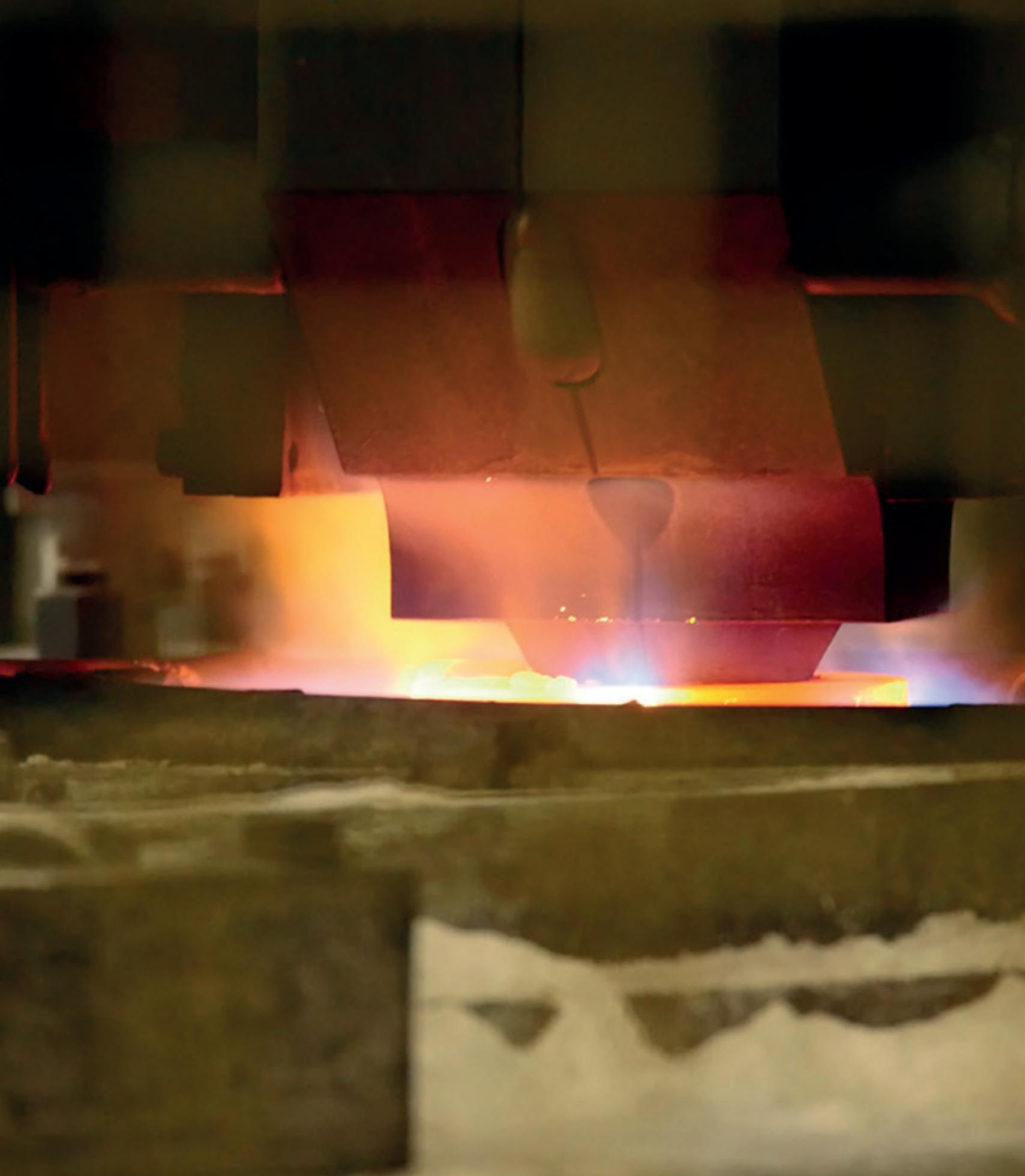




MEMORIA ANUAL
ROCA GROUP

Índice

Presentación	4
Datos más significativos	10
Cadena de valor	14
DISEÑO E INNOVACIÓN	16
GESTIÓN INDUSTRIAL	18
CALIDAD	20
GESTIÓN COMERCIAL	22
Desarrollo sostenible	26
RECURSOS HUMANOS	28
GESTIÓN AMBIENTAL	32
FUNDACIÓN WE ARE WATER	34
Todo en baño en todo el mundo	36
EUROPA OCCIDENTAL, ÁFRICA Y ORIENTE MEDIO	38
AMÉRICA (NORTE, CENTRO Y SUDAMÉRICA)	50
EUROPA CENTRAL, EUROPA DEL ESTE Y ESCANDINAVIA	56
ASIA-PACÍFICO	66
Cuentas anuales auditadas	74
CUENTA CONSOLIDADA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS	75
BALANCE CONSOLIDADO	76
SOCIEDADES DEL GRUPO	78



Mantenemos los buenos ratios de solvencia que nos permiten seguir progresando en el impulso de importantes proyectos para el crecimiento presente y futuro.

El ejercicio 2018 fue un año de crecimiento en la práctica totalidad de los mercados, tanto emergentes como desarrollados, y en todos los negocios –productos para el baño, grifería y cerámica–; sin embargo, la facturación total consolidada en euros ha disminuido debido al mayor impacto negativo del tipo de cambio que hemos sufrido nunca (-6,6%). En consecuencia, las ventas consolidadas contablemente en España quedaron finalmente en los 1.775 millones de euros, una cifra inferior en un 1,3% respecto al año anterior. De haberse mantenido el tipo de cambio de 2017 la facturación hubiera ascendido hasta los 1.894 millones de euros, para superar con holgura un objetivo fijado desde la prudencia.

El año pasado, la economía mundial volvió a crecer menos que en el precedente 2017, quedando por debajo de las previsiones en casi todas las zonas del mundo, con la notable excepción de EE. UU., cuya política económica afectó por distintas razones y en diferente proporción a casi todos los países, incluyendo las grandes potencias económicas, tal y como más adelante se explica en esta memoria.

Gracias a una notable reducción de los gastos de estructura (-3,6%), el EBITDA consiguió situarse en 243 millones de euros, con un ligero incremento respecto al pasado año; el resultado neto aumentó un 15% (95 millones), manteniendo así los buenos ratios de solvencia que nos permiten seguir progresando en el impulso de importantes proyectos para el crecimiento presente y futuro.

Efectivamente, 2018 fue un año de avance significativo en proyectos estratégicos que están requiriendo un importante esfuerzo en el presente para llegar a tener un impacto positivo relevante en los próximos años. De entre ellos, por reveladores, destacamos los siguientes:

- Apuesta por Indonesia; inversión industrial y acuerdo societario con la distribución local para acelerar la comercialización.
- Planta de fabricación de muebles en España; aprovechando nuestro crecimiento en la categoría de muebles y el *know-how* adquirido.
- Nueva planta de inyección de plásticos en Brasil, aplicando la buena práctica de nuestra planta de India en este campo.



2018 fue un año de avance significativo en proyectos estratégicos que deben tener un impacto positivo relevante en los próximos años.

- Planta de montaje de grifería en Argentina; para maximizar el rendimiento de nuestra condición de fabricante local en un gran mercado con barreras a la importación y propiciar un importante crecimiento en la categoría de grifería; aplicando el sistema de gestión de plataforma que tan buenos resultados está dando.
- Planta de porcelana en Rusia. Proyecto de nuevas instalaciones que aumentarán la capacidad de suministro para atender la demanda actual y futura. También en este caso, como en el de Argentina y muchos otros, nuestra política de adquisiciones de fabricantes locales nos sitúa con ventaja en mercados que dificultan la importación.
- Apuesta por México y EE. UU.; progreso en el programa de fusión de las empresas adquiridas en 2016 en Monterrey. Nueva planta en Puebla y adquisición del distribuidor de grifería Metalflu, para acelerar la penetración capilar en esta zona estratégica. Inicio de la distribución en EE. UU. en base a nuestra red comercial de cerámica plana.
- Nueva planta en Egipto, que en una primera etapa permitirá duplicar la capacidad industrial en un centro de bajo coste, desde el que se atenderá la demanda del país y del Grupo. Asimismo, en las nuevas instalaciones se iniciará la fabricación de grifería.
- Remodelación de grandes factorías. Incremento de la superficie útil construida para nuevos usos productivos en Jundiá (Brasil) y puesta en valor del suelo de las parcelas de Gavà-Viladecans y Alcalá de Henares, mediante acuerdos con las comunidades locales que comparten el proyecto de recalificación de usos urbanísticos.
- Rápida penetración en mercados abiertos de alto margen (Escandinavia, Australia...), mediante adquisiciones de sociedades comerciales. Estos mercados, de volumen medio y alto coste de mano de obra, se pueden suministrar desde posiciones fabriles más eficientes (Chequia, Portugal, Turquía, Malasia, China...). Con la absorción de su demanda se reduce capacidad industrial ociosa.

- Apuesta por el canal cocina en España; oferta integral para el equipamiento de la cocina aprovechando nuestra cuota de mercado y el prestigio de la marca. Inicialmente, suministrado gracias a una alianza con un fabricante especializado y de alta calidad. Las alianzas con proveedores especialistas nos permiten aumentar la oferta incorporando otras categorías de producto, abrir nuevos canales y adquirir *know-how*.

Estas iniciativas –y otras que les precedieron– son reflejo de la estrategia adoptada cuando empezamos a salir de la crisis, a principios de la segunda década del siglo: reestructurar el Grupo para integrarnos plenamente como una sola organización con lógica de operador global. Un nuevo modelo de gestión y consecuentemente organizativo para superar un esquema de administración de negocios agregados al que habíamos llegado tras una expansión internacional muy rápida (1999-2007), que se vio bruscamente interrumpida por la gran crisis económica en 2008.

Una organización más ágil e integrada permite capturar sinergias de forma sistemática; simplificar procesos; reducir el número de referencias de producto y, al tiempo, ampliar la oferta; disminuir el inmovilizado; acelerar el *time-to-market*; mejorar nuestra posición negociadora con proveedores y establecer alianzas ventajosas; distribuir el *know-how* en todo el perímetro de negocio para acometer los retos de participar en todos los canales de venta; crecer en otras categorías (muebles, grifería...) e introducirnos en sectores afines (canal cocina, por ejemplo); concentrar los recursos para dotar de más valor a las marcas... Y todo un amplio conjunto de medidas integradoras que nos hacen capaces de competir y crecer en tiempos todavía convulsos.

Vivimos en los albores de la llamada “era de la digitalización”, una revolución tecnológica que, por su propia naturaleza, tiene como característica diferencial su rápida propagación a todo el mundo dando lugar a cambios súbitos que afectan decisivamente a la manera de vivir de los ciudadanos. Todo ello supone una seria posibilidad de alterar el equilibrio económico –cuando menos– a escala global.



El Grupo Roca sigue creando riqueza y prosperidad real, ganando cuota, creciendo en ventas y formando parte activa de las comunidades y la sociedad en general.

El control de una revolución tecnológica disruptiva está históricamente en la base de la mayoría de las disputas entre potencias: la digitalización ya ha demostrado su capacidad para la transformación de las sociedades y de la economía en todo el mundo y en casi todos los ámbitos, como son la industria energética, el entretenimiento, el transporte y las comunicaciones, el comercio, la banca, la seguridad, la salud y tantos otros sectores. Siempre ha sido así, pero quizá en esta ocasión, la revelación de China, un estado que gestiona una economía capitalista con milimétrica planificación y control, ha sorprendido en muy pocos años al erigirse como potencia económica, demográfica, tecnológica y militar de primer orden. Occidente, liderado por EE. UU., parecía convencido que su misión tras la Segunda Guerra Mundial era mantener un conveniente statu quo mundial en base a la garantía que proporcionaban los acuerdos internacionales y los organismos de supervisión. Este esquema ha garantizado hasta hace bien poco prosperidad y bienestar para los ciudadanos de Occidente, posiblemente en detrimento de los países en vías de desarrollo.

Sin embargo, la situación ha cambiado. La globalización, como en una suerte de vasos comunicantes que transfieren la riqueza, se asemeja más a un juego de suma cero que a la visión optimista tan extendida hasta hace poco más de una década. Hoy, millones de ciudadanos en las sociedades occidentales se sienten perdedores de la globalización y se rebelan ejerciendo un derecho que en otros lugares no existe: el ejercicio del voto universal en demanda de soluciones cada vez más radicales. Producto del descontento, la radicalización se extiende por todas las regiones del mundo, desde los países europeos de mayor renta hasta los emergentes que apuestan por liderazgos autoritarios, incluyendo EE.UU., que está sorprendiendo al mundo con una política internacional tensionada que, en su pugna con México, China o Irán entre otros, recuerda aquellos tiempos de la Guerra Fría.

Así pues, no es de extrañar que el clima de incertidumbre generalizada se haya ido prolongando. Fruto de la tensión generada asistimos a importantes cambios en el marco de los acuerdos internacionales, a un alarmante crecimiento del proteccionismo, a políticas monetaristas muy agresivas, al desplome del comercio internacional y al estancamiento de la economía mundial.

Simultáneamente, asistimos a una competencia extrema y creciente que se traduce en una altísima presión sobre los mercados por parte de fabricantes de todo el mundo propiciando la caída de los precios de venta; el auge de canales de venta disruptivos, como el DIY o las plataformas de comercio electrónico; la concentración de la distribución que ha dado lugar a auténticos gigantes mundiales con gran poder de negociación; las barreras al libre comercio y, muy destacadamente, el empleo de la política monetaria como arma de las grandes regiones económicas que tiene como resultado un impacto extraordinariamente negativo en las empresas que, como la nuestra, consolidan su contabilidad en euros.

