que la marca Roca extenderá al resto de ferias a las que acude a lo largo del año. El concepto, bautizado como “Roca Mall”, recrea un centro comercial con distintos ambientes: bajo este eje común, se incluyen distintos espacios que presentan las diversas colecciones de la marca. Tras su estreno en la feria ISH, en 2017 ya se ha replicado en las ferias KBC de Shanghái, Archidex de Kuala Lumpur y Cersaie de Bolonia, entre otras.

Laufen también tuvo un espacio destacado en ISH, mediante un stand enfocado principalmente a exponer con una visión artística las principales novedades de la marca, las posibilidades del material cerámico SaphirKeramik y las colaboraciones con nuevos diseñadores. La presencia en ferias de carácter más local ha contribuido de un modo significativo a impulsar la presencia de las marcas del Grupo en países como Francia, Reino Unido, Dinamarca, Suecia o Estados Unidos.

El modelo de expansión por capilaridad propio del Grupo se ha desarrollado en 2017 en mercados de gran potencial, como Sudáfrica, Nigeria, Escandinavia o Indonesia.



4. Desarrollo sostenible



Creación de valor

Tener espíritu emprendedor, estar comprometido, actuar con profesionalidad y liderar con el ejemplo son los valores que guían la actividad del Grupo Roca desde hace más de cien años. Estos valores se materializan en una visión de negocio de largo plazo, desarrollada mediante un proyecto empresarial de crecimiento continuado que produce riqueza en los lugares donde se implanta y ofrece a sus empleados la oportunidad de desarrollarse.

La celebración del centenario de Roca ha resultado una oportunidad única de recordar la vigencia de estos valores y compartirlos con todos los grupos de interés. Desde la visión de la creación de valor, el Grupo entiende el desarrollo sostenible desde tres líneas de actuación principales: el mantenimiento de una organización solvente y rentable; la extensión de un modelo de trabajo de máxima calidad, eficiencia y rendimiento; y la responsabilidad de ofrecer a la sociedad productos que contribuyan a mejorar la calidad de vida y el confort de los usuarios, sin hipotecar los recursos medioambientales de las generaciones futuras.

Para alcanzar estos objetivos en todos los mercados en los que opera, el Grupo desarrolla un modelo de gestión global de sus capacidades y políticas en todo el mundo. Así, cuenta con un sistema integral de gestión del grupo humano, que extiende una cultura corporativa común y facilita la integración de nuevas sociedades y profesionales, como ha sucedido en Turquía y México tras las adquisiciones realizadas en 2016.

Bajo la misma visión, cuenta con un sistema común de aplicación y control de la política ambiental, que se extiende a toda la cadena de valor (de la concepción del producto a su fabricación y distribución) y los distintos agentes implicados en ella. En la difusión a nivel global de una nueva cultura del agua y el apoyo a las comunidades más desfavorecidas, Roca apoya la labor de la Fundación We Are Water, consolidada como una entidad de referencia en el debate sobre la gestión de recursos hídricos y el saneamiento.

El Grupo desarrolla un proyecto empresarial de crecimiento continuado, que produce riqueza en los lugares donde se implanta y ofrece a sus empleados la oportunidad de desarrollarse.

Desarrollo del talento

La celebración del centenario de Roca ha resultado una oportunidad para el desarrollo de la cultura corporativa del Grupo, mediante el recuerdo de los orígenes e historia de la organización y sus principales rasgos de identidad. Con ese objetivo se ha lanzado un canal de comunicación interna, abierto a todos los empleados, que ha recogido las acciones y materiales relacionados con el centenario. A su vez, la Roca Corporate University (RCU) ha organizado programas formativos inspirados en esta efeméride. En concreto, ha desarrollado el llamado "Roca Mosaic Challenge", una dinámica de grupo que ha consistido en la elaboración de un mosaico en cerámica del logotipo especial del centenario, en el que han participado empleados de 12 fábricas de 8 países.

En paralelo, la RCU ha mantenido su actividad de coordinación y gestión de todos los programas de formación que se imparten a los profesionales del Grupo. Entre los numerosos programas desarrollados cabe destacar la implementación en las plantas de grifería de Gavà y Suzhou, y de porcelana sanitaria en Burgos de un proyecto de *lean management*; cursos de inmersión lingüística para la consolidación del inglés como idioma corporativo; o la extensión

a nuevos países de los programas de liderazgo y motivación. La RCU ha impulsado también su plataforma on-line con nuevos contenidos desarrollados en colaboración con el departamento de Marketing, y ha implementado un sistema de valoración de sus programas formativos para recoger la opinión de los participantes e identificar aspectos de mejora.

En la actividad del departamento de Recursos Humanos en el ejercicio cabe también mencionar el programa de implantación de sistemas de organización del trabajo en México y la puesta en funcionamiento en Turquía del Roca Performance Management, el programa de gestión del desempeño por competencias para el cuadro de *management*. Ambas iniciativas se enmarcan en la política de integración corporativa tras las adquisiciones realizadas en 2016 y permiten dotar a estos centros de un entorno laboral de máxima calidad, de acuerdo con los estándares del Grupo Roca en esta materia.

Las herramientas tecnológicas han permitido en los últimos años extender flujos de conocimiento que han favorecido la eficiencia profesional y la cohesión

de los equipos humanos. Durante el ejercicio, y dando continuidad a este avance tecnológico, se ha añadido una nueva funcionalidad a la plataforma de gestión de Recursos Humanos, de uso en todo el Grupo. Esta herramienta permite una gestión integral del grupo humano y capacita para aplicar políticas corporativas en materia de compensación y desarrollo de los equipos de profesionales de la organización.

PROGRAMAS DE FORMACIÓN 2017

1.209

programas

31.574

participantes

222.000

horas

9,13/10

satisfacción



La Roca Corporate University (RCU) coordina y gestiona todos los programas de formación que se imparten a los profesionales del Grupo.

Gestión ambiental

La unidad corporativa de Gestión de la Calidad es también la encargada de la implementación y control de la política medioambiental del Grupo a todos los niveles: cumplimiento de los protocolos corporativos en todas las unidades de producción de la organización, declaración ambiental de producto o impulso de proyectos de concienciación.

El compromiso con la política del Grupo implica el seguimiento de los indicadores de desempeño ambiental y eficiencia energética, con objeto de consolidar los estándares más elevados en cualquier planta y garantizar el cumplimiento de las directrices cada vez más exigentes de los principales organismos internacionales. En este sentido, destaca la tarea de asesoramiento en la construcción de la nueva planta de porcelana sanitaria en Indonesia, las inversiones realizadas en la planta de México para su adecuación a las normas corporativas o el apoyo técnico en el proceso de certificación de la ISO 14001 sobre sistemas de gestión ambiental. Por la naturaleza de la actividad del Grupo tiene especial relevancia el esfuerzo en la reutilización de los residuos generados en los procesos productivos, tanto por parte de las plantas propias como por empresas colaboradoras.

En cuanto a la declaración ambiental de producto e implementación de las últimas tecnologías de ahorro de agua y energía en su diseño, el Grupo es históricamente un referente mundial en el desarrollo de este tipo de innovaciones, que extiende progresivamente al mayor número posible de productos y colecciones. Destacan en este sentido un nuevo cartucho en grifos para una gestión todavía más eficiente del agua, la reducción de residuos que permiten el material cerámico Fineceramic o las nuevas placas de cerámica plana ThinBig, y las mejores prestaciones de los nuevos materiales sintéticos en aislamiento y durabilidad.

Por último, el impulso a proyectos de concienciación se lleva a cabo en colaboración con la Fundación We Are Water mediante la presencia conjunta en los principales foros internacionales sobre medio ambiente, y la Roca Corporate University, con la introducción de contenidos sobre esta cuestión en sus programas formativos.

El 90% de los residuos generados en los procesos productivos se reutiliza en las plantas propias o por empresas colaboradoras.

PRINCIPALES INDICADORES DE SOSTENIBILIDAD

EMISIONES CO₂
-9,8%
de tCO₂

RECURSO NATURAL
-11,06%
consumo de agua

RESIDUOS
-20,68%
toneladas de residuos

(Evolución respecto a 2016)



Fundación We Are Water

La Fundación We Are Water nació en el año 2010 con 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. Estos dos principios han guiado su labor durante estos siete años de actividad, en los que ha mantenido una trayectoria de crecimiento y expansión constante a distintos niveles.

Una de sus principales líneas de actuación, reforzada en los últimos ejercicios, es el desarrollo de conocimiento especializado que le ha llevado a convertirse en un referente internacional. En este sentido, destaca el éxito de la campaña #NoWalkingForWater sobre las desigualdades de género relacionadas con la recolección de agua, lanzada en 2016 y con continuidad en 2017; el desarrollo de las jornadas "Smartwater. Arquitectura, tecnología y diseño al servicio del agua y la sociedad", alrededor de la gestión de los recursos hídricos en las metrópolis latinoamericanas; la publicación de un manual de construcción de pozos y letrinas, dirigido a comunidades de países con problemas de saneamiento; o un nuevo proyecto educativo sobre el buen uso del agua y el respeto por el medioambiente para escolares de 6 a 14 años.

En paralelo, la Fundación ha dado continuidad a iniciativas como el concurso de cortometrajes We Art Water Film Festival, que en 2017 ha convocado su cuarta edición; las acciones de concienciación en el Día Mundial del Agua y el Día Mundial del Retrete; la organización de exposiciones; la participación en los principales foros internacionales; o la colaboración con asociaciones y entidades del prestigio de la Organización de las Naciones Unidas (ONU), la Organización Meteorológica Mundial (WMO) o la International Association of Broadcast Meteorology (IABM).

Por último, en proyectos de cooperación destinados a paliar problemas relacionados con la falta de agua potable y acceso a un saneamiento básico, en 2017 se ha realizado la primera colaboración con la Fundación Mujeres por África mediante un proyecto en Ghana, así como nuevos proyectos en Tailandia e India. Con el objetivo de realizar un seguimiento sobre el terreno y trabajar más estrechamente con las autoridades y entidades locales, la Fundación ha inaugurado en 2017 una sede en India, uno de los países más afectados por estas cuestiones.