Por nuestra parte, con el apoyo de nuestros accionistas a la gestión, el Grupo Roca sigue creando riqueza y prosperidad real de forma constante allí donde nos implantamos, ganando cuota, creciendo en ventas y formando parte activa de las comunidades y la sociedad en general desde el respeto y la colaboración. Fieles a nuestra filosofía empresarial, seguimos impulsando una estrategia de expansión internacional compensada, mediante la consolidación de nuestras posiciones en los diferentes mercados. Además, nos mantenemos en nuestra vocación industrial: en 2018, el 80% del presupuesto de inversiones se destinó al capítulo estrictamente industrial y de generación de producto para satisfacer la demanda, expandir la oferta y mejorar nuestra eficiencia de la cadena de suministro.

Como tantas veces hemos dicho, el éxito de nuestro modelo se fundamenta en nuestro ADN de empresa familiar. El espíritu emprendedor y la independencia financiera nos permiten conciliar el crecimiento y la rentabilidad a corto con una visión a más largo plazo. Así seguimos perseverando en nuestra misión de legar una mejor empresa a las futuras generaciones.

Datos más significativos

CIFRA DE NEGOCIOS

1.775

millones de euros

-1,3%

respecto a 2017

EBITDA

243

millones de euros

+0,3%

respecto a 2017

RESULTADO NETO

95

millones de euros

INVERSIONES

145

millones de euros

ESTABILIDAD EN LAS VENTAS PESE A LA INCERTIDUMBRE GLOBAL

La economía mundial ha terminado el año con una estimación de crecimiento del 3,7%, una décima por debajo del registrado en 2017. Según el Fondo Monetario Internacional, las economías avanzadas crecen un 2,3%, con previsión de debilitamiento a medio plazo por la incertidumbre generada por las tensiones comerciales entre Estados Unidos y China, el endurecimiento de las condiciones financieras ante el elevado endeudamiento de muchos países y el desenlace del "Brexit". El crecimiento de las economías emergentes se ha puesto a prueba por las condiciones provocadas por las tensiones comerciales, el aumento de tasas de interés en Estados Unidos y la apreciación del dólar, las salidas de capitales, la volatilidad de los precios del petróleo o la contracción en Argentina, Turquía o, en menor medida, China. La economía española, principal mercado del Grupo, crece un 2,5% -por encima de la media de la eurozona (1,8%)-, con un sector de la construcción con tendencia al alza, especialmente en obra nueva.

En este contexto, la cifra de negocios del Grupo asciende a 1.775 millones de euros, con un descenso del 1,3% respecto al ejercicio anterior. Pese a la buena evolución en la mayoría de los mercados, las ventas consolidadas disminuyen levemente por el fuerte impacto negativo de la depreciación respecto del euro (moneda contable del Grupo) de las monedas de los mercados más relevantes; destacan sobre todo el peso argentino (-44%), el real brasileño (-16%), el rublo ruso (-11%), la rupia india (-9%) o la libra egipcia (-4%). Excluyendo el efecto de los tipos de cambio, la cifra de negocios presentaría un crecimiento en términos reales del 6,6% y ascendería a prácticamente 1.900 millones de euros.

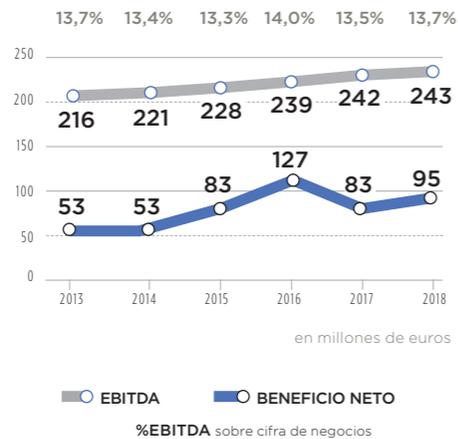


El impacto negativo del tipo de cambio ha representado un descenso en la cifra de ventas de 119 millones de euros respecto a los tipos de cambio de 2017. Los países más afectados son Brasil, Argentina, Rusia e India.

Resultados

El EBITDA alcanza una cifra de 243 millones de euros, ligeramente superior a los 242 millones obtenidos en 2017 a pesar del efecto de la depreciación de la mayoría de las divisas en las que opera el Grupo. Excluyendo el efecto del tipo de cambio, presentaría un crecimiento de 14 millones. El mayor volumen de venta en moneda local, el aumento en precios aplicado en la mayoría de países y el mejor mix de ventas por el esfuerzo realizado en lanzamiento de producto y potenciación de categorías del espacio de baño con elevado valor añadido han permitido amortiguar el incremento de costes. Hay que añadir también la reducción de gastos de publicidad tras el impacto de 11,4 millones que supuso en 2017 la celebración del centenario y la campaña publicitaria de In-Wash®.

El beneficio neto asciende a 95 millones de euros, un 15% superior al alcanzado en 2017. El resultado de explotación se eleva a 146 millones de euros, con un incremento del 22% sobre 2017 y que representa el 8,2% de la cifra neta de negocio. Cabe remarcar la relevancia del concepto de rentabilidad en el modelo de negocio del Grupo, basado en la reinversión de beneficios como palanca para el crecimiento.



INVERSIÓN EN INMOVILIZADO MATERIAL E INTANGIBLE

145
millones de euros

Inversiones

El importe total de las inversiones en inmovilizado material y otro inmovilizado intangible asciende a 145 millones de euros. Este elevado nivel de inversión se dirige a aumentar la capacidad de las plantas productivas, mantener su dotación tecnológica y garantizar que cumplan los estándares medioambientales y de seguridad. Las principales inversiones de expansión se han efectuado en las plantas de porcelana sanitaria de Portugal, México, Rusia, República Checa y China, así como en la nueva planta de Indonesia.

Por su parte, se han llevado a cabo operaciones de adquisición por un importe total de 8 millones de euros. En noviembre de 2018, tras la constitución de la sociedad mexicana Grifos y Accesorios Mexicanos S.A. de C.V., se adquieren los activos de los distribuidores mexicanos Metaflú y Bronces Finos, dedicados a la actividad de grifería hidrosanitaria. Adicionalmente, se constituye la sociedad mejicana RPG Outsourcing S.A. de C.V., a la que se le transfiere la totalidad del personal de los dos distribuidores mencionados anteriormente. Por último, en febrero se adquiere a un socio local de Indonesia el 49% de la sociedad P.T. Suryaprabha Jatisatya, domiciliada en West Jakarta.

Estructura financiera

La estructura financiera del Grupo se mantiene equilibrada, con una deuda financiera neta de 378 millones de euros a 31 de diciembre de 2018 y unas líneas de crédito no dispuestas por un importe de 164 millones. Esta situación permite acometer de forma holgada y sin riesgos las inversiones necesarias, tanto ordinarias como de expansión, tendentes a la mejora de 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, firmado por primera vez el 30 de abril de 2009 y que había sido ya renovado, también de forma anticipada, en dos ocasiones. La nueva renovación por seis años, hasta 2023, persigue mejorar las condiciones financieras y se estructura en dos tramos compuestos por un préstamo mercantil de 250 millones y un crédito circulante tipo *revolving* por un importe máximo de 100 millones. El Grupo continúa cumpliendo holgadamente con las obligaciones financieras estipuladas en el mencionado contrato de financiación sindicada y que prevén el cumplimiento de determinados ratios económicos.

	2015	2016	2017	2018
Total patrimonio neto	1.223	1.353	1.276	1.305
Inversiones	115	210	116	153
Situación financiera neta	(349)	(322)	(323)	(378)

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.

Cadena de valor

PLANTAS DE PRODUCCIÓN

82

EMPLEADOS

24.245

PRESENCIA COMERCIAL

170

países

PRIMER OPERADOR GLOBAL DEL SECTOR

En aplicación de un modelo de operador global, único en el sector del espacio de baño, el Grupo Roca se organiza mediante un sistema basado en tres pilares fundamentales:

- 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.
- Unidades locales centradas en la acción comercial y el desarrollo del negocio, a partir de su conocimiento directo de las características y necesidades propias de cada mercado. Estas unidades se dividen conceptualmente en cuatro regiones.
- Departamentos funcionales corporativos (Tecnología, Recursos Humanos, Financiero, Legal), que operan en todo el perímetro de negocio, dando soporte a los mercados y reduciendo costes estructurales.

Este modelo de gestión facilita una planificación global de la actividad en todo el mundo y una asignación dinámica de sus capacidades a las necesidades del mercado en cada momento. Al mismo tiempo, permite extender a todas las operaciones unas políticas corporativas comunes, que aseguren una calidad homogénea de producto y servicio en cualquier centro productivo.

La reciente expansión del Grupo a mercados de elevada demografía y progresivo acceso a mejores condiciones de vida (México, Indonesia, Turquía...) ha llevado a ampliar en 2018 la red industrial con nuevos centros de producción, al tiempo que se amplía también la capacidad de fabricar todas las categorías de producto para equipar el espacio de baño. En paralelo, de acuerdo con la extraordinaria transformación que está viviendo el sector, la organización trabaja para seguir ganando la confianza de todos sus clientes y usuarios finales, tanto en el ámbito doméstico como en hoteles e instalaciones públicas.

CADENA DE VALOR

DISEÑO E INNOVACIÓN

Soluciones diferenciales para el espacio de baño

El desarrollo de materiales innovadores -asociados a nuevas posibilidades de diseño y una mayor personalización de la solución final-, la integración estética de todos los elementos que componen el espacio de baño, la incorporación práctica de la electrónica o el creciente peso de los factores medioambiental y de atención al cliente en la decisión de compra son las principales tendencias que marcan en la actualidad el proceso de lanzamiento de nuevos productos en el sector del espacio de baño. A todo ello, se añade la exigencia de un *time-to-market* cada vez menor y la diversificación de los canales de compra, con colecciones adaptadas a cada uno de ellos.

Para responder a esta demanda, el Grupo gestiona el proceso de un modo transversal a partir de la metodología NPL (*New Product Launch*). Este sistema planifica los desarrollos de producto de un modo integral, desde el *briefing* inicial a su lanzamiento al mercado, con el trabajo coordinado de las unidades de Marketing, Diseño y Producción. Este sistema se aplica progresivamente a todas las categorías de producto y permite tanto una gestión global de la oferta en el mercado como una mejor planificación de la red industrial y logística.





La metodología NPL (*New Product Launch*) planifica los desarrollos de producto de un modo integral, desde el *briefing* inicial a su lanzamiento final, con el trabajo coordinado de las unidades de Marketing, Diseño y Producción. Este sistema permite tanto una gestión global de la oferta en el mercado como una mejor planificación de la red industrial y logística.

6

centros de diseño
en el mundo

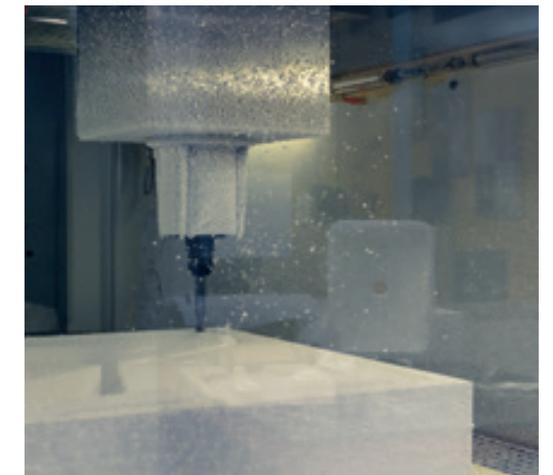
La planificación global de los lanzamientos, la reducción de referencias aplicada en los últimos años y la producción propia de todos los elementos para el espacio de baño permiten que Roca disponga de una oferta diferencial y consolidada, que atiende con agilidad y efectividad las necesidades del mercado. Buena muestra de ello son los últimos lanzamientos de la marca: la colección **Carmen**, que actualiza uno de los modelos más icónicos de la historia de Roca con la incorporación de la solución *rimless*; o la colección **Beyond**, de inspiración urbana y que desarrolla las posibilidades estéticas y funcionales del material cerámico de alta calidad Fineceramic® y del material sintético Surfex®. En este último material, caracterizado por sus propiedades moldeables y antideslizantes, se han lanzado el plato de ducha **Modo** o la bañera **Alena**. La categoría de platos de ducha vive también una particular renovación gracias al material extraplano Stonex®, también antideslizante y de gran durabilidad. En grifería, destacan la gama **Insignia**, con los sistemas Cold Start, Safe Touch y Quick Reaction, y las colecciones **Malva** y **Syra** (cocina).

Por su parte, en continuidad con su vocación de colaboración con diseñadores de primer nivel mundial, Laufen ha presentado **The New Classic by Marcel Wanders**, que también explora las posibilidades de los nuevos materiales cerámicos mediante una colección que sorprende por su capacidad de combinar líneas redondeadas y elementos angulares. También destacan la serie de grifería **Sense**, con una original forma en diagonal, y la nueva generación de *smart toilets* **Navia**, que integra todos los elementos en la misma taza.

La oferta de cerámica plana está marcada por el desarrollo de nuevas tecnologías productivas que permiten tanto una mayor diversidad en formatos como nuevas posibilidades de decoración (dibujo, texturas, relieves, etc.). La combinación de ambos factores amplía la oferta a un nivel nunca visto hasta la fecha.

TECNOLOGÍA APLICADA A LA REDUCCIÓN DEL 'TIME-TO-MARKET'

Los centros de diseño del Grupo disponen de tecnología avanzada para agilizar todos los procesos vinculados al desarrollo de producto: desde el diseño inicial en 3D para valorar la viabilidad de cada proyecto a los sistemas de cálculo y simulación de las prestaciones hidráulicas, o sistemas de *rapid prototyping* como impresoras 3D. También cuentan con centros de ensayos para validar el desarrollo de los nuevos productos y, especialmente, de los primeros prototipos fabricados.