PROYECTOS DE COOPERACIÓN
(2011-2017)

49

proyectos

21

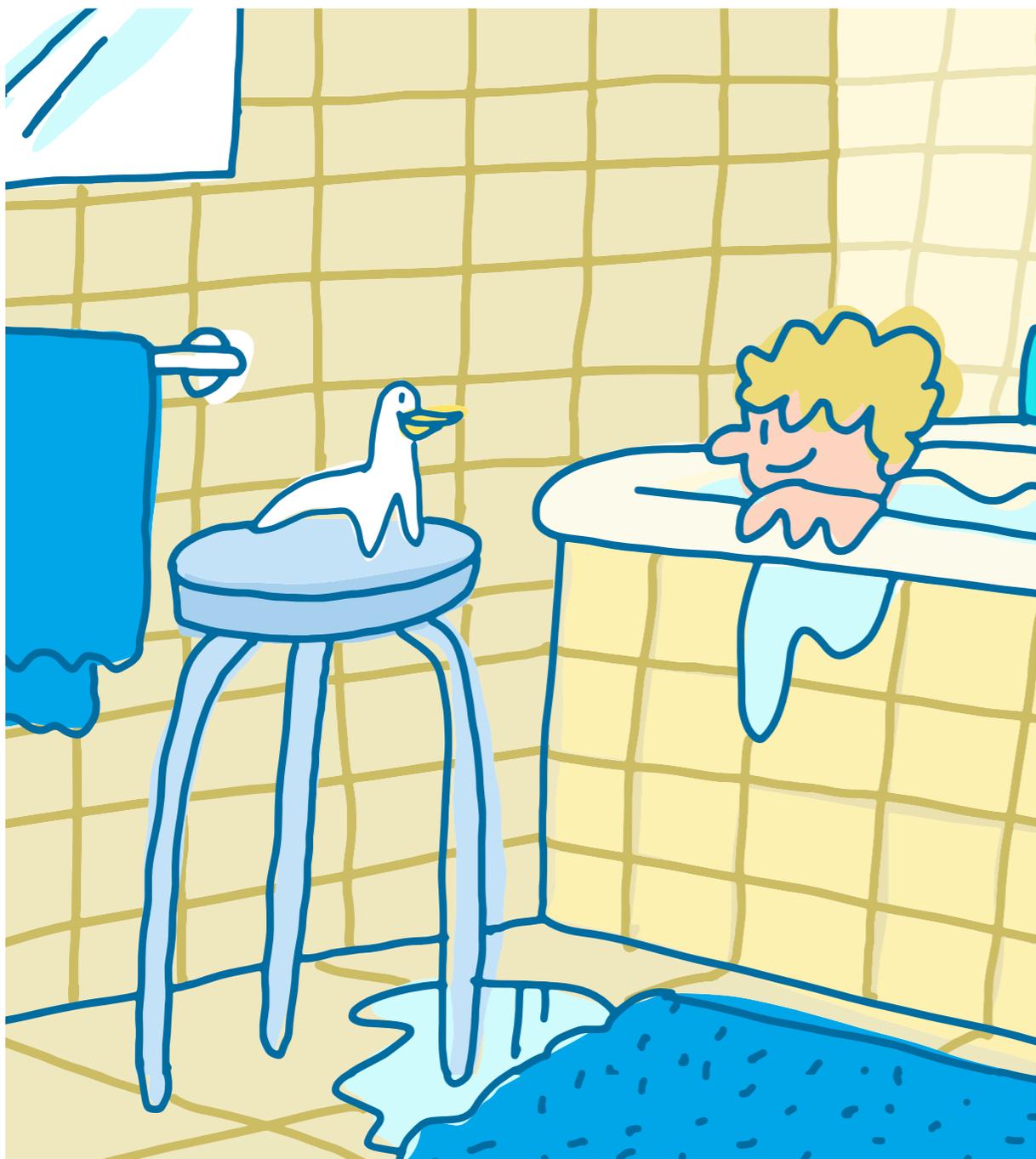
países

540.000

personas beneficiadas



5. REGIONES



Todo en baño en todo el mundo

El actual modelo organizativo del Grupo, con una unidad corporativa integrada y departamentos funcionales, permite que las unidades locales se centren en la identificación de oportunidades y el desarrollo del negocio en los respectivos mercados.

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

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

El Grupo cuenta hoy 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.

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.

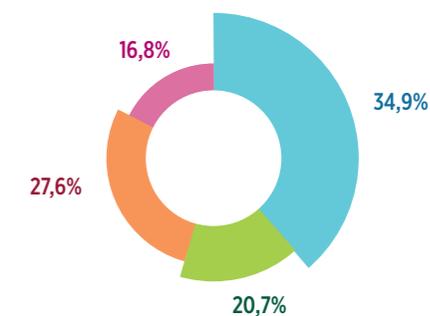
Las unidades locales se concentran en la identificación de oportunidades y el desarrollo del negocio en los respectivos mercados.

Presencia equilibrada entre regiones

La recuperación de América permite que todas las regiones de negocio del Grupo presenten en 2017 un crecimiento de su facturación y se mantenga el equilibrio en su aportación a la cifra de negocios total.

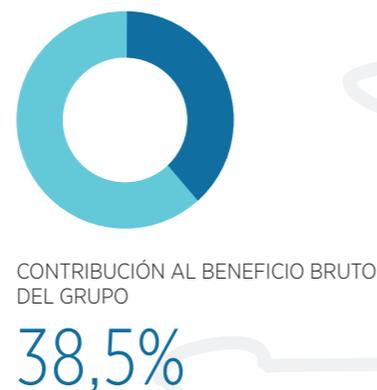
% SOBRE VENTAS

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



Europa Occidental, África y Oriente Medio

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



La aportación de la región al margen bruto del Grupo se mantiene estable, aunque condicionada en este ejercicio por la depreciación de la libra esterlina y la libra egipcia frente al euro, que impacta en la aportación de estos dos mercados al resultado consolidado.

CIFRA DE NEGOCIOS



En el año de celebración del centenario de la fundación de Roca, el desempeño del Grupo en sus mercados tradicionales vuelve a ser notable. España lidera el incremento de ventas en la región con un nuevo crecimiento del 10% y una intensa actividad a todos los niveles, con una gran popularidad de la campaña de lanzamiento de la categoría de *smart toilet*. En el resto de mercados europeos destaca el crecimiento conseguido en Portugal, impulsado principalmente por la renovación de la gama, y Reino Unido, donde se ha consolidado la visibilidad de las marcas globales.



MARCAS



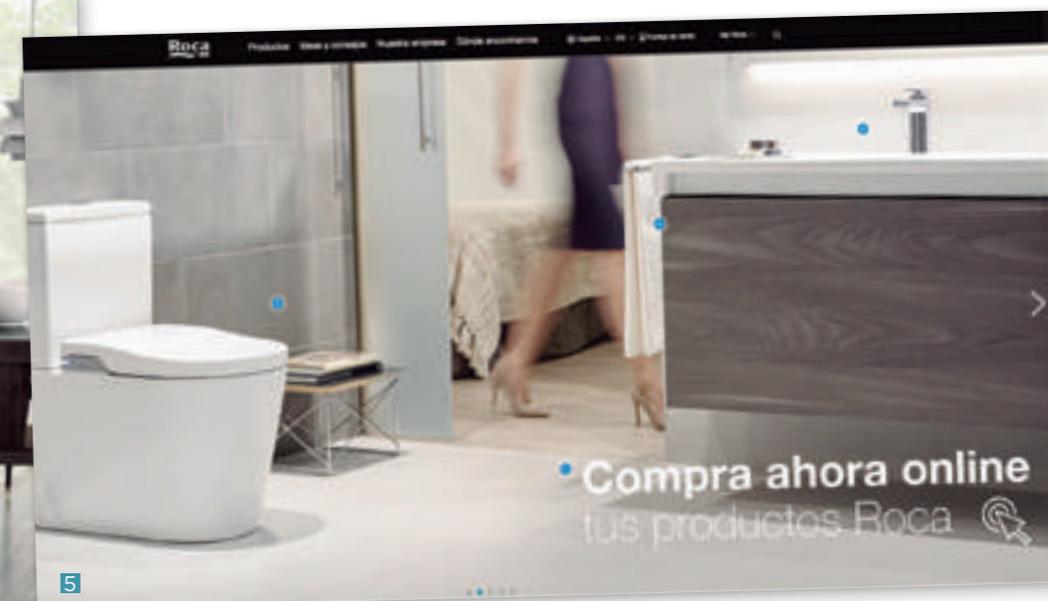
España

PIB 2017	3,1%
Previsión PIB 2018	2,8%
Inflación	1,1%
Habitantes (millones)	46,49

- Cuarto año consecutivo de crecimiento de la economía española (3,1%), por encima de la media de la zona del euro.
- Crecimiento impulsado por la demanda interna, pese a la ralentización del consumo en el último trimestre a causa del impacto social del proceso soberanista en Cataluña.
- El sector de la construcción sigue soportado por la reforma y el auge del mercado hotelero, aunque la obra nueva se ha comportado mejor de lo pronosticado.

A pesar de la todavía lenta recuperación del sector de la construcción, las ventas del Grupo en el mercado español aumentan un 10% y ya se registra un crecimiento acumulado superior al 53% respecto a 2013. En este periodo destaca el esfuerzo realizado en el desarrollo de nuevos productos y la apuesta por los negocios de grifería, muebles y complementos del baño. El desempeño en el ejercicio 2017 está marcado por la intensa actividad comercial alrededor del lanzamiento del *smart toilet* In-Wash, tanto mediante una popular campaña publicitaria como en presentaciones a distribuidores, instaladores, arquitectos y diseñadores de todo el país. Se ha reforzado la presencia de las marcas del Grupo en todos los canales, tanto en la distribución tradicional como grandes superficies y en el canal on-line. En el sector hotelero se mantiene también la actividad, con la renovación o firma de nuevos acuerdos y la presencia en proyectos destacados de diversas cadenas.

La división de cerámica plana registra también un ejercicio de crecimiento, tanto de las ventas como de la base de clientes, impulsado por la diversificación de la oferta mediante tres marcas (Roca, Bellavista y Gala). Destaca también la excelente acogida de la nueva familia de productos ThinBig y los índices de productividad alcanzados por la planta de Castellón.



- 1 2 Presentación de las soluciones In-Wash y Multiclean a cerca de 9.000 profesionales de la distribución, instalación, arquitectura y diseño.
- 3 Presentación en la Feria Cevisama de la familia de productos de cerámica plana ThinBig, caracterizada por su escaso grosor y la disponibilidad en grandes formatos.
- 4 Campaña multicanal de lanzamiento del *smart toilet* In-Wash, con el lema "Si todo lo lavamos con agua, ¿por qué no lo lavamos todo con agua?".
- 5 Desarrollo de la plataforma de venta on-line, con acceso a todo el catálogo de la marca Roca mediante www.roca.es.



Reino Unido

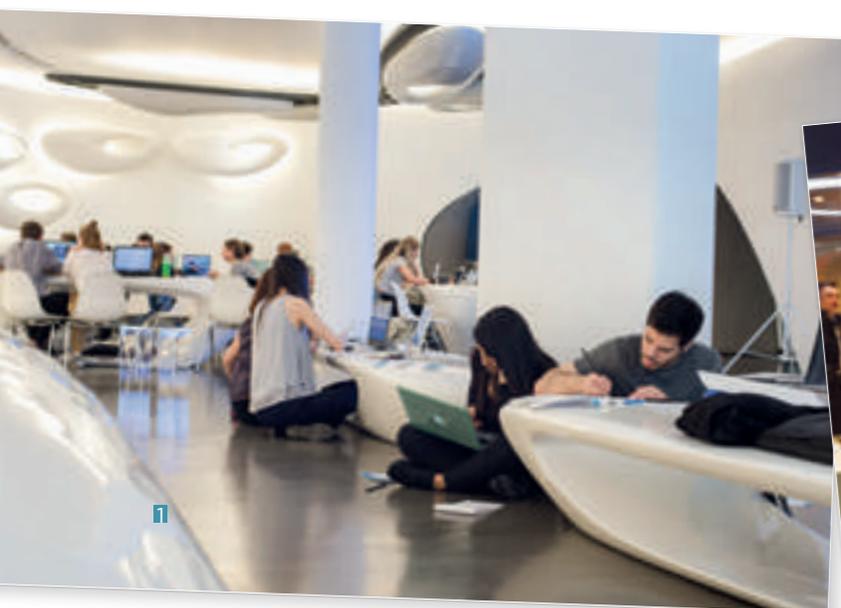
PIB 2017	1,8%
Previsión PIB 2018	1,6%
Inflación	2,9%
Habitantes (millones)	66,57

- La gestión de la salida de la Unión Europea (Brexit) y las nuevas relaciones comerciales con el continente mantienen a la economía del país en la incertidumbre, con un crecimiento del 1,8% en 2017.
- El impulso del mercado residencial contiene la caída del sector de la construcción, marcado también por el incierto futuro del país y la inestabilidad política.

Las ventas crecen de nuevo por encima del mercado en moneda local, aunque la depreciación de la libra impacta significativamente en la aportación a la cifra consolidada del Grupo. La evolución positiva responde al notable comportamiento de las marcas Roca y Laufen tanto en obra nueva como en el sector no residencial. En este sentido, destaca la solidez de los acuerdos con los principales grupos hoteleros del país, con soluciones propias en proyectos punteros, y el desarrollo de la oferta de nuevas categorías de productos para el baño.

Se han alcanzado también los objetivos de consolidación de Roca como marca *premium* mediante una presencia más relevante en los *showroom*, apoyada por una intensa actividad de lanzamiento de nuevos productos, y el desarrollo de programas de formación a clientes.

- 1 Primera edición del concurso One Day Design Challenge celebrada en Londres y centrada en soluciones que permitan el ahorro de agua en el espacio de baño.
- 2 Presentación de la colección Baia de Armani / Roca en la feria Sleep de Londres, especializada en el sector hotelero.
- 3 Nobu Hotel (Londres), proyecto de personalización del espacio de baño con productos de la marca Laufen.



Italia

PIB 2017	1,5%
Previsión PIB 2018	1,5%
Inflación	0,9%
Habitantes (millones)	59,29

- Italia vuelve a un crecimiento económico por encima del 1%, impulsado principalmente por la actividad industrial y del sector servicios.
- El sector de la construcción se estabiliza, aunque todavía con tasas interanuales negativas.

La actividad en el país sigue marcada por la drástica caída del sector de la construcción durante la crisis económica, que ha provocado una profunda transformación del sector del espacio de baño con un replanteamiento de la oferta. Pese a ello, tras la reestructuración realizada en 2013 y 2014, el Grupo mantiene un crecimiento constante en los últimos ejercicios con una progresiva mejora en la facturación y mejora del margen bruto.

- 4 Exposición de producto de Laufen durante el Salone Internazionale del Mobile de Milán.

PORTUGAL

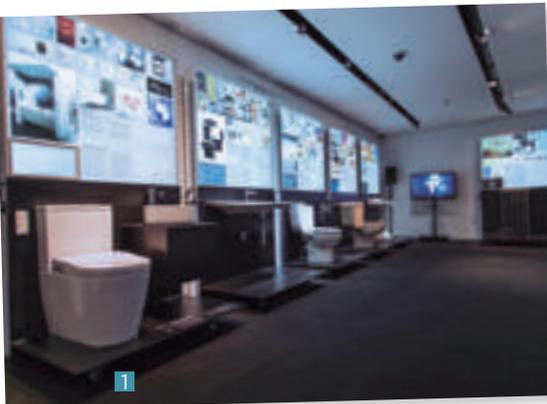
PIB 2017	2,7%
Previsión PIB 2018	2,4%
Inflación	1,4%
Habitantes (millones)	10,29

- **Crecimiento económico del 2,7%, el mejor dato de la última década, impulsado por la confianza de los consumidores y el descenso del paro.**
- **Ante la escasez de proyectos en obra nueva, especialmente en los principales centros urbanos, el sector de la construcción sigue soportado por la reforma.**

La recuperación del mercado interno permite alcanzar un crecimiento de las ventas cercano al 10%, por encima de la evolución del sector, que consolida la tendencia positiva de los últimos ejercicios. Destacan la actividad en renovación de gama, integrando los últimos lanzamientos de la marca, y los eventos organizados para prescriptores (hostelería, arquitectura e ingeniería). La exportación a mercados de habla portuguesa mantiene también una tendencia al alza, especialmente en Angola y Mozambique.

Las inversiones en las plantas del Grupo en Portugal se dirigen a la mejora de la productividad y la automatización de procesos, además de la actualización de los planes de seguridad. La planta de Anadia ha incorporado una nueva línea de ensamblaje de muebles, ha iniciado la ampliación del área de producción en Solid Surface y ha incorporado nuevos moldes para Solid Surface y Gelcoat.

- 1 Exposición "De materia a producto. Diseño, tecnología e innovación en el hogar" en el Roca Lisboa Gallery.
- 2 Primera edición del One Day Design Challenge celebrado en Portugal, con más de 160 participantes.
- 3 Be You, nueva colección de porcelana sanitaria de la marca Sanitana.



1



2



3



4



5

Francia

PIB 2017	1,8%
Previsión PIB 2018	2,1%
Inflación	1,1%
Habitantes (millones)	65,23

- **El crecimiento del 1,8% supera las previsiones, gracias al incremento de la inversión empresarial, el consumo de los hogares y las exportaciones.**
- **El sector de la construcción presenta una mayor actividad impulsado por el crecimiento de la obra nueva y las expectativas que generan la celebración en París del Mundial de Rugby de 2023 y los Juegos Olímpicos de 2024.**

Ante los movimientos en el mercado de distribución, el ejercicio se ha dirigido a la mejora de la rentabilidad y el cese de las operaciones con menor aportación. Así, a pesar del leve retroceso en las ventas, se ha conseguido una notable mejora del margen bruto y el EBITDA.

La marca Roca se sigue consolidando en los segmentos medio y alto del mercado, con presencia en la feria Batimat de París y presentaciones de la nueva colección de Armani / Roca.

- 4 Stand de Roca en el salón Batimat de París, integrado en el llamado Mondial du Bâtiment con más de 319.000 visitantes.
- 5 Presentación de Armani / Roca en Lyon.

Marruecos

PIB 2017	4,2%
Previsión PIB 2018	3,1%
Inflación	0,7%
Habitantes (millones)	36,19
Evolución MAD/EUR	-4,5%

- El dinamismo del sector agrícola permite que el país recupere un ritmo de crecimiento superior al 4%, tras la ralentización en 2016.
- Sin embargo, la construcción registra una evolución negativa, debido principalmente al estancamiento del primer semestre.

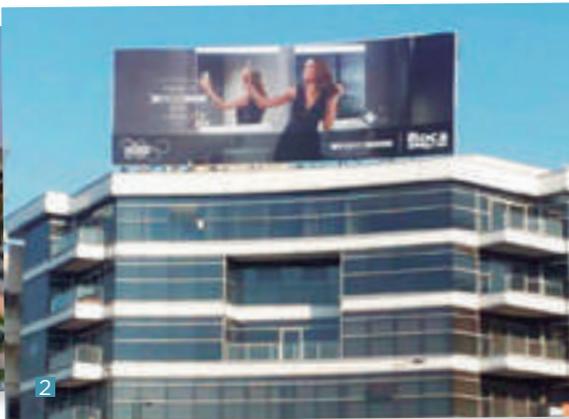
El estancamiento del sector de la construcción frena las ventas en el mercado interno, a pesar del esfuerzo comercial realizado con el lanzamiento de la campaña corporativa "My Bathroom" y la apertura o renovación de puntos de venta.

De la actividad de exportación gestionada desde Marruecos destacan los buenos resultados registrados en Argelia y los nuevos proyectos conseguidos en diversos mercados de África Occidental, como Senegal o Costa de Marfil.

1 Proyecto con la cadena hotelera Fairmont en Marruecos.

2 Lanzamiento de la campaña corporativa "My Bathroom", con presencia en prensa, publicidad exterior y plataformas digitales.

3 Segunda edición de One Day Design Challenge en Dubái, en el marco de la Dubai Design Week.



África y Oriente Medio

El incremento del precio del petróleo mejora las perspectivas en Oriente Medio. En los mercados africanos, Sudáfrica afianza su crecimiento y Nigeria sube menos de un 1%.

Ejercicio positivo en los mercados africanos, donde empieza a dar resultados el esfuerzo realizado en apertura de puntos de venta y acciones en la prescripción. Los mercados de mayor potencial son Sudáfrica, importante *hub* a nivel de proyectos, y Nigeria. En Oriente Medio se ha intensificado la labor de prescripción para mantener la confianza y posicionamiento de marca para seguir ganando proyectos relevantes en mercados como Catar o Emiratos Árabes Unidos.

Egipto

PIB 2017	4,2%
Previsión PIB 2018	5,2%
Inflación	23,5%
Habitantes (millones)	99,37
Evolución EGP/EUR	-46,7%

- Mantiene un crecimiento económico superior al 4%, con previsiones positivas respaldadas por las reformas internas destinadas a corregir desequilibrios, restablecer la competitividad y reducir el paro.
- Ejercicio de mejora del turismo y el sector de la construcción, impulsado por proyectos de gran envergadura.