CADENA DE VALOR

GESTIÓN INDUSTRIAL

Producción de grandes volúmenes en proximidad

Las nuevas plantas de Indonesia y Egipto (porcelana sanitaria), Brasil (productos plásticos) y Argentina (montaje de grifería) eleva el número de centros de producción del Grupo a 82, el mayor de su historia. La gestión de esta extensa red industrial, con presencia en 19 países, se basa en un modelo de producción en proximidad que permite responder con la mayor agilidad posible a la demanda específica de los mercados.

La producción de porcelana sanitaria, con dificultades de transporte debido a su volumen, se gestiona mediante un sistema 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, *time-to-market* y flexibilidad.

41,8M

de unidades anuales de porcelana sanitaria,
grifería, muebles y mamparas

PLANTAS DE PRODUCCIÓN

(por categoría de producto)

Porcelana sanitaria

 **41**

Grifería

 **10**

Bañeras acrílicas

 **8**

Muebles

 **6**

Cerámica

 **4**

Productos plásticos

 **4**

Bañeras de acero

 **2**

Accesorios

 **2**

Smart Toilet

 **2**

Mamparas

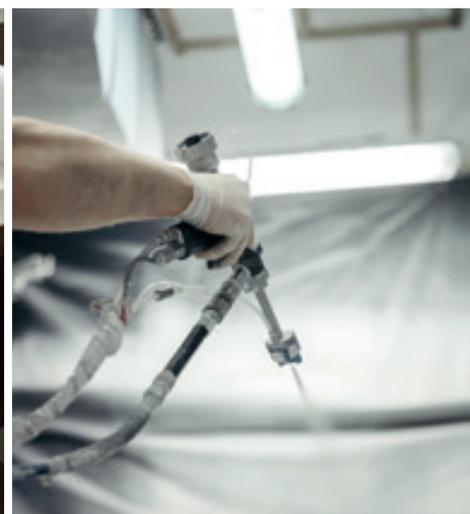
 **1**

Solid surface

 **1**

Bañeras de hierro fundido

 **1**



PORCELANA SANITARIA

Con una red de 41 plantas y una capacidad superior a los 36 millones de piezas anuales, el Grupo es el mayor productor de porcelana sanitaria del mundo. Con objeto de atender la demanda creciente en los principales mercados, en 2018 se ha completado la ampliación de los centros de Tangshan (China), Anadia (Portugal), Znojmo (República Checa) y Kaluga (Rusia).

Las inversiones previstas para próximos ejercicios prevén una ampliación progresiva de la capacidad mediante la puesta en funcionamiento de las nuevas plantas de Yakarta (Indonesia) y 6 de Octubre (Egipto), prevista para 2019, la ampliación de la planta de Tosno (Rusia) y la construcción de un nuevo centro en Puebla (México).

35,3M

de unidades anuales

GRIFERÍA

La producción de grifería, segunda categoría de producto en ventas del Grupo, se gestiona mediante un sistema de plataformas industriales, que combina fábricas de ciclo completo y unidades de montaje en proximidad.

En 2018 ha entrado en funcionamiento una unidad de montaje en la planta de Lanús (Argentina), se han incorporado nuevas tecnologías de producción en Eskişehir (Turquía), para la producción en PVD (deposición en fase de vapor) e inyección de zinc y se ha ampliado la capacidad del centro de Bhiwadi (India). También se ha iniciado la renovación de la planta de Similor en Laufen (Suiza).

5,9M

de unidades anuales

MUEBLES

La plataforma de muebles cuenta en la actualidad con seis centros de producción. Su oferta de producto se integra en nuevas colecciones como Carmen o Beyond.

486.500

unidades anuales*

* Incluye muebles base, columnas, muebles auxiliares y armarios espejo.

MAMPARAS

El Grupo cuenta con una unidad de producción propia de mamparas en Suzhou (China), que entró en funcionamiento en 2016.

75.300

unidades anuales

MATERIALES SINTÉTICOS

Las nuevas posibilidades de diseño y el elevado grado de personalización que ofrecen los materiales sintéticos han permitido un notable desarrollo de la actividad de los centros de producción de esta plataforma, que en 2018 han invertido en nueva tecnología para incrementar la capacidad.

Entre los productos elaborados con estos materiales destacan los platos de ducha, bañeras o lavamanos en Stonex®, impulsados en 2018 por el lanzamiento de la colección Beyond; las tapas y asientos en Supralit®; o los lavamanos y bañeras en Surfex® integrados en la colección Modo. Estos materiales son también un activo de gran valor en proyectos personalizados para los sectores hotelero o de restauración.

CERÁMICA PLANA

Los centros de cerámica plana del Grupo (tres en Brasil y uno en España) han invertido en 2018 en la ampliación de formatos y en nuevas tecnologías para obtener soluciones más personalizadas (dibujo, color, textura, etc.). Los principales mercados para el Grupo son Estados Unidos y Brasil.

RIS (ROCA INSTALLATION SYSTEMS)

Categoría de producto clave para mantener la oferta integral del Grupo para el espacio de baño. Tras el hito que supuso el lanzamiento en 2017 de la primera familia de tanques empotrados propios, se han desarrollado nuevos modelos de placas de accionamiento –tanto manuales como electrónicas– y tanques para el norte de Europa y Estados Unidos.



CADENA DE VALOR

CALIDAD

Exigencia de calidad homogénea en todo el mundo

El control de calidad de las nuevas categorías de producto, que implican nuevos proveedores y sistemas de producción, la colaboración transversal de los diversos departamentos implicados en la cadena de valor (Compras, Producción, Logística...), y la transferencia de conocimiento entre los profesionales directamente implicados en la gestión de la calidad han marcado las principales líneas de trabajo del área de Corporate Quality Management en 2018. Con sede central en la planta de Gavà-Viladecans, este departamento asume la función de gestión de calidad para todo el perímetro de actuación del Grupo, con el objetivo principal de asegurar una calidad homogénea de productos, servicios y procesos en cualquier mercado.

El modelo de gestión global, con la extensión de una metodología de trabajo común en todo el mundo, ha permitido una integración ágil al sistema de los nuevos centros de producción que incorpora la red industrial del Grupo, ya sea mediante la ampliación de instalaciones ya existentes o la adquisición de nuevas sociedades. Para ello, el departamento cuenta con unidades locales de control de calidad, formadas en aspectos técnicos y de organización interna.





Entre las principales actuaciones a nivel local desarrolladas en 2018 figuran la implantación del modelo de gestión de calidad en dos de los últimos centros productivos incorporados al Grupo: las plantas de porcelana sanitaria de Monterrey (México) y 6 de Octubre (Egipto). Asimismo, se han realizado auditorías para la mejora y estandarización de procesos en las unidades de productos plásticos de Chennai (India) y porcelana sanitaria de Jundiá (Brasil); y se ha consolidado en China el departamento local de control de proveedores.

Por su parte, la unidad central se ha reestructurado con el objetivo de adaptar sus funciones a las nuevas exigencias corporativas. Para ello, se ha dividido internamente en tres áreas: Análisis de datos, que gestiona la documentación necesaria para el funcionamiento del departamento, incluyendo los aspectos de carácter legal; Aseguramiento de la calidad, centrada en la auditoría y certificación de producto, y en liderar la mejora continua; y Clientes, orientada a captar la satisfacción del cliente y ofrecer apoyo técnico a la red comercial.

A nivel de certificaciones, cabe citar que en 2018 se ha culminado la transición a la nueva norma ISO 9001:2015 de gestión de calidad. La relevancia de esta normativa radica en que no se limita a la certificación de las áreas fabriles (porcelana, grifería o acrílicos), sino que se extiende a servicios corporativos como IT, Diseño, Marketing o Comercial, entre otros.

El modelo de gestión global de la calidad aplica una metodología de trabajo común en toda la organización para asegurar una calidad homogénea en productos, servicios y procesos. Este sistema facilita la integración ágil de los nuevos centros de producción que incorpora la red industrial del Grupo.

UNIDAD ESPECIALIZADA EN PRODUCTO ELECTRÓNICO

El desarrollo continuo de nuevos productos con la introducción de nuevos elementos y materiales obliga, junto con la adaptación de la cadena de suministro y de los procesos de producción, a una actualización constante de los protocolos de control de calidad. En este sentido, en 2018 se ha creado una unidad específica de aseguramiento de la calidad de producto electrónico, centrada principalmente en la familia de los *smart toilets* que el Grupo está extendiendo con éxito a la mayoría de sus mercados.



CADENA DE VALOR

GESTIÓN COMERCIAL

Captura de oportunidades en todos los canales

La evolución actual del sector del espacio de baño está marcada por la concentración del negocio en grandes grupos, la segmentación de clientes y usuarios finales, la multiplicidad de canales de compra y distribución (tradicional, DIY, *e-commerce*, etc.), o el desarrollo de servicios complementarios a la instalación y uso del producto. Todo ello, bajo el impacto de la incierta evolución de la economía en el mercado de la construcción y la vivienda. En este entorno tan complejo, el desempeño comercial depende principalmente del conocimiento de las tendencias globales y de la capacidad de adaptación a los mercados locales, con el objetivo de contar con una oferta comercial diferencial y única.

El Grupo plantea la gestión de sus marcas globales desde una doble aproximación: las unidades corporativas diseñan las principales líneas de actuación y desarrollan una serie de herramientas y soluciones que las unidades locales adaptan a las características y rasgos específicos de cada mercado. Entre los recursos desarrollados en 2018 destacan la extensión de la nueva imagen comercial de la marca Roca, el lanzamiento de la nueva plataforma rocagallery.com para arquitectos y diseñadores, o el programa de proyectos personalizados de Laufen para el sector hotelero.



ROCA GALLERIES 2018

6

galleries

322

actos

52.400

visitas



La relación actual de las marcas del Grupo con los prescriptores da continuidad a la colaboración histórica con arquitectos, diseñadores e interioristas para reflexionar conjuntamente sobre las tendencias de futuro del espacio de baño y contribuir a la evolución del sector.

SEGMENTACIÓN DE AUDIENCIAS

Con el objetivo de capturar oportunidades de negocio en todos los segmentos y canales, la marca Roca desarrolla estrategias diferenciales para sus tres colectivos principales: usuarios finales, instaladores y técnicos, y prescriptores. Para usuarios finales implanta una imagen de marca muy próxima y cotidiana, con materiales que reflejan situaciones reales en el espacio de baño y explican claramente las características y beneficios de los productos, tanto en campañas publicitarias como en puntos de venta o ferias. En 2018 destacan el lanzamiento de las nuevas colecciones de grifería en Argentina o la comunicación del *smart toilet* In-Wash® a mercados de todo el mundo. El mismo criterio se aplica en la relación con instaladores y técnicos, para los que se desarrollan materiales prácticos, en papel o formato audiovisual, con las novedades técnicas o las especificidades de los últimos lanzamientos.

Por su parte, la relación con la prescripción da continuidad a la colaboración histórica con arquitectos, diseñadores e interioristas para reflexionar conjuntamente sobre las tendencias de futuro del espacio de baño y contribuir a la evolución del sector. Esta vocación se expresa en una propuesta de actividades muy extensa, entre las que destacan la organización de los certámenes para jóvenes arquitectos y diseñadores *jumpthegap*® y One Day Design Challenge, con una implantación internacional cada vez más extensa; la celebración de encuentros y jornadas especializadas en la red de Roca Galleries, que en 2018 ha reformado el centro de Shanghai y en 2020 inaugurará el de Sao Paulo; o, como novedad en 2018, el lanzamiento de la plataforma *rocagallery.com*.

Otro ejemplo de la estrecha colaboración con el mundo de la arquitectura es el desarrollo conjunto de colecciones exclusivas para las marcas del Grupo. Entre las más destacadas de 2018 figuran la línea de lavamanos diseñada por Ruy Ohtake para el mercado brasileño o las recientes colaboraciones de Laufen con diseñadores como Marcel Wanders, Patricia Urquiola o Ludovica y Roberto Palomba.

DIFUSIÓN DE CONOCIMIENTO SOBRE ARQUITECTURA Y DISEÑO

En julio de 2018 se lanzó la plataforma digital *rocagallery.com*, que tiene el objetivo de convertirse en un punto de referencia entre el colectivo profesional para conocer noticias y tendencias en arquitectura y diseño. Para ello, cuenta con un comité de expertos que marca su línea editorial y con más de 30 colaboradores internacionales, especialistas en sus cuatro ámbitos principales de conocimiento: arquitectura, tendencias en diseño, futuro y mundo sostenible.



DESARROLLO DE UNA OFERTA OMNICANAL

La diversidad de canales de compra y distribución es una tendencia global del sector que, sin embargo, tiene una implantación muy variada en función de cada mercado o segmento. El modelo propio del Grupo se basa en desarrollar la presencia de sus marcas en el canal tradicional, mediante la firma de acuerdos con distribuidores locales o las cadenas más importantes del sector. Este modelo facilita la implantación en nuevos mercados o, en los países de mayor extensión (China e India), en nuevas regiones o áreas metropolitanas. Es el caso, por ejemplo, de la implantación inicial en Indonesia mediante una *joint venture* con socios locales o la presencia de soluciones de gama alta en *boutiques* especializadas de Francia o Tailandia, entre muchos otros.

En el canal *e-commerce* se ha desarrollado en España una plataforma propia en colaboración con los distribuidores tradicionales para la comercialización de toda la gama Roca, en combinación con otras plataformas como el configurador de baños 3R. Con objeto de aprovechar al máximo las posibilidades de este canal, se ha firmado un acuerdo estratégico con Alibaba para la comercialización de las marcas del Grupo en sus plataformas de China y para el desarrollo conjunto de soluciones de comercio electrónico. Por último, se desarrollan líneas de producto especialmente dirigidas al canal DIY, que permiten además la venta cruzada de diversas categorías para el espacio de baño. Como muestra, destaca el desarrollo de los *packs* en Brasil.

REFERENTES EN GRANDES PROYECTOS

La capacidad de producción y servicio, junto con el desarrollo de soluciones innovadoras y con un elevado grado de personalización, permite también que el Grupo sea escogido como *partner* de confianza en numerosos proyectos residenciales y hoteleros alrededor del mundo. Por ejemplo, en 2018 llama la atención la presencia de las marcas del Grupo en gran parte de las sedes de la Copa Mundial de la FIFA celebrada en Rusia y en algunas de las principales infraestructuras del país.

Dentro de este canal, en los últimos años se ha intensificado especialmente la relación con el sector hotelero, consciente de la importancia del espacio de baño en la experiencia de sus clientes. En este ámbito, el Grupo cuenta con acuerdos de colaboración con las principales cadenas hoteleras del mundo y destaca el desarrollo del programa de soluciones personalizadas Bespoke de Laufen, basado principalmente en la producción de piezas en materiales acrílicos, que permiten la realización de series muy limitadas y a medida.



La capacidad de producción y servicio, y el desarrollo de soluciones innovadoras y con un elevado grado de personalización permiten que el Grupo sea escogido como *partner* de confianza en numerosos proyectos residenciales y hoteleros alrededor del mundo.

Una historia de éxito compartido

El Grupo Roca renueva su apuesta por Gavà-Viladecans, su territorio de origen, con un proyecto de transformación urbana que integra la parcela industrial histórica en una ciudad continua y diversa.



Desde 1917, Roca ha impulsado numerosos servicios y equipamientos que han contribuido al desarrollo económico y social de Gavà y Viladecans.

El proyecto Espai Roca, desarrollado conjuntamente con los ayuntamientos, plantea la demolición de los muros que delimitan las instalaciones industriales. El nuevo espacio acogerá la sede corporativa del Grupo, una planta de producción completamente renovada y un parque empresarial de construcción sostenible, además de nuevas viviendas, servicios y espacios verdes para toda la ciudadanía.



32,6 ha
superficie total

40%
vivienda protegida

28%
zonas verdes

DESARROLLO SOSTENIBLE

RECURSOS HUMANOS

Equipo de alto rendimiento y con capacidad de adaptación

El Grupo Roca ha alcanzado en 2018 la cifra de 24.245 empleados, la mayor de su historia, con una distribución prácticamente igualitaria entre sus cuatro regiones geográficas de negocio. La organización apuesta por un modelo de gestión del talento basado principalmente en el respeto y cumplimiento de los principios y valores corporativos, las oportunidades de formación para el desarrollo profesional y personal, y la promoción interna. Estos elementos se consideran imprescindibles para disponer de un equipo altamente cualificado y preparado para operar en un entorno tan complejo y cambiante como el actual.

La unidad encargada de la formación de los profesionales del Grupo a todos los niveles es la Roca Corporate University (RCU), que combina las modalidades presencial y online para la formación en habilidades (*skills*) y conocimientos técnicos específicos. Por su parte, la difusión de los principios y valores corporativos –especialmente compleja en una organización que aglutina profesionales de culturas muy diversas–, ha tomado en 2018 un nuevo impulso gracias al uso de la figura del "neo-pato" como símbolo del Grupo.



PROGRAMAS DE FORMACIÓN 2018

1.020

programas

35.910

participantes

229.430

horas

9,1/10

satisfacción



En línea con la capacidad de adaptación y flexibilidad que exige el mercado actual a los profesionales de cualquier especialidad, la RCU progresa en paralelo en dos sentidos: la extensión de sus programas de competencias y procesos de trabajo a nuevos equipos; y el desarrollo de nuevos conocimientos o de programas específicos para determinadas necesidades. En el primer ámbito, cabe citar la 13ª edición del International Methods and Processes Meeting, celebrada en Burgos; el desarrollo de las competencias de orientación y resultados, y de iniciativa y proactividad bajo el programa RPM Competences; o el lanzamiento de nuevos programas de motivación y liderazgo en Brasil (unidad de grifería) y Barcelona (muebles, accesorios y mamparas), con lo que el número de programas activos en este campo ya asciende a 33.

En el ámbito de nuevos conocimientos y programas específicos destacan el lanzamiento de un programa sobre inteligencia emocional, centrado inicialmente en la difusión de este concepto y su aplicación en el ámbito empresarial, y el diseño de un módulo de formación para managers de Latinoamérica con el objetivo de proporcionarles recursos para gestionar adecuadamente la compleja situación política y económica en la región.

En formación, también cabe destacar el desarrollo de dos plataformas online para dar a conocer y asegurar el cumplimiento de normativas de especial relevancia para la organización: el Reglamento Europeo de Protección de Datos (EU 2016/679) y, a nivel interno, las Normas Corporativas y el Código Ético Empresarial del Grupo Roca. En este mismo sentido, en 2018 se ha desplegado el programa de comunicación sobre valores, cultura, y normativa ética y de operativa en las últimas sociedades adquiridas por el Grupo, en Turquía y México.

El Grupo Roca apuesta por un modelo de gestión del talento basado principalmente en el respeto y cumplimiento de los principios y valores corporativos, con el objetivo de consolidar un estilo y metodología de trabajo propios y diferenciales en todo el mundo.

RCU, UNIDAD MUNDIAL DE FORMACIÓN

Nacida en 2006, la Roca Corporate University se ha consolidado como la unidad de formación para todos los empleados del Grupo, que ha integrado la totalidad de los programas que se realizan a nivel mundial. Los contenidos de estos programas se han ido diversificando progresivamente: del enfoque técnico inicial a la incorporación de formación en capacidades, organización y motivación. Con un índice de satisfacción superior al 9 sobre 10, los participantes en los cursos valoran también muy positivamente la utilidad de los conocimientos adquiridos en la mejora de su trabajo cotidiano.

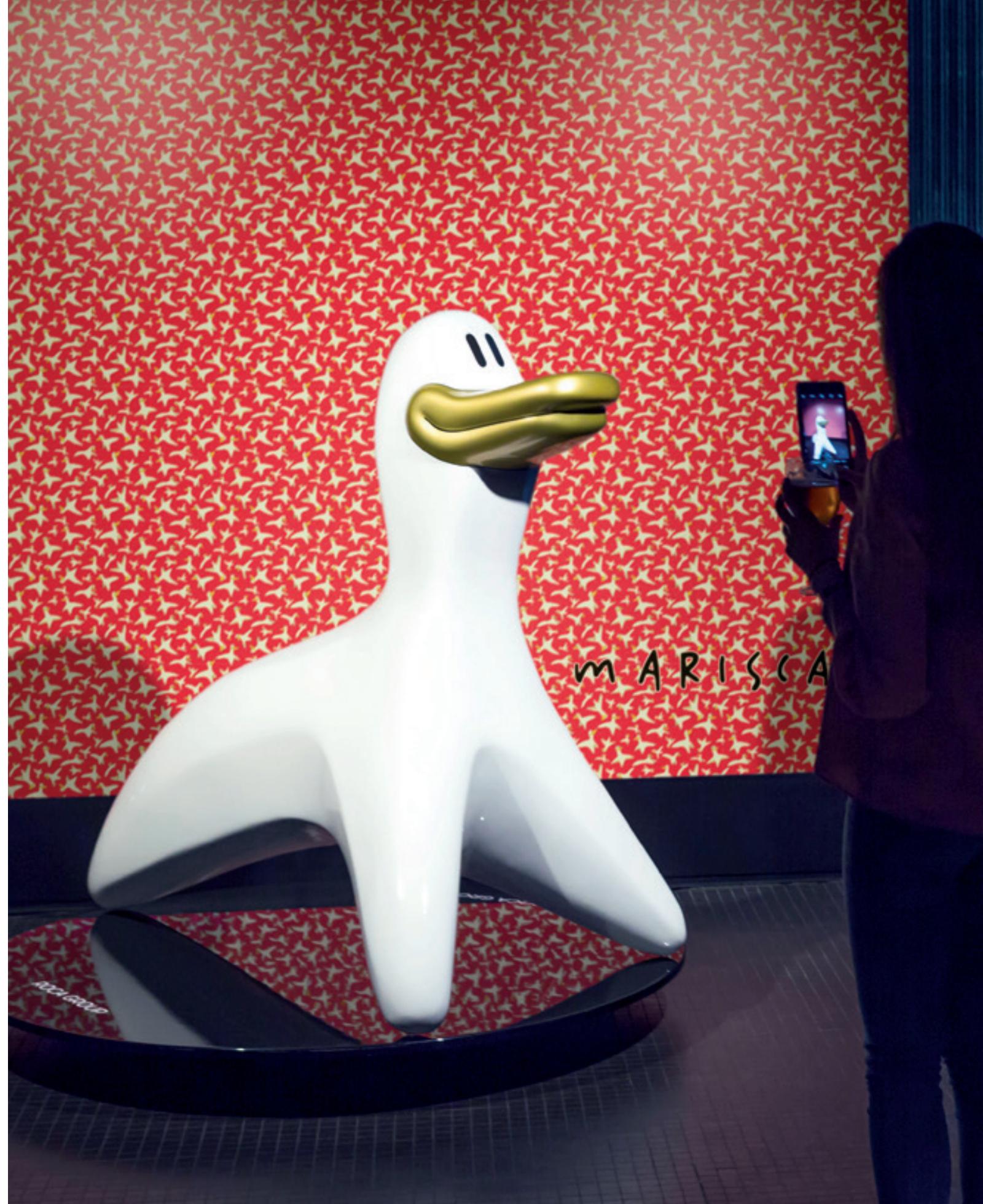




EL “NEO-PATO” DE JAVIER MARISCAL, SÍMBOLO DE ROCA GROUP

El Grupo ha adoptado como símbolo y elemento transmisor de sus principios y valores la figura de un “neo-pato”, obra del prestigioso diseñador español Javier Mariscal. Esta figura se inspira en los tradicionales patos de goma de los espacios de baño y pretende reflejar tanto los orígenes geográficos del Grupo –la ciudad de Barcelona, su carácter mediterráneo y su vinculación con el diseño– como el estilo de trabajo de la organización: cercano, empático e integrador, con visión global, capaz de generar confianza...

Presentado en ocasión del Centenario de Roca en 2017, el “neo-pato” se ha convertido en 2018 en el protagonista de las acciones de comunicación interna que el Grupo realiza a nivel global, con el objetivo de consolidar el conocimiento de los valores y forma de actuar de la organización entre sus más de 24.000 empleados. En el inicio de su andadura, esta figura está presente en soportes como el nuevo boletín *Waterdrops* con información de interés para mángagers, reproducciones gigantes instaladas en edificios corporativos o elementos de *merchandising*, entre muchos otros.



DESARROLLO SOSTENIBLE

GESTIÓN AMBIENTAL

Vocación de respeto por el medio ambiente

De acuerdo con los principios de su Política de Calidad y Medio Ambiente, el Grupo Roca trabaja con una clara orientación hacia la mejora en la calidad y el desempeño ambiental, tanto en los aspectos relacionados con procesos productivos como en la innovación y desarrollo de productos y servicios. El control medioambiental de la actividad de la organización en todo el mundo corresponde al departamento de Corporate Quality Management, que garantiza el seguimiento de los estándares corporativos en el conjunto de plantas productivas y centros de trabajo. Se encarga asimismo de la auditoría de procesos e instalaciones de las nuevas plantas integradas en la red industrial.

Por su parte, el estudio del impacto medioambiental de producto está presente de un modo transversal en todo el proceso de desarrollo de nuevas soluciones para el baño, mediante el análisis del impacto en todo su ciclo de vida, desde el diseño y producción a su uso cotidiano. Esta política da continuidad al liderazgo internacional del Grupo en la investigación y desarrollo de soluciones para el ahorro de agua y energía, desde que en la década de 1960 empezara a reducir el consumo de sus cisternas.



PRINCIPALES INDICADORES DE SOSTENIBILIDAD

Emisiones CO₂

-2,94%

de tCO₂

Recursos naturales

-10,85%

consumo de agua*

Residuos

-8,60%

toneladas de residuos*

(Evolución respecto a 2017
*Datos referidos a la planta de Gavà-Viladecans)



La actualización de las normativas medioambientales y el desarrollo de productos con mayor carga tecnológica obligan a una actualización constante de conocimiento para asegurar el cumplimiento legal y la actualización de los estándares medioambientales propios. En este ámbito, cabe citar la revisión de las normativas europeas relacionadas con los residuos de aparatos eléctricos y electrónicos, la economía circular o el Régimen de comercio de derechos de emisión. Además, como líder mundial en producción de porcelana, colabora en grupos de trabajo internacionales sobre el impacto del sector del espacio de baño; en 2018, destaca la participación con la Asociación Europea de la Industria Cerámica (Cerame-Unie) en un análisis cualitativo sobre los riesgos relacionados con la emisión de gases de efecto invernadero, que afectan al conjunto de la industria.

En la extensión de las buenas prácticas medioambientales a toda la organización, ha arrancado el proyecto de análisis de los consumos energéticos en los centros de trabajo no industriales del Grupo. Además, la Roca Corporate University ha desarrollado juntamente con la Fundación We Are Water el programa interno de concienciación medioambiental "Let's make a deal", orientado al consumo eficiente de agua y que promueve el intercambio de experiencias y buenas prácticas.

A nivel de producto, junto con la progresiva extensión de soluciones de ahorro de agua a todas las gamas, se ha hecho pública la Declaración ambiental de producto de porcelana sanitaria, que calcula el impacto de esta categoría a partir de los recursos materiales y energéticos utilizados para su fabricación y los residuos que se generan. En 2018 se ha trabajado también en el estudio del impacto ambiental de la producción de grifería.

El Grupo Roca trabaja con una clara orientación hacia la mejora en la calidad y el desempeño ambiental, tanto en los aspectos relacionados con procesos productivos como en la innovación y desarrollo de productos y servicios.