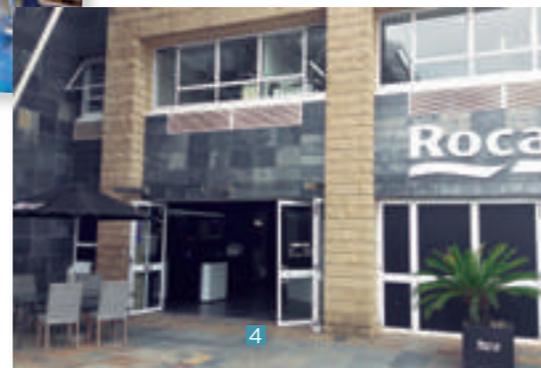
La ampliación de la oferta de nuevas categorías de producto (grifería, mobiliario y accesorios) y el lanzamiento de la oferta de cerámica plana consolidan al Grupo como proveedor integral para el espacio de baño en Egipto. Este posicionamiento refuerza la presencia de sus marcas en los principales proyectos del país, encabezados por el macroproyecto de la nueva capital egipcia. El Grupo alcanza un crecimiento muy meritorio en moneda local, tanto en ventas internas como en exportaciones, lastrado en la consolidación a euros por la depreciación de la libra egipcia.

En 2017 se ha iniciado también la construcción de una nueva planta de porcelana sanitaria en Seis de Octubre, que se desarrollará en dos fases y alcanzará una capacidad total de 2,5 millones de piezas anuales.

4 Nuevo *showroom* de la marca Roca en Johannesburgo (Sudáfrica).

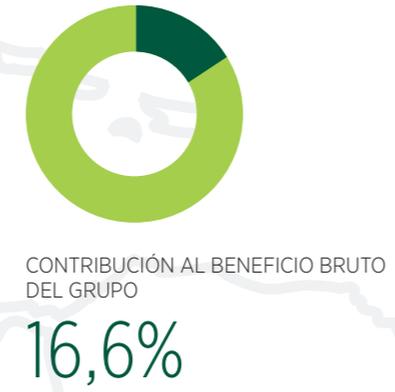
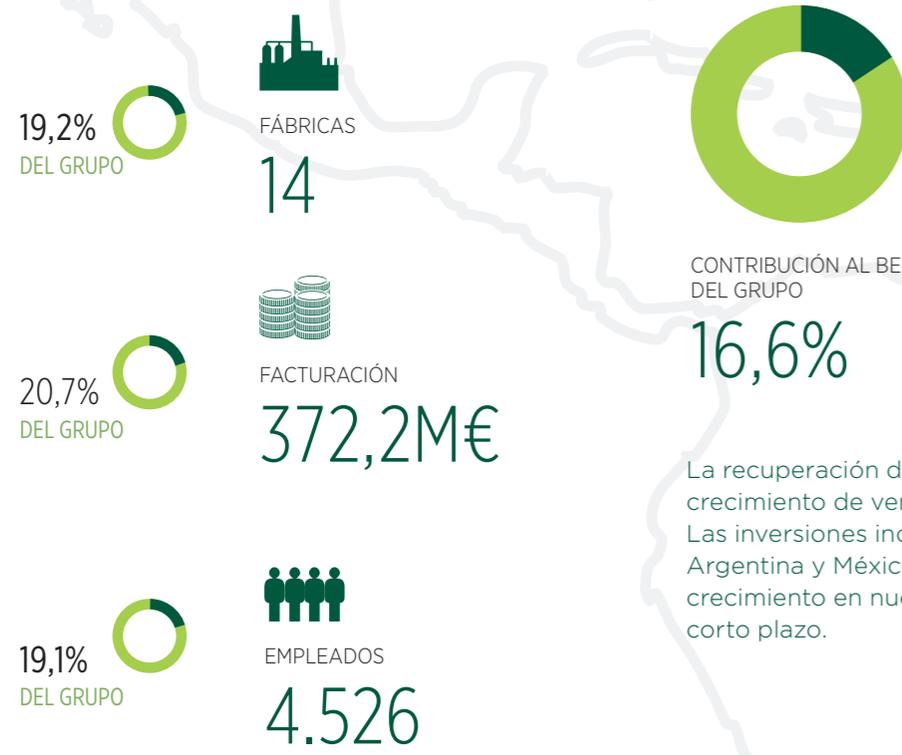
5 Lanzamiento de cerámica plana de Roca en Egipto.

6 Roca y Gravena, principales proveedores de porcelana sanitaria, productos acrílicos y grifería en el macroproyecto de la nueva capital egipcia.



América (Norte, Centro y Sudamérica)

Brasil, Argentina, Estados Unidos, México



La recuperación de Brasil impulsa el crecimiento de ventas en la región. Las inversiones industriales en Brasil, Argentina y México deben llevar al crecimiento en nuevas categorías a corto plazo.



Tras dos ejercicios de reducción de las ventas a causa principalmente de la incertidumbre política y económica en Brasil, la recuperación del país carioca impulsa la mejoría de la región. El crecimiento del Grupo en Brasil está marcado por el impulso de nuevas categorías del espacio de baño y el establecimiento de sinergias entre todas las marcas y con la división de cerámica plana. La actividad en Argentina se ha visto afectado por el incremento de la competencia, aunque Roca mantiene su posicionamiento como marca *premium*.

En EE.UU., tras el replanteamiento de la estrategia de distribución en los últimos años, se han sentado las bases para el crecimiento a corto plazo. Por último, en el primer año de actividad en México se ha trabajado en la extensión de la red de distribución, la inversión en mejoras en la planta de porcelana sanitaria y la consolidación del equipo local.



Brasil

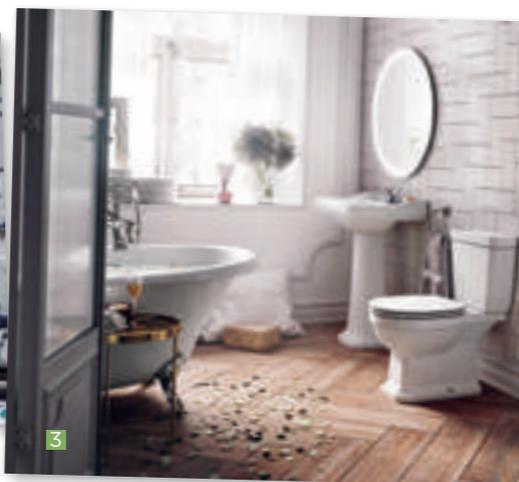
PIB 2017	1%
Previsión PIB 2018	2,1%
Inflación	2,9%
Habitantes (millones)	210,87
Evolución BRL/EUR	6,80%

- **Tras la profunda recesión vivida en 2015 y 2016, Brasil alcanza un crecimiento económico del 1%, superior a las previsiones de los principales organismos internacionales.**
- **La débil evolución de la inversión y el consumo público, y la incertidumbre política ralentizan la recuperación.**
- **La evolución del sector de la construcción es todavía negativa, aunque presenta los primeros síntomas positivos en tres años.**

Pese a la todavía débil recuperación del consumo privado y tras cuatro años de caída de las ventas, el Grupo consigue un meritorio incremento de facturación en el mercado interno, con un comportamiento especialmente positivo de las categorías de porcelana sanitaria, asientos y muebles. Se ha realizado un esfuerzo importante en renovación de la gama, con el lanzamiento de más de 300 nuevas referencias de las distintas marcas. En cuanto a la actividad industrial, se ha iniciado la construcción de una nueva línea de tapas y asientos plásticos en Jundiaí, con una capacidad de más de 370.000 unidades anuales, y se ha concentrado la actividad de montaje de grifería en Recife. Con ello, el Grupo cuenta actualmente con 11 plantas en Brasil.

La situación interna del país frena el desarrollo del negocio de cerámica plana, a pesar de que se trabaja en una mayor integración comercial con el resto de la oferta del Grupo para generar sinergias.

- 1 **Presentación conjunta de novedades en São Paulo, con la asistencia de más de 500 participantes entre clientes, arquitectos, diseñadores, prescriptores y formadores de opinión.**
- 2 **Nueva línea de producción de tapas y asientos plásticos en Jundiaí.**
- 3 **Lanzamiento de la colección Carmen de Roca.**



Argentina

PIB 2017	2,9%
Previsión PIB 2018	2%
Inflación	25,6%
Habitantes (millones)	44,68
Evolución ARS/EUR	-13%

- **Argentina supera la recesión registrada en 2016 con un crecimiento del 2,9% y una reducción significativa del paro. El principal reto sigue siendo el control de la inflación, que frena el consumo doméstico.**
- **La construcción es uno de los sectores más dinámicos, con un fuerte repunte del mercado de obra nueva por el resurgimiento de los créditos hipotecarios y la obra pública.**

Ejercicio complejo por la fuerte competencia y la penetración de producto importado, que sitúan la evolución de las ventas por debajo de lo esperado. Pese a todo, la oferta *premium* de Roca sigue ganando la confianza de algunos de los proyectos constructivos más relevantes de Argentina y Uruguay.

A nivel industrial, la planta de Lanús prepara una nueva unidad de ensamblaje de grifería, que permitirá ampliar la oferta con nuevas series en los próximos ejercicios. Esta misma planta ha recibido también nuevas prensas para la producción de inodoros.

- 4 **Asistencia a Casa FOA (Buenos Aires).**
- 5 **Fiesta de celebración del centenario de Roca en el Teatro Colón de Buenos Aires, con más de 500 invitados entre arquitectos, clientes y autoridades del país.**
- 6 **Trump Tower en Punta del Este (Uruguay), con baños equipados con la serie The Gap de Roca.**

Estados Unidos

PIB 2017	2,3%
Previsión PIB 2018	2,9%
Inflación	2,1%
Habitantes (millones)	326,77
Evolución USD/EUR	-2%

- **Crecimiento económico sólido (2,3% en 2017), tras superarse la incertidumbre por la llegada a la presidencia de Donald Trump, que ha desarrollado políticas de impulso a la actividad empresarial.**
- **El mercado de la construcción presenta también una evolución positiva, con un nuevo incremento de la obra residencial nueva.**

El desarrollo de la nueva estrategia de diversificación de la distribución, con el objetivo de reducir la dependencia de las grandes cadenas de *home centers*, ralentiza momentáneamente la evolución de la facturación de cerámica plana en Estados Unidos. Sin embargo, se han incrementado las ventas a nuevos clientes y se ha ganado la confianza de marcas con gran implantación en el país (BMW, VW, Nissan, Hollister, etc.), que han incorporado producto Roca en sus centros.

La oferta se renueva también con los nuevos formatos producidos en la planta de Campo Largo de Brasil, encabezados por la placa grande y el revestimiento de estilo artesano Maiolica, y se ha mantenido una intensa actividad comercial, con presencia en las ferias Coverings en Orlando y, por tercer año consecutivo, ICFF en Nueva York. También se ha inaugurado un nuevo almacén de distribución en Chicago y se ha renovado el *showroom* de Miami.

- 1 Renovación del *showroom* de cerámica plana de Miami.
- 2 Entrada como proveedor nacional en cadenas de tiendas BMW, VW, Nissan o Hollister de Estados Unidos.
- 3 Lanzamiento de la serie Maiolica, con revestimiento de imitación de artesanía, y de productos de la supercompactadora de Brasil.
- 4 Celebración del centenario de Roca en Nueva York.
- 5 Centro logístico en Miami.



1



2



3



4



5

México

PIB 2017	2%
Previsión PIB 2018	2,3%
Inflación	6,7%
Habitantes (millones)	130,76
Evolución MXN/EUR	-3,10%

- **El afianzamiento de la actividad en Estados Unidos permite que México mantenga un crecimiento del 2%, el menor de los últimos años, basado principalmente en el sector servicios y a pesar del debilitamiento de la industria.**
- **El sector de la construcción mantiene una situación de estancamiento, con un incremento muy inferior al previsto.**

Tras la adquisición en 2016 de las compañías locales General de Cerámica (Santalia) y Ceramosa, el ejercicio 2017 es el primero completo del Grupo en México. La actividad se ha centrado en tres ejes principales: ampliación de la red de distribución, implementación de mejoras en la planta de Santalia y consolidación del equipo de profesionales en el país.

La ampliación de la cartera de clientes de distribución se centra en una primera fase en la zona norte del país para aplicar progresivamente una mejora de la logística que permita extender la actividad al centro y sur. Por otro lado, las mejoras en la planta de Santalia se dirigen principalmente a mejorar la productividad y el rendimiento. Por último, se trabaja también en la consolidación de un equipo permanente en el país, tras la integración de profesionales de las dos compañías adquiridas.

Europa Central, Europa del Este y Escandinavia

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

28,2%
DEL GRUPO



FÁBRICAS

22



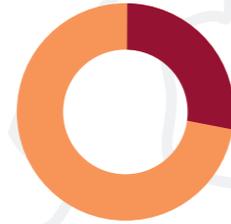
FACTURACIÓN

497,3M€



EMPLEADOS

6.563



CONTRIBUCIÓN AL BENEFICIO BRUTO DEL GRUPO

28,5%

Incremento de la aportación de la región al margen bruto del Grupo, gracias principalmente a la mejora de los márgenes en Rusia y la estabilidad de Suiza. Destaca la creciente aportación de los mercados del sudeste europeo.

PORCELANA SANITARIA

13

GRIFERÍA

3

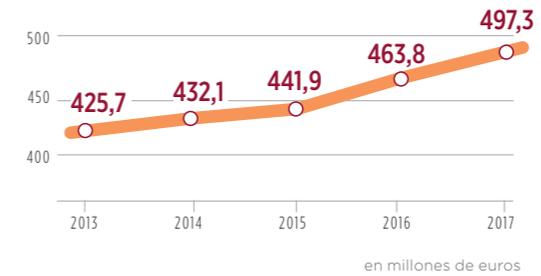
ACRÍLICO

4

MUEBLES

2

CIFRA DE NEGOCIOS



El crecimiento de ventas en la región se basa principalmente en el buen comportamiento de Rusia, donde las marcas del Grupo siguen liderando el mercado, y el meritorio desempeño en mercados como Polonia, Austria, Rumanía o Bulgaria. Las inversiones industriales realizadas en Rusia, Polonia y Croacia deben permitir el impulso de las ventas en los próximos años, así como el desarrollo de nuevas categorías y materiales. La marca Laufen, plenamente consolidada en mercados del centro de Europa, sigue ganando presencia en la región escandinava.

En el primer ejercicio completo de actividad en Turquía, se ha conseguido una recuperación de ventas de la marca local y la planta local de grifería ha iniciado la producción de series de marca Roca para mercados europeos.

MARCAS

Roca

LAUFEN
Bathroom Culture since 1891 www.laufen.com

JIKA

arwa
WATER INSPIRATION SINCE 1854

COSMIC

SIMILOR KUGLER
WATER INSPIRATION SINCE 1854

FAYANS

SANTEK

gala

NSK

SUIZA

PIB 2017	1,1%
Previsión PIB 2018	2,3%
Inflación	0,8%
Habitantes (millones)	8,5
Evolución CHF/EUR	-1,90%

- **Crecimiento económico del 1% en un ejercicio de transición en Suiza, que debe abordar en los próximos años cuestiones como la fiscalidad de las empresas, el pago de las pensiones y la renovación energética.**
- **El mercado del espacio de baño se mantiene estable gracias a un incremento mínimo de la construcción de obra nueva, que tiende a dirigirse al alquiler.**

El estancamiento del mercado y la tendencia a la concentración del sector provocan que el Grupo alcance un crecimiento más contenido que en ejercicios anteriores. La evolución positiva se mantiene gracias al prestigio de Laufen, marca de referencia en innovación y diseño, y la intensa actividad en lanzamiento de novedades. Buena muestra de esta actividad se presentó en la feria ISH Frankfurt, con la presencia destacada de piezas en SaphirKeramik y del *smart toilet* Riva, o la ampliación de la exitosa colección Kartell by Laufen.

Con el objetivo de potenciar su posicionamiento en el mercado, el Grupo trabaja en nuevos acuerdos en la distribución y en potenciar su relación con los prescriptores con eventos propios. En cuanto a la actividad industrial destacan las inversiones realizadas en la planta de Laufen para la producción de piezas en SaphirKeramik y en la planta de Similor para el desarrollo de las nuevas colecciones de grifería que aparecerán a lo largo de 2018.

1 Stand de Laufen en la feria ISH de Frankfurt, con presencia destacada de piezas en SaphirKeramik.

2 *Smart toilet* Riva, ganador de los prestigiosos iF Design Award 2017, Design Plus (otorgado en ISH 2017) y Red Dot Award 2016.

3 Ampliación de la colección Kartell by Laufen, integrando soluciones en SaphirKeramik, *rimless* y elementos plásticos.



RUSIA

PIB 2017	1,5%
Previsión PIB 2018	1,7%
Inflación	2,5%
Habitantes (millones)	143,96
Evolución RUB/EUR	12,40%

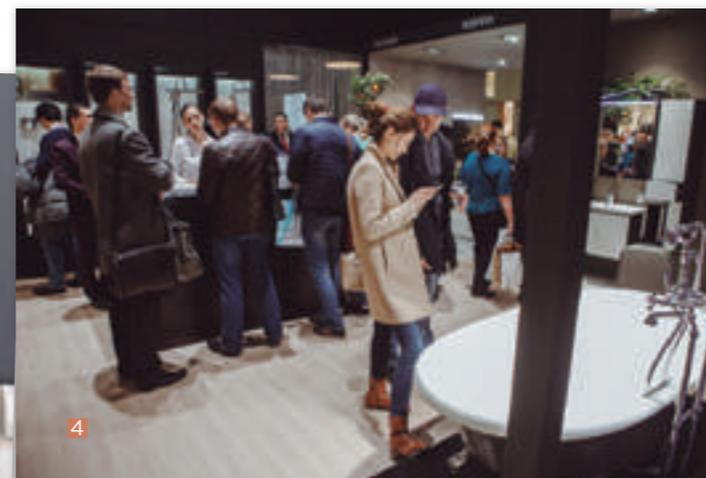
- **Tras dos ejercicios en recesión, la recuperación de los precios del petróleo, la mayor confianza de las empresas y una política monetaria más acomodaticia llevan a un crecimiento del 1,5% en 2017.**
- **El mercado de la construcción se mantiene activo por la inversión en infraestructuras asociada a la celebración de la Copa Mundial de Fútbol 2018**

La aportación de Rusia a la facturación del Grupo presenta uno de sus mejores datos de los últimos años gracias al incremento de las ventas en todas las categorías, especialmente en porcelana sanitaria y muebles. La solidez del producto local mantiene unas perspectivas optimistas para los próximos ejercicios, pese al incremento de la competencia y la presión de los precios.

La planta de porcelana sanitaria de Ugrakeram ha recibido una importante inversión con el objetivo de incrementar su capacidad en más de 400.000 piezas anuales y alcanzar los cerca de 2,5 millones de piezas. Entre otras actuaciones, se han incorporado un nuevo horno, nuevas máquinas de colado a presión y nueva cámara de secado. Con ello, se consolida como una de las plantas de mayor capacidad del Grupo en todo el mundo.

4 Participación en feria Mosbuild, referencia del sector del espacio de baño en Rusia y Europa del Este con más de 65.000 visitantes y 1.200 expositores.

5 La inversión en la planta de porcelana sanitaria de Ugrakeram permite incrementar su capacidad en más de 400.000 piezas anuales.



ALEMANIA Y AUSTRIA

ALEMANIA

PIB 2017	2,5%
Previsión PIB 2018	2,5%
Inflación	1,6%
Habitantes (millones)	82,29

AUSTRIA

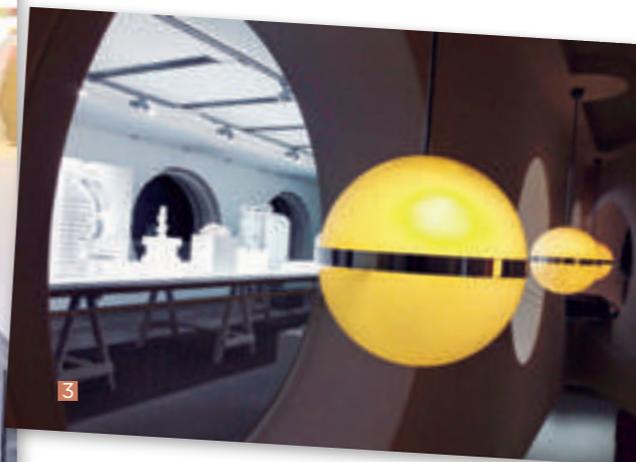
PIB 2017	2,9%
Previsión PIB 2018	2,6%
Inflación	2,15%
Habitantes (millones)	8,75

- El aumento de las inversiones y del consumo interno, animado por el buen comportamiento del mercado laboral, empujan a Alemania a un crecimiento del 2,5%.
- Periodo de expansión económica en Austria, con un PIB que crece un notable 2,9% impulsado por la actividad exportadora. El mercado de la construcción se mantiene fuerte y estable.