SOLUCIONES QUE AYUDAN A AHORRAR

Las novedades de producto lanzadas por las marcas Roca y Laufen en 2018 integran soluciones efectivas para el ahorro de agua y energía en su uso cotidiano. Por ejemplo, la extensión a las colecciones de porcelana de los nuevos materiales cerámicos (Fineceramic®), que reducen considerablemente los residuos generados en su producción; la doble descarga 4,5 litros/3 litros en todos los inodoros; la funcionalidad Cold Start en las colecciones de grifería para baño y cocina; o la resistencia térmica de materiales como Surfex®, que garantiza una mayor eficiencia energética.



DESARROLLO SOSTENIBLE

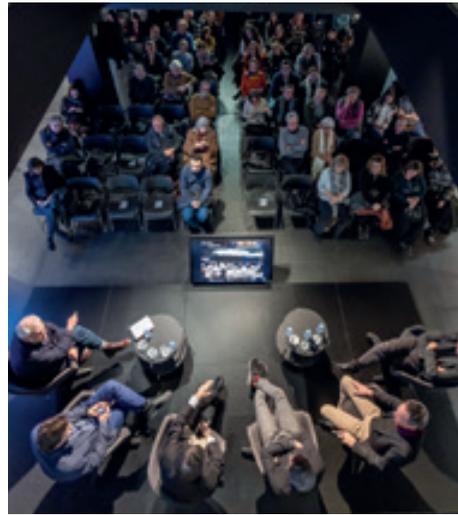
FUNDACIÓN WE ARE WATER

Difusión de una cultura del agua justa y equitativa

La Fundación We Are Water nació en 2010 por iniciativa de Roca, con un doble objetivo. Por un lado, difundir una nueva cultura del agua que permita el desarrollo justo y una gestión sostenible de los recursos hídricos en el mundo; por otro, la realización de todo tipo de acciones destinadas a paliar los efectos negativos de la falta de recursos hídricos y mejorar el acceso a saneamiento básico. Estas dos cuestiones se alinean con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (2015-2030) formulados por Naciones Unidas y asumidos como hoja de ruta por administraciones públicas e instituciones privadas en todo el mundo.

La Fundación ha contribuido a la creciente concienciación global sobre esta cuestión mediante una metodología de trabajo y una estrategia propias, combinando el lanzamiento de acciones comunicativas de gran impacto y la generación de conocimiento especializado sobre cuestiones específicas relacionadas con la gestión del agua y el saneamiento. Esta aproximación diferencial le ha valido el reconocimiento y la oportunidad de colaborar con las más prestigiosas instituciones internacionales.





La Fundación We Are Water ha consolidado un estilo propio de concienciación y difusión de conocimiento sobre los problemas del agua y saneamiento en el mundo. Esta aproximación diferencial le ha valido el reconocimiento y la oportunidad de colaborar con las principales instituciones internacionales.

PROYECTOS DE COLABORACIÓN (2011-2018)

50
proyectos

24
países

675.000
personas beneficiadas

Entre las nuevas iniciativas impulsadas en 2018 destaca el lanzamiento internacional de la campaña “The Hidden Life of Water”, que pone en valor la importancia del agua en el desarrollo social y económico de comunidades de todo el mundo. La campaña se presentó en ocasión del World Water Day, en el que también se organizaron mesas redondas y acciones de concienciación en 14 países. Otras acciones relevantes de difusión de conocimiento son una nueva edición de las jornadas “Smartwater / Smartcities”, que analizan la problemática del agua en las ciudades desde la visión de la arquitectura; los debates organizados durante el World Toilet Day bajo el lema “When Nature Calls”; y la celebración de 34 talleres de formación “Aquanautas. Protectores del agua”, con la participación de 800 niños y adolescentes.

El concurso de cortometrajes We Art Water Film Festival ha entregado en 2018 los premios de su cuarta edición, que ha alcanzado un récord de convocatoria con 2.400 participantes de 127 países. Otra acción de gran repercusión popular ha sido la organización, junto con la ONG World Vision, de la primera carrera Global 6K For Water celebrada en España, con más de 3.000 corredores.

Por último, entre los nuevos proyectos de cooperación desarrollados en 2018 destaca la participación en iniciativas destinadas a mejorar el acceso a infraestructuras hídricas o de saneamiento en Burkina Faso, Mauritania, Uganda, Líbano o Indonesia, donde también se ha prestado ayuda de emergencia a los afectados por los dos terremotos que ha sufrido el país. En estos proyectos, la Fundación ha colaborado con entidades del prestigio de Unicef, Save the Children, Acción Contra el Hambre o la ONG World Vision.

COLABORACIÓN CON NACIONES UNIDAS

En 2018, la Fundación ha impulsado también su colaboración con Naciones Unidas para trabajar conjuntamente para una mayor concienciación internacional sobre el problema del agua. Tras un primer encuentro en Barcelona con la secretaria general adjunta de la ONU para Comunicación Global, Alison Smale, miembros de la Fundación han viajado a Nueva York para participar en reuniones de trabajo con responsables de comunicación de ONU Agua, del Departamento de Asuntos Económicos y Sociales (DESA) y del Centro Regional de Información de la ONU (UNRIC).



Todo en baño en todo el mundo

IMPLANTACIÓN GEOGRÁFICA EQUILIBRADA

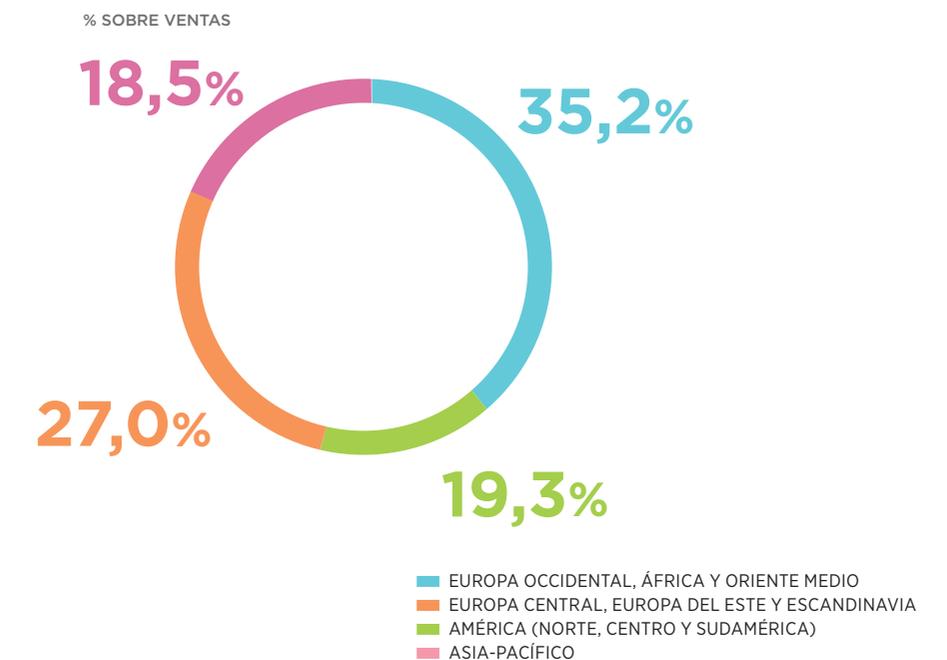
El actual modelo organizativo del Grupo, con una unidad corporativa integrada y departamentos funcionales, permite que las unidades locales se centren en la identificación de oportunidades y el desarrollo del negocio en los respectivos mercados.

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.



REGIONES

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

Europa Occidental, África y Oriente Medio

El valor añadido de los productos lanzados en los últimos años en todas las categorías y la relación de calidad con los prescriptores impulsan el crecimiento de las ventas en la región, solo lastrado por la situación sociopolítica y el impacto del tipo de cambio en la zona de Oriente Medio.

30,5%
DEL GRUPO  **25**

35,2%
DEL GRUPO  **625,4M€**

27%
DEL GRUPO  **6.546**



PLANTAS DE PRODUCCIÓN

(por categoría de producto)

Porcelana sanitaria

11

Grifería

4

Bañeras acrílicas

3

Bañeras de acero

2

Muebles

2

Bañeras hierro fundido

1

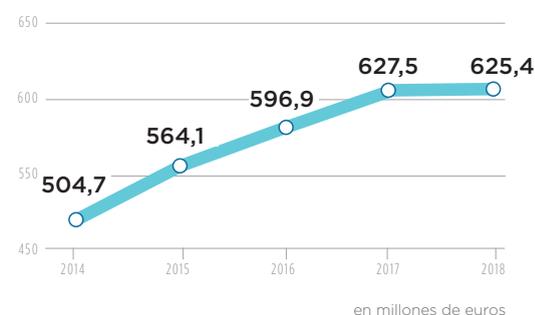
Cerámica

1

Accesorios

1

CIFRA DE NEGOCIOS



España vuelve a liderar el crecimiento de la región con un nuevo incremento de ventas que lo consolida como uno de los principales motores del Grupo. En el resto de los países europeos sobresale también el desempeño en Portugal, que crece por encima del 10%, y el posicionamiento de marca en Reino Unido. Francia e Italia acusan las complicadas coyunturas internas. Egipto y Marruecos logran mantener el nivel de facturación, mientras la región de Oriente Medio se ve afectada por las condiciones sociopolíticas y su aportación también sufre el impacto de la depreciación de las monedas locales.

MARCAS

Roca

LAUFEN
Bathroom Culture since 1899 | www.laufen.com

JIKA

Sanitana

COSMIC

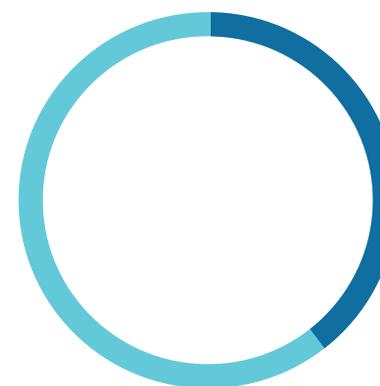
gala

GRAVENA
MEVA | 1976 | 1977

BB

NSK

El mercado español acumula una recuperación superior al 60% en los últimos cinco años, que lo convierte en el principal motor de desarrollo del Grupo a nivel global.



39,4%

CONTRIBUCIÓN AL BENEFICIO BRUTO DEL GRUPO



España

PIB 2018	2,5%
Previsión PIB 2019	2,1%
Inflación	1,2%
Habitantes (millones)	46,6

- **La economía española se incrementa un 2,5%, medio punto menos que en 2017 y por debajo del 3% por primera vez desde 2015. Sin embargo, sigue creciendo por encima de la media de la zona del euro (1,8%).**
- **El principal motor es el consumo interno, impulsado por la reducción del paro y la mejora de salarios. Los organismos internacionales alertan de la urgencia de reducir la deuda pública y controlar las pensiones ante el envejecimiento de la población.**
- **El sector de la construcción sigue recuperándose gracias al crecimiento de la rehabilitación, apoyado por la progresión en obra nueva, pero todavía a niveles bajos.**

Las ventas del Grupo crecen un 5% en su mercado principal, tanto en el campo de la obra nueva como de la rehabilitación, y ya acumulan una recuperación del 62% desde 2013. De nuevo, cabe destacar la actividad en lanzamiento de producto, con especial atención al desarrollo de colecciones integrales y nuevas categorías. Junto con el estreno de colecciones como Carmen, Beyond o Insignia, destaca la organización de nuevas presentaciones del *smart toilet* In-Wash® en toda España y la campaña publicitaria para dar a conocer y consolidar a esta nueva categoría entre los usuarios.

Con objeto de reforzar el posicionamiento de marca en el nuevo entorno de distribución multicanal se han desarrollado numerosas acciones de apoyo a la distribución tradicional, tanto en ferias como en reforma de puntos de venta, así como la colaboración en el desarrollo del canal *e-commerce*. Destaca también el crecimiento del canal proyectos, con especial foco en el mercado hotelero y la presencia en iniciativas emblemáticas.

La división de cerámica plana sigue apostando por la renovación de la gama y productos de mayor valor añadido, en un ejercicio complicado por la presión del mercado en precios. Las líneas principales de innovación son el desarrollo de formatos, nuevas opciones en madera, y la aplicación de nuevas tintas y texturas que amplían enormemente las posibilidades de diseño y decoración. Estas novedades se presentaron en la feria de Cersaie (Bolonia) y lograron una gran acogida entre los clientes.

El catálogo se enriquece también con soluciones fabricadas en las plantas del Grupo en Brasil, al tiempo que la planta de Castellón ha ampliado significativamente su capacidad de producción gracias a la incorporación de una nueva línea de rectificado en seco.

- 1 Colección Weekend, ejemplo del trabajo de texturas en revestimientos de cerámica plana.
- 2 Lanzamiento de la colección Carmen, que actualiza uno de los productos icónicos de la historia centenaria de Roca.
- 3 Primera edición de la feria Rebuild (Barcelona), centrada en la innovación para el hábitat y la edificación en España.
- 4 La campaña de promoción del *smart toilet* In-Wash® se extendió en 2018 al transporte público de Madrid.

Fuentes de las fichas de países: Informes de Perspectivas de la Economía Mundial (FMI, abril de 2019) y base de datos del Banco Mundial.



Reino Unido

PIB 2018	1,4%
Previsión PIB 2019	1,2%
Inflación	2,5%
Habitantes (millones)	66
Evolución GBP/EUR	-0,9%

- El crecimiento económico del 1,4% supone el peor dato de Reino Unido en seis años debido a la prolongada incertidumbre sobre las condiciones del “Brexit”, que se mantienen en el primer semestre de 2019.
- El “Brexit” empaña el repunte de los salarios y la reducción del desempleo a tasas históricas. El sector de la construcción también se ve afectado por la inestabilidad macroeconómica.

Pese a la desaceleración del sector, se consigue un aumento de las ventas del 6% en un nuevo ejercicio de posicionamiento e incremento de cuota de mercado de las marcas globales Roca y Laufen. Las acciones desarrolladas, con el lanzamiento de las últimas novedades de la marca y la organización de formaciones específicas a clientes, empiezan a tener un impacto directo en las ventas, tanto en la distribución tradicional como en el canal proyectos. Destaca la presencia de las últimas colecciones de ambas marcas en proyectos hoteleros emblemáticos alrededor del país, gracias a acuerdos con las principales cadenas.

Para atender a esta creciente demanda, se ha instalado un nuevo centro logístico en el centro del país, que permite concentrar la actividad en unas únicas instalaciones y afrontar una nueva estrategia de crecimiento.

- 1 Nuevo Hard Rock Hotel en Londres, uno de los proyectos hoteleros con mayor valor de Laufen en 2018.
- 2 Serie Beyond de Roca, galardonada en la categoría de Innovación en el Diseño de Producto de Baño en los Designer Kitchen and Bathroom Awards 2018 del Reino Unido.

Italia

PIB 2018	0,9%
Previsión PIB 2019	0,1%
Inflación	1,2%
Habitantes (millones)	60,5

- Italia crece menos de un 1%, por debajo de las previsiones, en un entorno de caída de la inversión, débil demanda interna y uno de los niveles de deuda más elevados de la UE.
- Frenazo en el sector de la construcción tras la leve recuperación que había experimentado en 2017.

La debilidad de la demanda interna provoca una caída del mercado sanitario, que frena las expectativas de crecimiento del Grupo. Destaca el desarrollo del canal proyectos con presencia de productos de Roca y Laufen en establecimientos hoteleros de Venecia, Verona o Milán.

Se ha intensificado también la relación con prescriptores mediante presentaciones de las dos marcas globales en eventos para arquitectos, así como la presencia destacada de diversas marcas del Grupo en las ferias especializadas en arquitectura y diseño que se celebran en el país.

- 3 Stand de la marca de accesorios Cosmic en el Salón Internacional del Mueble de Milán.
- 4 El espacio de Laufen en Milán combina la artesanía tradicional con la tecnología de robotización.



Portugal

PIB 2018	2,1%
Previsión PIB 2019	1,7%
Inflación	1,2%
Habitantes (millones)	10,3

- Con un crecimiento del 2,1% en 2018, la recuperación económica de Portugal en los últimos años está considerada por las instituciones internacionales como un modelo a seguir.
- Como principales hitos destacan la reducción del paro, que impulsa el consumo interno, y la fuerte demanda externa.
- La construcción mantiene también unos buenos índices de crecimiento, con mayor demanda de obra nueva, que acusa la falta de mano de obra, y una moderación de la rehabilitación.

Nuevo ejercicio de crecimiento por encima del 10%, favorecido por la recuperación económica del país y la expansión del sector. La marca Roca consolida su posicionamiento con el lanzamiento de las últimas colecciones, al mismo ritmo que en el mercado español, y las actividades de prescripción. Destacan también los resultados de la marca local Sanitana, que sigue renovando su catálogo y desarrollando su presencia en proyectos hoteleros.

Entre las inversiones industriales, la planta de Anadia amplía su capacidad con una nueva sala de colado de inodoros que incorpora los últimos avances en automatización de procesos. El resto de plantas en el país reciben diversas mejoras en seguridad y medio ambiente.

- 1 Evento de presentación de novedades en Portugal, con presencia destacada de la nueva colección Carmen.
- 2 Sanitana, marca de referencia en el mercado portugués con una oferta integral para el espacio de baño.
- 3 Nueva sala de colado de inodoros en la planta de porcelana sanitaria de Anadia, adaptada para inodoros con brida cerrada o *rimless* de gran formato.

Francia

PIB 2018	1,5%
Previsión PIB 2019	1,3%
Inflación	2,1%
Habitantes (millones)	67,1

- Francia ha crecido en 2018 por debajo de lo esperado (1,5%), como consecuencia en gran parte del impacto de las protestas callejeras ("chalecos amarillos") del último trimestre, que han frenado el consumo privado.
- La esperada subida de la construcción se atrasa también más de lo previsto, especialmente por el retroceso de la obra nueva.

En una fase de transformación del mercado de la distribución y surgimiento de nuevas marcas, el Grupo mantiene su nivel de ventas en Francia y alcanza una mayor rentabilidad. La estrategia de crecimiento en el país se basa en ganar presencia en *boutiques* especializadas en espacios de baño y cerámica plana, cubriendo el segmento de soluciones de lujo mediante la oferta de Roca y Laufen.

En paralelo, se han desarrollado nuevos acuerdos con distribuidores, que les permiten acceder a jornadas de formación y ofertas exclusivas, y se ha intensificado la presencia en ferias estatales y regionales del sector.

- 4 Nuevo stand de Roca en el espacio Aubades de Belfort (Francia), especializado en soluciones para el baño.



Marruecos

PIB 2018	3,1%
Previsión PIB 2019	3,2%
Inflación	1,9%
Habitantes (millones)	35,7
Evolución MAD/EUR	-1,5%

- El buen comportamiento de las exportaciones, la actividad agrícola y el incremento del turismo permiten a Marruecos mantener un crecimiento superior al 3%.
- Por su parte, la construcción registra una evolución incierta, afectada por las huelgas y la disminución de las ventas de propiedades residenciales.

Pese al freno de la construcción, el Grupo consigue contener el descenso de ventas en un ejercicio de intensa actividad en posicionamiento de marca. Junto con el lanzamiento de las colecciones Debba Round y Beyond, destacan nuevas salas de exposición en las localidades de Laayoune, Salé y Rabat, y la renovación de una sala en Casablanca y dos en Tánger. También se ha aumentado la presencia en los principales medios de diseño y arquitectura, así como en publicidad exterior.

En la actividad de exportación gestionada desde Marruecos cabe citar la consolidación en Argelia y el desarrollo comercial en países como la República Democrática del Congo o Camerún, con el lanzamiento de productos de referencia como In-Wash®.

- 1 Gran estadio de Al Hoceima, con capacidad para 40.000 espectadores, uno de los mayores proyectos del Grupo en Marruecos.
- 2 Campaña de lanzamiento de la colección Beyond en Marruecos, con publicidad exterior en ubicaciones destacadas.
- 3 Vista de la planta de porcelana sanitaria en Settat.

Egipto

PIB 2018	5,3%
Previsión PIB 2019	5,5%
Inflación	21%
Habitantes (millones)	97,5
Evolución EGP/EUR	-3,7%

- Crecimiento por encima del 5% por la demanda interna y la recuperación del turismo. El sector de la construcción se desacelera debido principalmente a la elevada inflación de los últimos años.

Pese a la ralentización del mercado, se logra mantener el nivel de ventas del ejercicio anterior y proseguir la diversificación de la oferta mediante el lanzamiento de nuevas categorías para el espacio de baño y cerámica plana. La presencia en el canal proyectos se concentra en el sector residencial, tanto público como privado, y se mantiene la actividad de fidelización con distribuidores.

En 2018 ha finalizado la primera fase de construcción de una nueva planta de porcelana sanitaria en la ciudad de 6 de Octubre, con una capacidad en primera fase de 1,5 millones de piezas.

- 4 Nueva planta de porcelana sanitaria en la ciudad de 6 de Octubre.



África y Oriente Medio

ORIENTE MEDIO, NORTE DE ÁFRICA, AFGANISTÁN Y PAKISTÁN

PIB 2018	1,8%
Previsión PIB 2019	1,5%

ÁFRICA SUBSAHARIANA

PIB 2018	2,9%
Previsión PIB 2019	3,0%

- Debilitamiento de la actividad en Oriente Medio a causa de las tensiones geopolíticas y la caída del precio del petróleo.
- En los principales mercados africanos, evolución incierta en Sudáfrica y leve recuperación en Nigeria.

La ralentización generalizada en las economías de Oriente Medio y África frena las ventas del Grupo en estos territorios. Sin embargo, en línea con ejercicios anteriores, se ha seguido apostando por la apertura de nuevos puntos de venta y la renovación de existentes, así como por la presencia en ferias de mercados emergentes, como Pakistán o Sri Lanka.

También se han seguido desarrollando acciones de posicionamiento de marca y relación con prescriptores, como el patrocinio de los Interior Design Awards, principal encuentro de arquitectos y diseñadores en Oriente Medio.

- 1 Patrocinio de la prestigiosa gala de entrega de los premios Interior Design Awards, en Dubái.
- 2 Cerca de 120 participantes en el One Day Design Challenge de Omán, con el reto del rediseño de elementos del espacio del baño para mejorar la experiencia de pacientes con movilidad reducida.
- 3 *jumpthegap®(talk)* en la sede del Iranian Artists Forum en Teherán, con un debate sobre la influencia de la arquitectura iraní.

Turquía

PIB 2018	2,6%
Previsión PIB 2019	-2,5%
Inflación	16,3%
Habitantes (millones)	80,7
Evolución TL/EUR	-27,8%

- Ejercicio marcado por la depreciación de la moneda turca en la segunda mitad del año a raíz de la tensión comercial con Estados Unidos y el desequilibrio financiero en el país.
- La construcción es uno de los sectores más afectados por el debilitamiento de la demanda y el endurecimiento de las políticas.

Pese a la complicada situación interna del país, el Grupo ha mantenido un ritmo elevado de lanzamiento de líneas de grifería bajo la marca local NSK: por un lado, nuevas series y modelos que han permitido un incremento de la cuota de mercado, especialmente destacado en las categorías de cocina y válvulas; por otro, una línea dirigida al segmento económico con una gran aceptación.

La planta de grifería de Eskişehir ha incorporado nuevas tecnologías en producción (líneas de PVD e inyección de zinc), que permiten el desarrollo de nuevas colecciones para marcas de todo el Grupo, además de una mejora progresiva de eficiencia y rendimiento.

- 4 El catálogo de grifería de la marca local NSK incorpora soluciones diferenciales para todos los segmentos del mercado.

REGIONES

BRASIL, ARGENTINA, ESTADOS UNIDOS, MÉXICO

América (Norte, Centro y Sudamérica)

Notable ejercicio en la región, con un meritorio incremento de ventas en moneda local a pesar de unas condiciones socioeconómicas muy complejas. Los cuatro países principales desarrollan proyectos estratégicos que permitirán entrar en nuevos territorios y segmentos de mercado a corto y medio plazo.

19,5%
DEL GRUPO  **16**

19,3%
DEL GRUPO  **343,4M€**

20%
DEL GRUPO  **4.871**

MÉXICO
Monterrey

BRASIL

Campo Largo

Jundiaí

Recife

Santa Luzia

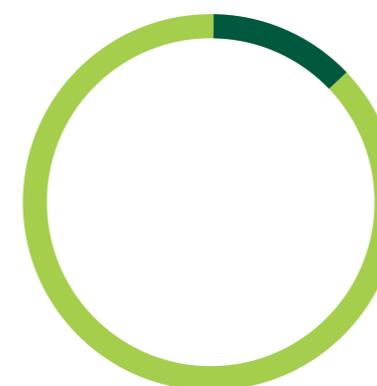
São Mateus do Sul

Serra

Victoria de Santo Antao

ARGENTINA
Lanús

Una nueva planta de
asientos en Brasil, el
programa de grifería en
Argentina o el desarrollo
industrial en México,
principales proyectos
estratégicos en la región.



15,2%

CONTRIBUCIÓN AL
BENEFICIO BRUTO
DEL GRUPO

PLANTAS DE PRODUCCIÓN

(por categoría de producto)

Porcelana sanitaria



Cerámica plana



Grifería



Bañeras acrílicas



Muebles



Productos plásticos



CIFRA DE NEGOCIOS



Todos los mercados americanos consiguen un incremento de las ventas en moneda local, aunque la fuerte depreciación del real brasileño y el peso argentino impacta en la consolidación a euros y en la aportación de la región al beneficio bruto global. El Grupo responde a las perspectivas de crecimiento de la región con inversiones como la nueva planta de asientos plásticos en Brasil, el desarrollo de nuevas categorías de producto en Argentina y diversas operaciones en México, encabezadas por la ampliación de la actual planta de Santalia y el montaje de un nuevo centro en Puebla.

MARCAS





Brasil

PIB 2018	1,1%
Previsión PIB 2019	2,1%
Inflación	3,7%
Habitantes (millones)	209,3
Evolución BRL/EUR	-16,3%

- Segundo ejercicio consecutivo de recuperación gradual de la economía (crecimiento del 1,1%), tras la recesión de 2014 a 2016.
- Jair Bolsonaro es elegido en octubre presidente del país, tras una polémica campaña. Entre sus principales retos económicos figuran la contención de la deuda pública, la reforma del sistema de presidencia y la reducción del índice de paro, que supera el 12%.
- El sector de la construcción reduce su actividad por quinto año consecutivo, a la espera de la recuperación de la obra pública.

El impulso de las nuevas categorías de producto permite un incremento de las ventas en moneda local del 10% en Brasil, segundo mercado del Grupo. Destacan el refuerzo del negocio de grifería, el inicio de la producción en la planta de asientos plásticos en Jundiá y el lanzamiento de nuevas series de *kits*, que consolidan un canal alternativo de venta de inodoros. En porcelana sanitaria, la serie exclusiva de lavamanos diseñada por el arquitecto Ruy Ohtake contribuye al posicionamiento de la marca Roca como referente en diseño. Con este mismo objetivo, en 2020 se inaugurará el Roca São Paulo Gallery, que expondrá todas las marcas del Grupo en el país. Otro foco de crecimiento es el desarrollo del canal proyectos, con un equipo específico que trabaja en una oferta integral para el baño (porcelana, cerámica plana y grifería).

En cerámica plana, la inversión industrial de los últimos ejercicios permite desarrollar una oferta de mayor valor, tanto en formatos como en opciones de decoración, dirigida a Estados Unidos y tiendas locales especializadas.