El Grupo acusa en Alemania la transformación del mercado del espacio de baño, marcada por la entrada agresiva de competidores en nuevos canales (on-line, DIY, etc.) y la consecuente pérdida de cuota de la distribución tradicional. En este entorno, es especialmente meritorio el buen comportamiento de las colecciones de productos en SaphirKeramik, que permiten consolidar el posicionamiento en el segmento *premium*.

Pese a la competencia de precios, Laufen Austria defiende con éxito su posición líder en el mercado y presenta un crecimiento en línea con la evolución del mercado. Destacan el buen comportamiento de las ventas en el canal DIY, que ha experimentado un crecimiento muy importante en los últimos años, y el incremento de la actividad en el canal proyectos.

- 1 Inauguración de un nuevo *showroom* de Laufen en Colonia.
- 2 3 Presentación de Laufen en la Vienna Design Week.



POLONIA

PIB 2017	4,6%
Previsión PIB 2018	4,1%
Inflación	2,1%
Habitantes (millones)	38,1

- La economía polaca sigue creciendo a buen ritmo (4,6% en 2017), gracias principalmente a un consumo interno animado por la subida de salarios y el descenso del desempleo.
- El mercado de la construcción refleja la evolución del país y el incremento de la calidad de vida con una cifra récord de nuevas viviendas.

La cifra de ventas del Grupo presenta un notable incremento, con un comportamiento positivo de todas las marcas y canales. Destaca especialmente el crecimiento de Laufen, gracias principalmente a la excelente acogida de la colección Pro S y de las nuevas categorías de producto. Por su parte, Roca cuenta con una posición muy sólida en la distribución tradicional, en el que se realiza un importante esfuerzo en desarrollo de nuevas salas de exposición mediante el proyecto Roca Club, y el canal DIY.

En junio de 2017 finalizó el proyecto de ampliación de la planta de porcelana sanitaria de Gliwice, iniciado en 2015 y que ha permitido alcanzar una capacidad de producción de 1,2 millones de piezas. Tras esta actuación, la planta asume también la fabricación de las principales series de Laufen. Cabe citar también la puesta en funcionamiento de una nueva línea de platos de ducha en Stonex en Gryfice.

- 4 5 Ampliación de la fábrica de porcelana de Gliwice, que ha permitido aumentar la capacidad a 1,4 millones de piezas.

REPÚBLICA CHECA

PIB 2017	4,3%
Previsión PIB 2018	3,5%
Inflación	2,3%
Habitantes (millones)	10,63
Evolución CZK/EUR	2,70%

- El excepcional comportamiento de las exportaciones impulsa el crecimiento de la economía checa al 4,3%.
- El consumo doméstico se mantiene también muy elevado, gracias al incremento de los salarios y la contención de la inflación.

En línea con la actividad del mercado y el incremento de la calidad de vida, el Grupo presenta un incremento de ventas superior al 5%. Se ha realizado también un esfuerzo de posicionamiento de marca, con la remodelación del *showroom* de Praga, que exhibe la oferta tanto de Roca como de Laufen, y la celebración del centenario de la marca Roca con eventos locales y visitas de prescriptores a Barcelona.

Las plantas del Grupo en el país han recibido también diversas inversiones destinadas a la automatización de procesos e implementación de ajustes para producir nuevas colecciones de productos.

- 1 Remodelación del *showroom* de Praga, que expone productos de Roca y Laufen.



ESCANDINAVIA

NORUEGA	
PIB 2017	1,8%
Previsión PIB 2018	2,1%
Inflación	1,6%
Habitantes (millones)	5,35

SUECIA	
PIB 2017	2,4%
Previsión PIB 2018	2,6%
Inflación	1,7%
Habitantes (millones)	9,98

DINAMARCA	
PIB 2017	2,1%
Previsión PIB 2018	2%
Inflación	1%
Habitantes (millones)	5,75

Nuevo ejercicio de crecimiento en los países escandinavos, donde el esfuerzo en conocimiento de marca empieza a dar sus frutos. En un mercado cada vez más complejo y con mayor competencia, se ha conseguido incrementar la presencia en el canal proyectos (residencias, hoteles, hospitales, etc.) y se ha ganado visibilidad mediante productos *premium* como el *smart toilet* Riva de Laufen, lanzado con gran éxito en la feria VVS en Odense (Dinamarca).

Los acuerdos con actores principales del mercado contribuyen al desarrollo en Dinamarca, Islandia y Finlandia, mientras que en Suecia se han inaugurado las primeras salas de exposición propias, en Gotemburgo y en Estocolmo. Noruega es el mercado con una presencia más consolidada y en el que destacan también la excelente acogida de Riva, la firma de nuevos acuerdos con mayoristas y el desarrollo del canal proyectos. El próximo lanzamiento de nuevas colecciones nórdicas deben seguir impulsando el crecimiento en el conjunto de la región.

- Noruega se recupera del bache de 2016, causado por la caída de las exportaciones, y crece cerca de un 2% gracias al aumento de la inversión y del consumo doméstico.
- La recuperación de las exportaciones lleva a Suecia a crecer un 2,4%, mientras Dinamarca alcanza el pleno empleo con un ritmo de crecimiento también superior al 2%.

- 2 Lanzamiento de Riva, con gran presencia en salas de exposición en Noruega.
- 3 Stand de Laufen en la feria VVS de Odense (Dinamarca).
- 4 Producto de Laufen en el Royal Arena Denmark de Copenhague.
- 5 La feria architect@work en Estocolmo (Suecia)

SOUTH EAST EUROPE (SEE)

BULGARIA

PIB 2017	3,6%
Previsión PIB 2018	3,8%
Inflación	2%
Habitantes (millones)	7,03

RUMANÍA

PIB 2017	7%
Previsión PIB 2018	5,1%
Inflación	1,3%
Habitantes (millones)	19,58

CROACIA

PIB 2017	2,8%
Previsión PIB 2018	2,8%
Inflación	1,1%
Habitantes (millones)	4,164

- Bulgaria crece un 3,6% pese los niveles de pobreza elevados y la corrupción.
- Rumanía presenta uno de los crecimientos más elevados de la UE (7%), gracias al incremento de los salarios y el recorte de impuestos.
- Croacia mantiene el ritmo de crecimiento (2,8%), en un ejercicio de evolución positiva de la construcción.

El Grupo presenta un incremento de ventas del 10% en Bulgaria, donde se ha ampliado la oferta de producto de Roca mediante el lanzamiento de nuevas categorías para el espacio de baño (colecciones de grifería y muebles, y activación del mercado de sistemas de instalación). El desempeño de las marcas del Grupo es también sobresaliente en Rumanía, gracias al buen comportamiento de todas las marcas que operan en el país, la progresiva renovación de la gama y los diversos proyectos ganados.

En Croacia se ha dado por finalizado el proyecto de ampliación de la planta de porcelana sanitaria de Zapresic, iniciado en 2015 y que ha permitido doblar su capacidad, hasta las 900.000 piezas anuales. Esta inversión permite asumir la producción de algunas de las series de mayor éxito de Roca (The Gap y Debba). Las ventas internas mantienen la evolución positiva de ejercicios anteriores.

- 1 Ampliación de la fábrica de porcelana de Zapresic, hasta alcanzar una producción de 900.000 piezas.
- 2 Lanzamiento de la colección Inspira en Bulgaria.



TURQUÍA

PIB 2017	7,4%
Previsión PIB 2018	4,4%
Inflación	11,9%
Habitantes (millones)	81,9
Evolución TRY/EUR	-18,9%

- La fortaleza de la industria, los servicios o la construcción lleva a Turquía a alcanzar su mayor crecimiento de los últimos años (7,4%), por encima de las previsiones.
- El sector del mercado del baño crece, en línea con la buena evolución de la construcción, por encima del 6%.

En el primer ejercicio completo de operaciones en Turquía tras la adquisición de la compañía de grifería NSK, que cuenta con una planta propia en la localidad de Eskisehir, se ha conseguido un notable crecimiento de ventas de la marca local y se han ganado algunos de los proyectos de obra residencial y pública más relevantes del país. La gama de NSK se ha reforzado con mecanismos empotrados y paneles de ducha, complementarios a su potente oferta de grifería.

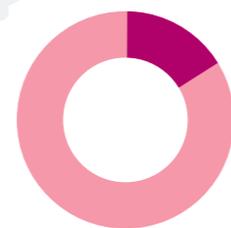
La planta de Eskisehir, equipada con maquinaria de última generación para productos y acabados de alta gama, ha iniciado la producción de distintas líneas de grifería de la marca Roca para mercados europeos.

La puesta en marcha de la planta para la producción de mecanismos empotrados para inodoros suspendidos así como la apertura a nuevos clientes internacionales deben seguir impulsando el crecimiento de la sociedad.

- 3 4 5 La planta de Eskisehir ha iniciado la producción de grifería de marca Roca.

Asia-Pacífico

China, India, Malasia, Tailandia, Australia

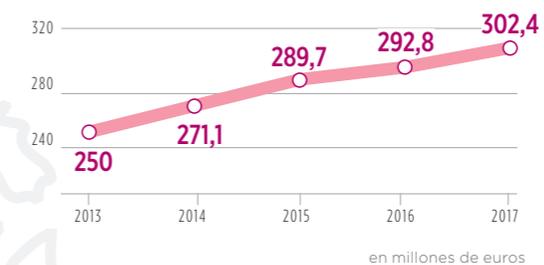


CONTRIBUCIÓN AL BENEFICIO BRUTO DEL GRUPO

16,4%

La región mantiene su aportación al margen bruto del Grupo gracias también a la mejoría en este aspecto de la actividad en India y China. Del resto de mercados cabe citar el impacto negativo de la depreciación del ringgit malayo en la consolidación de resultados.

CIFRA DE NEGOCIOS



La región alcanza su récord histórico de ventas aupada por los crecimientos en sus dos mercados principales. En China se ha conseguido un incremento general de todas las marcas, con una nueva ampliación de puntos de venta y el refuerzo de Roca como marca *premium* con la inauguración del Roca Beijing Gallery. En India se alcanza un crecimiento más moderado en un ejercicio de reposicionamiento de la marca Parryware, y de intensa actividad promocional y de relación con prescriptores de Roca.

En el resto de mercados cabe citar los acuerdos estratégicos alcanzados con las principales cadenas de distribución de Tailandia, la extensión de la actividad de Malasia a nuevos mercados del Sudeste asiático o los nuevos productos lanzados en Australia. En 2017 se han iniciado también las operaciones en Indonesia mediante la constitución de una *joint venture* con distribuidores locales. La actividad se ha iniciado inmediatamente con la apertura de una oficina comercial y el inicio de la construcción de una planta de porcelana sanitaria.