- 1 El diseño orgánico y las líneas curvas caracterizan la colección de Ruy Ohtake, que aprovecha las posibilidades de diseño del material ultrafino Fineceramic®, exclusivo de Roca.
- 2 La nueva planta de asientos plásticos en Jundiá permite el desarrollo de esta categoría con el lanzamiento a corto plazo de una decena de nuevas series.
- 3 En un espacio conjunto de más de 1.200 m², la Expo Revestir de São Paulo acogió las novedades de todas las marcas del Grupo en Brasil (Roca, Laufen, Incepa y Celite).

Argentina

PIB 2018	-2,5%
Previsión PIB 2019	-1,2%
Inflación	34,3%
Habitantes (millones)	44,3
Evolución ARS/EUR	-43,8%

- La aplicación de una política restrictiva para corregir los desequilibrios financieros y macroeconómicos lleva al país a la recesión (-2,5%), frenando las expectativas favorables de ejercicios anteriores.
- Entorno de gran incertidumbre y desconfianza, muy dependiente de las condiciones financieras externas, que limitan la demanda interna.
- Los sectores más perjudicados son el agrario, especialmente afectado por una dura sequía, la construcción y las infraestructuras.

El mantenimiento del mercado de obra nueva y el notable crecimiento de las series de lujo logran contener las ventas en Argentina, a pesar de la pérdida del poder de compra del consumidor, la fuerte competencia de precios y la penetración de producto importado. El mix de producto evoluciona con el incremento en categorías como grifería o bañeras de acero. Destaca el desarrollo de grifería con el lanzamiento de las primeras series monomando en el país, la entrada en funcionamiento de una unidad de montaje en la planta de Lanús y acciones de posicionamiento en el punto de venta y con prescriptores.

Entre los lanzamientos de 2018 destacan también la serie Inspira, producida localmente, o colecciones que incorporan soluciones exclusivas de Roca como In-Wash® o *rimless*. El valor añadido de la oferta permite seguir ganando la confianza de relevantes proyectos residenciales, que incorporan series como Hall, The Gap, Dama Senso o Mónaco.

- 4 Presentación de In-Wash® en la Expo Real Estate de Buenos Aires.
- 5 La campaña de lanzamiento de las primeras series monomando en Argentina pone el foco en la variedad de la oferta.
- 6 El proyecto residencial Maral Explanada (Mar del Plata) del arquitecto César Pelli incorpora la serie Hall de Roca, diseñada por Ramon Benedito.



Estados Unidos

PIB 2018	2,9%
Previsión PIB 2019	2,3%
Inflación	2,4%
Habitantes (millones)	325,1
Evolución USD/EUR	-4,3%

- Estados Unidos registra su ejercicio de mayor crecimiento económico desde 2015 (2,9%), impulsado principalmente por las medidas de estímulo fiscal.
- El crecimiento descansa en el consumo privado y el sector servicios, frente a una inversión empresarial más dubitativa.
- Las expectativas son más moderadas para 2019, ante la incertidumbre sobre los principales retos globales, como el conflicto comercial con China y las medidas proteccionistas aplicadas, o la resolución del "Brexit".

Ejercicio de consolidación de la estrategia de distribución de cerámica plana iniciada dos años atrás, con el objetivo de una presencia más diversificada en los principales canales: proyectos, venta directa y *home centers*. El canal proyectos se aborda desde diversas acciones complementarias: acuerdos directos con promotores y constructoras, impulso de la actividad de prescripción, y colaboraciones en proyectos con grandes cadenas de automoción, hoteles y restaurantes, o *retail*. Todo ello ha permitido recuperar el crecimiento de las ventas tras dos ejercicios de leves pérdidas por la implantación del nuevo modelo.

La oferta de producto evoluciona hacia soluciones de mayor valor, procedentes de la planta de Campo Largo (Brasil), que atienden las tendencias actuales de variedad de formatos, colores, patrones decorativos, texturas y efectos especiales. En 2018 cabe destacar también el inicio de la introducción de la oferta de sanitarios, muebles de baños y accesorios a través de la marca local.

- 1 Stand de cerámica plana en la feria HD Expo de Las Vegas.
- 2 La oferta de cerámica plana de Roca atiende a las tendencias actuales de máxima variedad decorativa y de texturas.
- 3 Proyecto personalizado de Laufen en el complejo de apartamentos de lujo de 56 Leonard en Nueva York.

México

PIB 2018	2%
Previsión PIB 2019	1,6%
Inflación	4,9%
Habitantes (millones)	129,1
Evolución MXN/EUR	-6,1%

- México repite el crecimiento del año anterior (2%), en un 2018 marcado por la incertidumbre generada por la renegociación del Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN) y las elecciones presidenciales, ganadas por Andrés Manuel López Obrador.
- El nuevo Gobierno logró finalmente renovar el acuerdo comercial, al tiempo que canceló inversiones infraestructurales y reformas energéticas y educativas. Entre sus principales retos figuran la reducción de la pobreza y la desigualdad.

México avanza en el objetivo de convertirse en uno de los polos industriales estratégicos del Grupo, que invertirá a corto plazo en la ampliación y construcción de nuevas plantas de producción con el objetivo de atender la creciente demanda local e incrementar progresivamente la presencia comercial en Estados Unidos. A la ampliación de la planta de porcelana sanitaria de Santalia en Monterrey, adquirida en 2016 y cercana a la frontera con Texas, se añade el montaje de una nueva planta en el estado de Puebla, junto a Ciudad de México, que permitirá atender la demanda de las zonas centro y sur del país. Está previsto que ambos centros alcancen conjuntamente una producción superior a los 2,2 millones de piezas de porcelana sanitaria.

En 2018 se ha afrontado otra inversión estratégica: la adquisición del distribuidor de grifería Metalflu, ubicado en la ciudad de Guadalajara, para impulsar la comercialización de esta categoría de producto.

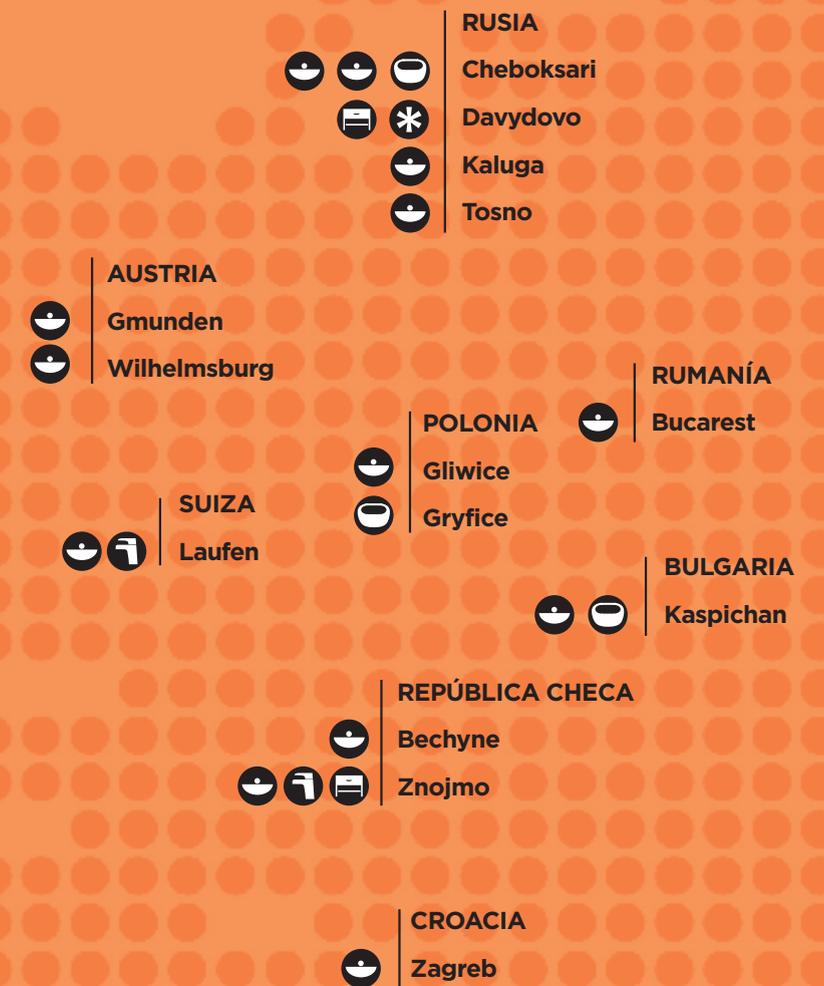
- 4 Interior de la planta de porcelana sanitaria de Monterrey, que en los próximos ejercicios se ampliará para alcanzar una producción superior a 1,2 millones de piezas anuales.

REGIONES

SUIZA, RUSIA, ALEMANIA, AUSTRIA, POLONIA, REP. CHECA, SUECIA, NORUEGA, DINAMARCA, BULGARIA, RUMANÍA, CROACIA, BENELUX

Europa Central, Europa del Este y Escandinavia

El endurecimiento de las condiciones del mercado en los países clave, con el desarrollo de nuevos canales y una fuerte presión en los precios, impide un mayor crecimiento en la región, donde el Grupo sigue trabajando en una oferta diferencial y la entrada en nuevos mercados.



PLANTAS DE PRODUCCIÓN

(por categoría de producto)

Porcelana sanitaria **13**

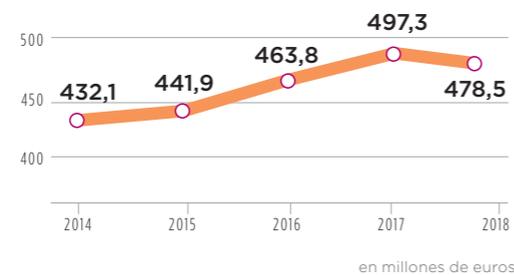
Bañeras acrílicas **3**

Grifería **2**

Muebles **2**

Solid Surface **1**

CIFRA DE NEGOCIOS

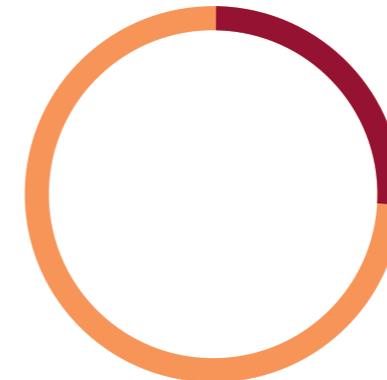


Suiza y Rusia, los dos mercados principales en la región, logran mantener el nivel de ventas en moneda local pero se ven afectados por la depreciación de sus divisas en relación al euro. El valor diferencial de la oferta de Laufen y la diversificación de la oferta con nuevas categorías para el baño resultan fundamentales para ganar presencia en los mercados de Europa Central, Escandinavia y Balcanes, llamados a incrementar su participación en los próximos ejercicios. El incremento de la demanda lleva a nuevas inversiones en las plantas de la región.

MARCAS



La oferta diferencial de Laufen y Roca permite abrir nuevos mercados en Europa Central y del Norte, y mantener el liderazgo en países de la exigencia de Suiza o Rusia.



27,5%

CONTRIBUCIÓN AL BENEFICIO BRUTO DEL GRUPO



Suiza

PIB 2018	2,5%
Previsión PIB 2019	1,1%
Inflación	0,9%
Habitantes (millones)	8,5
Evolución CHF/EUR	-3,7%

- El crecimiento del 2,5% responde a un excepcional primer semestre, marcado por el estímulo a la inversión y un excelente comportamiento de exportaciones y demanda interna. Sin embargo, las condiciones externas frenaron la evolución en la segunda mitad del año (desaceleración en Alemania, política fiscal italiana, conflicto comercial global).
- La reducción de la obra nueva ante el auge del alquiler condiciona la evolución del mercado del espacio de baño.

El incremento del mercado del alquiler y la tendencia a la rebaja de precios por la entrada de nuevos competidores condicionan las ventas en Suiza, pero la confianza del mercado en las soluciones diferenciales de Laufen permite mantener el nivel de facturación. La feria Swissbau (Basilea) acogió las principales novedades del año, con nuevas colecciones en SaphirKeramik, series de grifería y una solución exclusiva para baños públicos. En la actividad de prescripción con arquitectos y diseñadores destaca la participación en la exposición Designers' Saturday, con sorprendentes montajes visuales. Cabe citar también los acuerdos de colaboración con los principales distribuidores de la región y el posicionamiento *premium* en el canal proyectos con el desarrollo de soluciones a medida.

En inversiones industriales, se ha iniciado la renovación tecnológica de la planta de grifería de Similor, en la misma localidad de Laufen.

- 1 Stand del Grupo en la feria Swissbau de Basilea, con más de 100.000 visitantes.
- 2 Laufen participa activamente en numerosos encuentros con profesionales de la arquitectura y el diseño.

Rusia

PIB 2018	2,3%
Previsión PIB 2019	1,6%
Inflación	2,9%
Habitantes (millones)	144,5
Evolución RUB/EUR	-10,9%

- Rusia cumple expectativas y crece un 2,3%, su mejor dato en seis años, en un ejercicio marcado por la celebración de la Copa Mundial de la FIFA y la renovación del mandato presidencial de Vladimir Putin.
- La evolución del país sigue dependiendo del precio del petróleo y de la resolución del conflicto comercial global.
- El mercado de la construcción mantiene un buen índice de crecimiento gracias a la inversión pública. La pobre demanda interna frena, sin embargo, el avance del mercado minorista del baño.

Incremento de las ventas en moneda local en Rusia por tercer año consecutivo, en un ejercicio de especial intensidad. Las marcas del Grupo han estado presentes en numerosas infraestructuras de la Copa Mundial de la FIFA; principalmente, estadios y aeropuertos. El desarrollo del canal proyectos contribuye a ganar visibilidad y posicionamiento, objetivo también de la participación en acciones y plataformas para arquitectos. En la distribución tradicional se han firmado acuerdos con dos de las cadenas minoristas de mayor implantación.