MARCAS



China

PIB 2017	6,9%
Previsión PIB 2018	6,6%
Inflación	1,8%
Habitantes (millones)	1.415
Evolución CNY/EUR	-3,80%

- **Pese a seguir un proceso gradual de desaceleración y transformación estructural, China vuelve a presentar un meritorio crecimiento del 6,9%, superior a 2016, gracias principalmente al resurgimiento de la exportación neta.**
- **En contra de las previsiones, el mercado de la construcción ha vuelto a incrementar su actividad gracias al mantenimiento de la demanda de vivienda nueva.**

La evolución del sector de la construcción en el país permite que el Grupo alcance un incremento de ventas cercano al 20% en moneda local, por encima del crecimiento medio del sector. Destaca el buen comportamiento de las marcas Roca, Ying y, especialmente, Laufen, impulsada por la expansión del canal de distribución tradicional a nuevas ciudades y la excelente acogida de los inodoros integrados. En 2017 han entrado en funcionamiento 85 nuevos puntos de venta, entre los que destacan las *flagships* de Roca en Hangzhou y Changsha, al sudeste del país.

El posicionamiento de Roca como marca de referencia en el segmento medio-alto se ha reforzado con la inauguración en el mes de mayo del Roca Beijing Gallery, diseñado por el prestigioso arquitecto Ma Yansong y segundo Roca Gallery en el país tras el inaugurado en 2013 en Shanghái.

En cuanto a la actividad industrial, destaca la incorporación en la planta de Suzhou de una nueva línea de ensamblaje de *smart toilets* y un nuevo centro de formación.

1 2 Inauguración del Roca Beijing Gallery, obra del arquitecto Ma Yansong. Ubicado en un edificio de dos pisos, consiste en un espacio de galería sin obstáculos que se abre a su entorno urbano.

3 Nueva línea de producción de *smart toilets*, centro de formación y *showroom* en la planta de Suzhou (China).



India

PIB 2017	6,7%
Previsión PIB 2018	7,4%
Inflación	4%
Habitantes (millones)	1.354
Evolución INR/EUR	1,20%

- **La incertidumbre generada por las medidas gubernamentales para luchar contra la corrupción y facilitar la integración económica entre estados ha llevado a un crecimiento inferior a las previsiones (6,7%).**
- **Tras unos años de crecimiento constante y acumulación de stock de viviendas, el mercado de la construcción residencial ha entrado en un periodo de estabilidad, con restricciones al crédito.**

Los vaivenes del mercado interno frenan el crecimiento de la facturación del Grupo que, pese a todo, logra un incremento del 3% respecto al ejercicio anterior. Ha resultado un año clave para la marca local Parrywarre, que ha desarrollado una estrategia de reposicionamiento en el mercado para orientarse a un usuario más joven y moderno, además de ampliar su red de ventas mediante la distribución tradicional y potenciar su oferta de grifería. Por su parte, la marca Roca ha seguido creciendo en el segmento *premium* y ha ganado visibilidad gracias a la campaña corporativa "My Bathroom" y a la actividad de prescripción con arquitectos. Laufen y Armani / Roca se han beneficiado de la entrada en funcionamiento de nuevas salas de exposición.

Las principales inversiones industriales se han dirigido a la adquisición de nuevas instalaciones para la fabricación y ensamblaje de asientos de plástico, que permiten alcanzar una producción de más de dos millones de piezas al año. La producción de productos plásticos en las plantas de India se dirige a todo el mercado asiático.

4 Inauguración en Kochi del segundo *showroom* propio de Parryware.

5 Difusión de la campaña corporativa "My Bathroom", con presencia en televisión, redes sociales y prensa.

6 Evento de Think Turf, plataforma de intercambio de conocimiento con arquitectos que ha llegado a 15 ciudades y más de 1.000 profesionales.

Tailandia

PIB 2017	3,9%
Previsión PIB 2018	3,9%
Inflación	1%
Habitantes (millones)	69,18
Evolución THB/EUR	-3,6%

- La recuperación de las exportaciones y el crecimiento de sectores clave (turismo, manufactura, construcción y servicios) impulsan un crecimiento económico del 3,9%.
- Se prevé un mantenimiento de la tendencia positiva gracias principalmente a la inversión del Gobierno en infraestructuras de transporte.

La consolidación en las principales cadenas de distribución del país, con presencia en nuevos puntos de venta, y los acuerdos estratégicos con nuevos socios marcan el tercer año de operaciones del Grupo en el país. En este sentido, destaca la colaboración con el mayor operador de proyectos del país, así como acuerdos con operadores regionales que permiten seguir ganando capilaridad en el conjunto del país.

El lanzamiento de la línea Armani / Roca permitirá también afianzar el posicionamiento en el segmento *premium* y ganar visibilidad de cara a nuevos contratos en el canal proyectos.

- 1 Ampliación de la red de puntos de venta en Tailandia, de la mano de unas de las principales cadenas del sector.
- 2 Lanzamiento de Armani / Roca.

Malasia

PIB 2017	5,9%
Previsión PIB 2018	5,3%
Inflación	3,8%
Habitantes (millones)	32,042
Evolución MYR/EUR	-5,5%

- Crecimiento económico del 5,9%, por encima de las previsiones más optimistas, gracias principalmente a la demanda del sector privado.
- Tras unos años de crecimiento constante y acumulación de stock de viviendas, el mercado de la construcción residencial ha entrado en un periodo de estabilidad, con restricciones al crédito.

La entrada en el mercado de nuevos competidores y la tendencia a la baja de los precios impacta en el volumen de ventas del Grupo en Malasia tras una serie de ejercicios de meritorio crecimiento. Destaca la extensión de la actividad a otros mercados del Sudeste asiático mediante la firma de nuevos contratos de distribución en Bangladesh, Camboya o Vietnam, donde también se han conseguido importantes proyectos.

Por su parte, la planta de Batang Baruntai ha consolidado la producción de su primer modelo de inodoro *one piece*, dirigido principalmente al mercado doméstico, y ha aplicado planes de mejora de la productividad.

- 3 Fábrica de Batang Baruntai.
- 4 5 El stand de Roca en la feria Archidex en Kuala Lumpur ganó el premio al mejor diseño. El galardón al mejor producto recayó en la bañera Baia de Armani / Roca.



Indonesia

PIB 2017	5,1%
Previsión PIB 2018	5,3%
Inflación	3,6%
Habitantes (millones)	266,79
Evolución IDR/EUR	-12,7%

- Cuarto país más poblado del mundo con 260 millones de personas, en 2017 ha registrado un crecimiento económico del 5,1% gracias al incremento de la inversión y el consumo, y la recuperación de las exportaciones.
- Cuenta con unos indicadores macroeconómicos positivos, con un crecimiento sólido del empleo y los salarios, fuerte confianza de los consumidores y un tipo de cambio uniforme.

De acuerdo con la estrategia de expansión actual, basada en la apuesta por mercados de elevada demografía y con altas perspectivas de desarrollo de la construcción, el Grupo ha constituido en 2017 una *joint venture* con dos distribuidores locales que suman más de 2.700 puntos de venta en todo el país y cubren los principales canales de distribución del sector (tradicional, DIY y proyectos).

Tras la constitución de la sociedad, se han iniciado las operaciones comerciales y ha comenzado la construcción de una planta de porcelana sanitaria a menos de 40 kilómetros de Yakarta. La nueva planta empezará a operar en 2018 y tendrá una capacidad final de 500.000 piezas/año.

1 2 Renders de la nueva planta del Grupo en Indonesia, con una capacidad inicial de 500.000 piezas anuales.



Australia

PIB 2017	2,3%
Previsión PIB 2018	3%
Inflación	1,9%
Habitantes (millones)	24,77
Evolución AUD/EUR	-4,9%

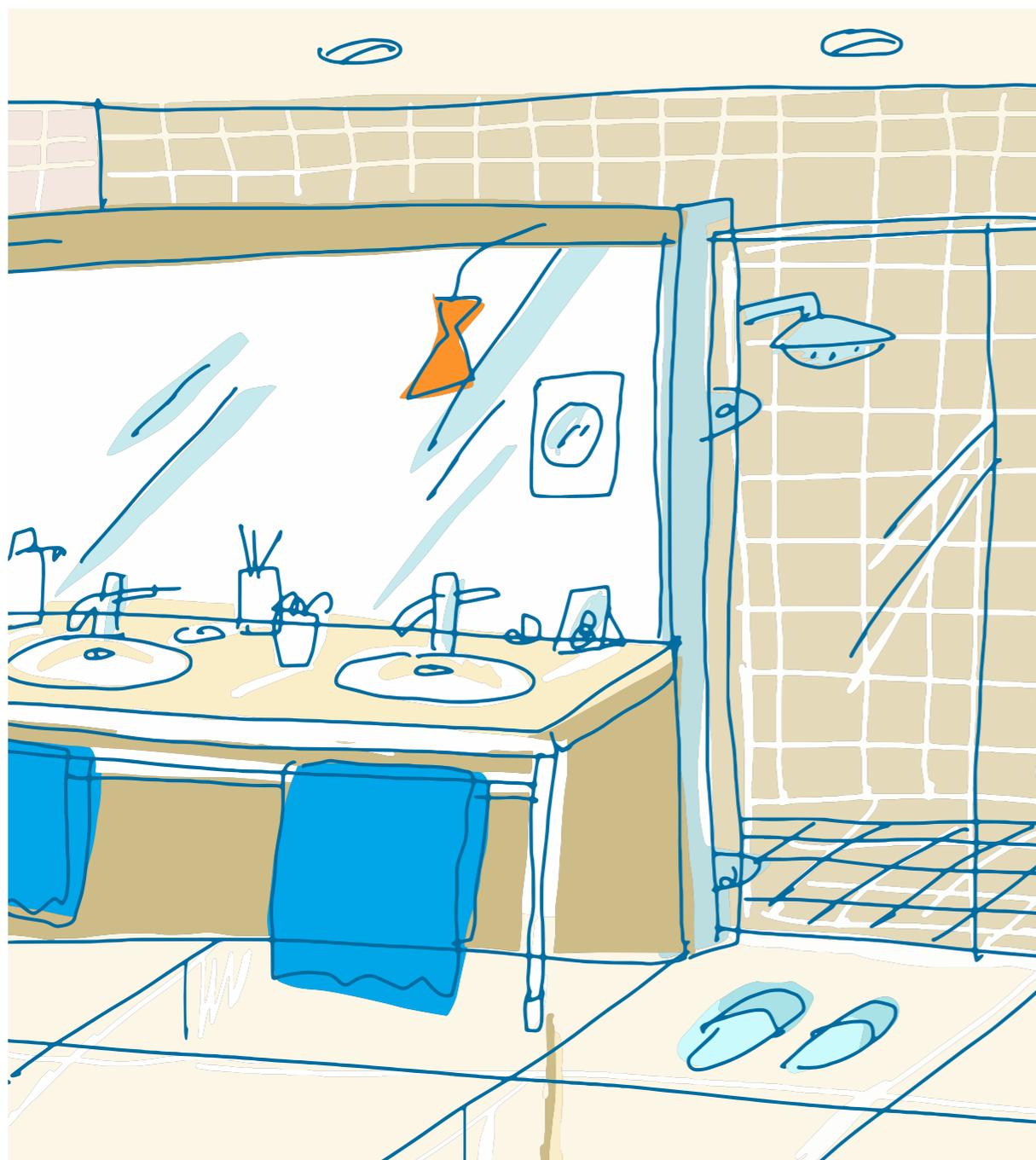
- Con un crecimiento del 2,3% en 2017, Australia celebra 25 años consecutivos sin recesión. Ante el elevado endeudamiento de las familias, el motor actual es el elevado nivel de inversión de capital.
- Tras el fuerte crecimiento de los últimos años, el mercado de nueva construcción empieza a mostrar signos de debilidad con una caída del número de proyectos, la estabilización de los precios y la reducción del crédito.

Ejercicio de consolidación de la oferta del Grupo con el lanzamiento de productos con gran potencial de crecimiento y aporte de valor a la marca. Entre las principales novedades destaca el *smart toilet* In-Wash Inspira, presentado en cerca de 300 salas de exposición conjuntamente a los eventos de celebración del centenario de Roca, lo que aseguró una gran visibilidad entre los principales prescriptores.

Cabe destacar también el crecimiento del canal proyectos, tanto en el sector hotelero como en obra pública. El proyecto más emblemático ha sido la instalación de inodoros con la tecnología exclusiva InTank en el Perth Concert Hall.

- 3** Tecnología InTank, instalada en el Perth Concert Hall en uno de los proyectos emblemáticos del año en Australia.
- 4** Acción de celebración del centenario y presentación de In-Wash en Australia.
- 5** Catálogo de Roca y Reece, distribuidor líder en Australia.

6. CUENTAS ANUALES AUDITADAS



CUENTA CONSOLIDADA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS DEL EJERCICIO

INGRESOS (GASTOS)	2017	2016
IMPORTE NETO DE LA CIFRA DE NEGOCIOS	1.799.481	1.707.033
Aprovisionamientos y otros gastos externos	(664.194)	(587.008)
Gastos de personal	(469.224)	(438.601)
Dotaciones para amortizaciones de inmovilizado	(114.208)	(111.480)
Trabajos efectuados por el Grupo para activos no corrientes	21.676	20.957
Otros gastos e ingresos de explotación	(454.293)	(488.986)
RESULTADO DE EXPLOTACIÓN	119.238	101.915
RESULTADOS FINANCIEROS	(2.360)	(8.941)
Resultado de entidades valoradas por puesta en equivalencia	(32)	2
Resultado por pérdida de influencia significativa o del control conjunto sobre una sociedad multigrupo	-	52.677
RESULTADOS CONSOLIDADOS ANTES DE IMPUESTOS	116.846	145.653
Gasto por impuesto sobre las ganancias	(33.662)	(18.217)
RESULTADO CONSOLIDADO DEL EJERCICIO	83.184	127.436
Resultado atribuible a la Sociedad Dominante	82.941	126.702
Resultado atribuible a socios minoritarios	243	734

Las cuentas anuales consolidadas de los ejercicios anuales terminados el 31 de diciembre de 2017 y 2016 se han preparado de conformidad con las Normas Internacionales de Información Financiera adoptadas por la Unión Europea (NIIF-UE)

BALANCE CONSOLIDADO AL 31 DE DICIEMBRE

ACTIVO	2017	2016
ACTIVOS NO CORRIENTES		
Fondo de comercio	254.301	276.636
Otros activos intangibles	133.544	151.532
Inmovilizado material	784.939	812.228
Inversiones inmobiliarias	16.039	13.773
Inversiones en empresas asociadas	3.012	536
Activos financieros no corrientes	11.835	14.175
Otros activos no corrientes	2.282	2.805
Activos por impuestos diferidos	111.978	118.854
TOTAL ACTIVOS NO CORRIENTES	1.317.930	1.390.539
ACTIVOS CORRIENTES		
Existencias	412.151	391.840
Deudores comerciales y otras cuentas a cobrar	336.437	328.571
Otros activos financieros corrientes	51.473	40.226
Activos por impuestos corrientes	10.767	4.291
Otros activos corrientes	27.400	36.448
Efectivo y otros activos líquidos equivalentes	83.552	102.391
TOTAL ACTIVOS CORRIENTES	921.780	903.767
TOTAL ACTIVO	2.239.710	2.294.306

PASIVO	2017	2016
PATRIMONIO NETO		
Capital	153.034	155.530
Prima de emisión	409.564	409.564
Reservas	825.669	739.619
Resultado del ejercicio atribuido a la Sociedad Dominante	82.941	126.702
Dividendo a cuenta	(22.800)	(16.284)
Diferencias de conversión	(179.526)	(74.876)
PATRIMONIO ATRIBUIDO A LA SOCIEDAD DOMINANTE	1.268.882	1.340.255
Socios minoritarios	7.149	12.651
TOTAL PATRIMONIO NETO	1.276.031	1.352.906
PASIVOS NO CORRIENTES		
Subvenciones	3.945	4.161
Provisiones	27.522	27.097
Pasivos financieros con entidades de crédito	302.824	283.459
Otros pasivos financieros no corrientes	10.571	12.079
Pasivo por impuestos diferidos	40.333	39.440
TOTAL PASIVOS NO CORRIENTES	385.195	366.236
PASIVOS CORRIENTES		
Provisiones	13.809	15.224
Pasivos financieros con entidades de crédito	144.365	171.410
Otros pasivos financieros corrientes	19.964	21.211
Acreedores comerciales y otras cuentas a pagar	363.617	330.451
Pasivos por impuestos corrientes	5.056	6.425
Otros pasivos corrientes	31.673	30.443
TOTAL PASIVOS CORRIENTES	578.484	575.164
TOTAL PATRIMONIO NETO Y PASIVO	2.239.710	2.294.306

SOCIEDADES DEL GRUPO

	DOMICILIO	COMPAÑÍA
Alemania	Staudt	Roca GmbH
Argentina	Buenos Aires	Roca Argentina, S.A.
Australia	Sidney Botany	Roca Bathroom Products Australia Pty Ltd Bathroom Products Australia Pty Ltd.
Austria	Wilhelmsburg	Laufen Austria AG
Brasil	Campo Largo Jundiaí	Incepa Revestimentos Cerâmicos Ltda. Roca Sanitários Brasil Ltda.
Bulgaria	Kaspichan	Roca Bulgaria AD
China	Foshan Foshan Foshan Shanghái Suzhou Tangshan	Roca (China), Co. Ltd. Xinle Bathroom Products (Foshan), Co. Ltd. Cosmic Bathroom Accessories, Co. Ltd. Roca Sanitaryware Trading, Co. Ltd. Roca Sanitaryware (Suzhou), Co. Ltd. Tangshan Ying Bathroom Products, Co. Ltd.
Croacia	Zapresic	Inker, Industrija Keramike i Porculana D.D.
Dinamarca	Køge	Laufen Nordic ApS
Egipto	6th of October City 6th of October City 6th of October City Dokki (Giza)	National Industrial & Trading Co "Gravena" S.A.E. National Sanitaryware Company S.A.E. Sphinx for Sanitary Ware Production S.A.E. Gravena Import Co.
Emiratos Árabes Unidos	Dubái	Roca Sanitario, S.A. (R.O.)
Eslovaquia	Bratislava	Laufen SK s.r.o.
España	Barcelona Barcelona Barcelona Madrid Burgos Castellón Sevilla	Roca Corporación Empresarial, S.A. Roca Sanitario, S.A. Industrias Cosmic S.A. Laufen Bathrooms, S.A. Cerámicas Gala, S.A. Cerámicas Belcaire, S.A. Cerámicas de Bellavista, S.A.
EE.UU.	Miami	Roca USA Inc.
Federación Rusa	Cheboksary Davidovo Kaluga Tosno	Keramika OOO Aquatón Rus OOO Ugrakeram ZAO 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 Hong Kong	Roca Asia Ltd. Roca Sanitaryware Ltd.
India	Chennai	Roca Bathroom Products Pvt Ltd.
Indonesia	Yakarta Yakarta	PT. Roca Industries Indonesia PT. Roca Trading Indonesia
Italia	Milán	Roca Sanitario, S.A. (E.P.)
Kazajistán	Almaty	Roca Kazakhstan LLP
Malasia	Selangor Darul Ehsan Selangor Darul Ehsan Selangor Darul Ehsan	Roca Malaysia Sdn Bhd Johnson Suisse Sdn Bhd Econax Sdn Bhd
Marruecos	Settat	Roca Maroc, S.A.
México	Monterrey San Pedro Garza García	Productos de Baño Monterrey, S.A.de C.V. Roca Bathroom Products México, S.A. de C.V.
Noruega	Drammen	Laufen Norge AS
Polonia	Gryfice Gliwice	Roca Pool-Spa, Sp. z.o.o. Roca Polska, Sp. z.o.o.
Portugal	Agueda Anadia Cantanhede Leiria	BLB - Indústrias Metalúrgicas, S.A. Sanitana, S.A. Roca Torneiras, Lda. Roca, S.A.
Reino Unido	Birmingham Worcestershire	Roca, Ltd. Laufen Ltd.
República Checa	Praga	Laufen CZ, s.r.o.
Rumania	Bucarest	Roca Obiecte Sanitare SRL.
Singapur	Singapur	Roca Bathroom Products Singapore Pte Ltd
Suecia	Sundsvall	Laufen Sverige AB
Suiza	Laufen Laufen Laufen Laufen Laufen	Keramik Holding AG Keramik Laufen AG Laufen Bathrooms AG Roca Finance AG Similor AG
Tailandia	Bangkok	Roca Bathroom Products (Thailand) Co Ltd
Taiwán	Changhua	Roca Taiwan Co Ltd
Turquía	Eskishehir	Roca TR Banyo A.S.



Las tiras de imágenes que aparecen en los capítulos “Cadena de valor”, “Desarrollo sostenible” y en esta misma página están extraídas de la película corporativa producida con motivo del centenario de Roca: “100 Years Creating a World of Wellness”.

JUNIO 2018

Avda Diagonal 513, 08029 Barcelona
www.roca.es