Las inversiones industriales se han dirigido principalmente a incrementar la capacidad productiva. Destacan la puesta en funcionamiento de la ampliación de la planta de porcelana de Ugrakeram (Kaluga), la actualización de la unidad de *solid surface* en Davydovo y la ampliación de las instalaciones de Tosno, con una nueva planta de porcelana y un nuevo centro logístico.

- 3 Las colecciones Carmen y Beyond, protagonistas del stand en la feria Mosbuild de Moscú.
- 4 La renovación tecnológica de la planta en Kaluga permite alcanzar una capacidad de 2,5 millones de piezas anuales.



Alemania y Austria

ALEMANIA

PIB 2018	1,5%
Previsión PIB 2019	0,8%
Inflación	1,9%
Habitantes (millones)	82,6

AUSTRIA

PIB 2018	2,7%
Previsión PIB 2019	2,0%
Inflación	2,1%
Habitantes (millones)	8,8

- Alemania presenta el menor índice de crecimiento desde 2013, muy por debajo de las previsiones, a causa de la debilidad del consumo privado, la moderación de la demanda externa y el impacto de las nuevas normas sobre emisiones contaminantes en la industria de la automoción.
- Nuevo crecimiento cercano al 3% en Austria, soportado por el sector externo y una demanda interna impulsada por la reducción del paro. Aunque por debajo de las expectativas, el mercado de la construcción se mantiene estable.

En Alemania, el firme posicionamiento del Grupo en el segmento *premium* permite contrarrestar los factores de ralentización de un mercado en fase de cambio, con gran presión en precios en todos los canales. Entre los productos de este segmento destacan las ventas de las colecciones Val, Ino y Kartell by Laufen, o del *smart toilet* Riva. La oferta de Laufen tiene también una presencia destacada en diversos proyectos hoteleros en desarrollo en las principales ciudades del país (Berlín, Hamburgo, Múnich o Frankfurt).

El Grupo vuelve a defender con éxito su posición de liderazgo en el mercado austriaco, a pesar de la presión en precios y el impacto de la multiplicidad de canales. En el desempeño en 2018 destacan el desarrollo del canal proyectos y el incremento de la visibilidad de la marca Laufen en el mercado.

- 1 Stand de Laufen en la feria de mobiliario e interiorismo imm cologne.
- 2 Instalación del *smart toilet* Riva de Laufen en el Hotel Beethoven de Viena.
- 3 Nueva participación en el prestigioso evento Vienna Design Week.

Polonia

PIB 2018	5,1%
Previsión PIB 2019	3,8%
Inflación	1,6%
Habitantes (millones)	37,9

- Polonia crece por encima del 5% gracias a la fuerte demanda interna, impulsada por el aumento del empleo y la mejora de los salarios, y la recuperación de la inversión pública.
- La construcción sigue en auge pero, en uno de los principales problemas estructurales del país, puede sufrir a corto plazo las consecuencias de falta de mano de obra especializada.

En un mercado en transformación, el Grupo avanza en el desarrollo de su presencia en nuevos canales –DIY y *e-commerce*– y el posicionamiento de sus marcas mediante lanzamientos de mayor valor añadido. En el primer punto, destaca un acuerdo global con las principales cadenas de DIY del país y la colaboración con la distribución tradicional para asegurar la presencia de producto en sus plataformas de comercio electrónico.

En oferta de producto, el mercado local ha respondido muy satisfactoriamente a las últimas novedades de Roca (*smart toilet* o colección Inspira) y a las propuestas de Laufen. Destaca también la consolidación de la categoría de platos de ducha y bañeras en materiales sintéticos, producidas en las plantas del país. La fuerte presencia industrial es también decisiva en el incremento de la cuota en inodoros *rimless* o cabinas de ducha.

- 4 Participación de Roca en 4 Design Days, principal evento del país en construcción, arquitectura y diseño de interiores.



República Checa

PIB 2018	2,9%
Previsión PIB 2019	2,9%
Inflación	2,2%
Habitantes (millones)	10,6
Evolución CZK/EUR	2,6%

- La economía checa crece un 2,9%, lejos de la evolución cercana al 4,5% de 2017 y de las previsiones iniciales.
- El elevado consumo interno, con uno de los menores índices de desempleo en Europa (2,5%), y la actividad inversora se ve frenada por la ralentización de la economía mundial.

- 1 Nuevo robot de esmaltado en la planta de Znojmo, que permitirá un progresivo incremento de la producción.
- 2 El *showroom* propio Prague Gallery expone las novedades de las tres marcas presentes en el mercado checo (Roca, Laufen y Jika).

La República Checa se consolida como uno de los principales mercados en Europa Central. El Grupo es líder en el país gracias al posicionamiento consolidado de las marcas Roca, Laufen y Jika, y la excelente capacidad de servicio de las plantas locales. Los centros de Bechyne y Znojmo reciben además nuevas inversiones para la renovación y ampliación de líneas, que permitirán asumir la fabricación de nuevas categorías de producto y nuevas series.

De los mercados cercanos, gestionados por la misma unidad, destacan los incrementos de ventas alcanzados en Eslovaquia y, particularmente, Hungría. En ambos países se avanza hacia una participación estable en todos los segmentos.

Escandinavia

NORUEGA	
PIB 2018	1,4%
Previsión PIB 2019	2,0%
Inflación	2,8%
Habitantes (millones)	5,8

SUECIA	
PIB 2018	2,3%
Previsión PIB 2019	1,2%
Inflación	2,0%
Habitantes (millones)	10

DINAMARCA	
PIB 2018	1,2%
Previsión PIB 2019	1,7%
Inflación	0,7%
Habitantes (millones)	5,8

- La dependencia de Noruega a los precios del petróleo, que experimentaron una importante caída a final de año, frena en 2018 el crecimiento económico del país, que mantiene unos buenos índices de consumo interno.
- Suecia logra un meritorio crecimiento del 2,3% tras la recuperación a final de año de las demandas interna y externa. Dinamarca crece un 1,2%, por debajo de lo previsto debido al descenso de las exportaciones.

La consolidación de los productos de Laufen, con presencia creciente en proyectos hoteleros, y el inicio de la penetración de la oferta de Roca marcan el desempeño del Grupo en Escandinavia. El mercado en esta región se caracteriza por su conservadurismo y fidelidad a las marcas locales, pero la acción comercial y de marketing realizada (relación con distribuidores locales, presencia en ferias y medios de comunicación) permite empezar a ganar cuota de mercado en Noruega, Suecia y Dinamarca.

La unidad de negocios del norte de Europa ha asumido también la gestión de la región báltica, con nuevos equipos propios en Lituania, Estonia y Letonia.

- 3 Hotel Herman K (5*) de Copenhague, uno de los principales proyectos ganados por Laufen en la región escandinava en 2018.
- 4 Participación en la feria noruega VVS Dagene, con exposición de las colecciones *premium* de Laufen.



South East Europe

BULGARIA

PIB 2018	3,2%
Previsión PIB 2019	3,3%
Inflación	2,6%
Habitantes (millones)	5,8

RUMANIA

PIB 2018	4,1%
Previsión PIB 2019	3,1%
Inflación	4,6%
Habitantes (millones)	19,6

CROACIA

PIB 2018	2,7%
Previsión PIB 2019	2,6%
Inflación	1,5%
Habitantes (millones)	4,1

- Bulgaria crece un 3,2%, medio punto menos que en 2017, con una evolución irregular de la demanda interna durante el año.
- El crecimiento en Rumanía se estabiliza (4,1%) respecto a ejercicios precedentes (7% en 2017) a medida que pierden fuerza los fondos de inversión de la UE.
- La sólida demanda interna, con una progresiva mejora de los salarios, impulsa el crecimiento de la economía croata (2,7%).

Crecimiento de las ventas en Bulgaria, gracias principalmente a la buena recepción de la apuesta por la diversificación de la oferta, valor clave para ganar proyectos emblemáticos en el sector hotelero. La ampliación de la oferta es también clave en la consolidación en Rumanía, con la extensión de los productos de la marca Roca a 30 nuevos puntos de venta y la introducción de nuevas colecciones de grifería procedentes de la planta de Turquía.

En Croacia se desarrolla una estrategia basada en el establecimiento de *flagships stores*, la firma de un acuerdo con el principal distribuidor del país y el impulso a la comercialización de *packs* y sistemas de instalación. La planta de Zaprešić, la mayor instalación industrial del sector en el país, ha recibido en enero de 2019 la visita de la presidenta croata, Kolinda Grabar-Kitarović.

- 1 Expo Baño Sofia acogió la primera edición del One Day Design Challenge en Bulgaria, con más de 135 participantes y centrada en productos para la tercera edad.
- 2 Kolinda Grabar-Kitarović, presidenta de Croacia, en su visita a la planta de porcelana del Grupo en Zaprešić.

Benelux

PAÍSES BAJOS

PIB 2018	2,5%
Previsión PIB 2019	1,8%
Inflación	1,6%
Habitantes (millones)	17,1

BÉLGICA

PIB 2018	1,4%
Previsión PIB 2019	1,3%
Inflación	1,6%
Habitantes (millones)	11,4

- Países Bajos registra un notable crecimiento del 2,5%, con uno de los índices de desempleo más bajos de su historia (4%) y una baja inflación. El sector de la construcción está marcado por la gran demanda de mano de obra y el incremento del precio de la vivienda.
- Bélgica presenta también un crecimiento sólido (1,4%), con un mercado de la construcción estable y gran auge del comercio electrónico en la región.

- 3 International Biennale Kortrijk, evento para arquitectos y diseñadores en Bélgica, con cerca de 55.000 visitantes.
- 4 Punto de venta de Laufen en la localidad de Houten (Países Bajos).

El Grupo está consiguiendo penetrar en la región mediante el desarrollo del negocio a partir de plataformas *e-commerce*, que permiten consolidar progresivamente la cadena de suministro. En paralelo, se evoluciona en la recogida y gestión de información de mercado.

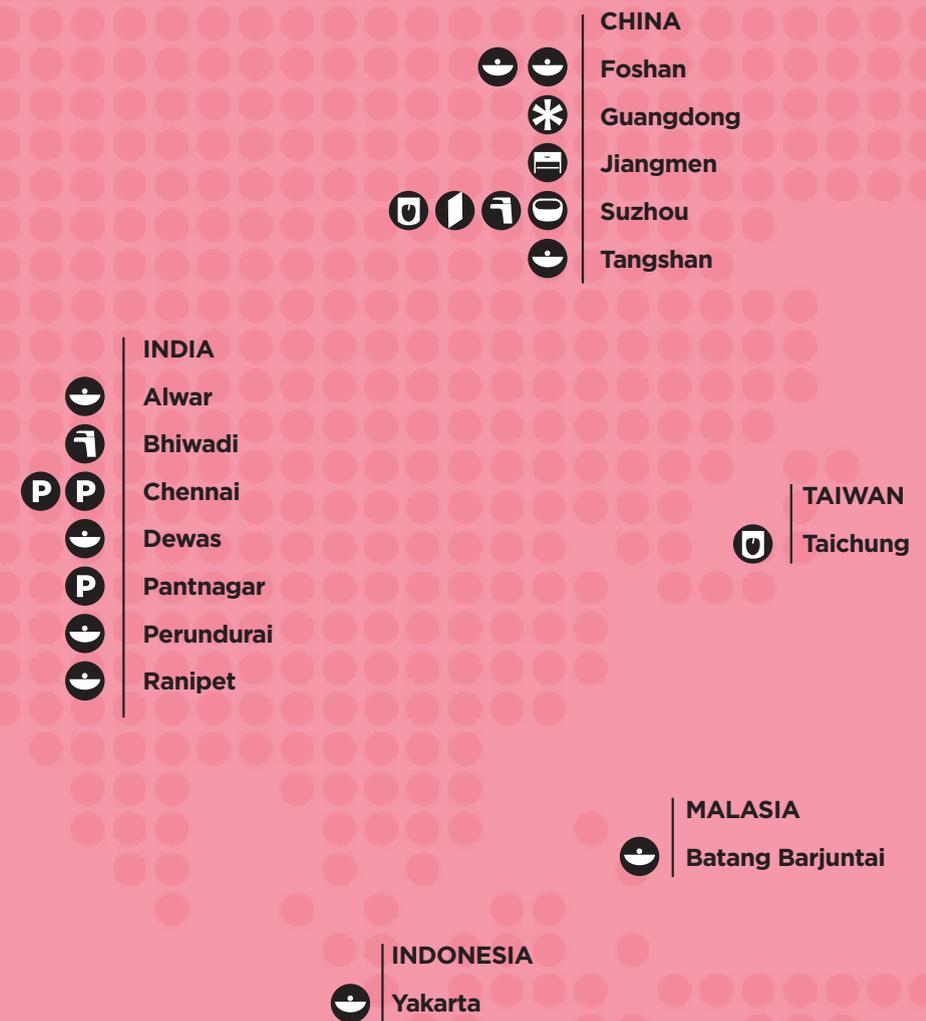
Para dar a conocer el valor diferencial de la oferta del Grupo, en 2018 se han incrementado las acciones de comunicación dirigidas a usuarios finales, la organización de eventos de marca y la presencia de la gama de Laufen en encuentros de arquitectura y diseño, tanto en Países Bajos como en Bélgica.

REGIONES

CHINA, INDIA, MALASIA, TAILANDIA, INDONESIA, AUSTRALIA

Asia-Pacífico

La región incrementa sus ventas un 8,5% en euros impulsada principalmente por el excelente desempeño en China e India, en un ejercicio también marcado por la construcción de una nueva planta de porcelana en Indonesia y el interés general de los usuarios de todos los mercados por la oferta de innovación y diseño de las marcas del Grupo.



PLANTAS DE PRODUCCIÓN

(por categoría de producto)

Porcelana sanitaria



Productos plásticos



Smart toilets



Grifería



Accesorios



Bañeras acrílicas



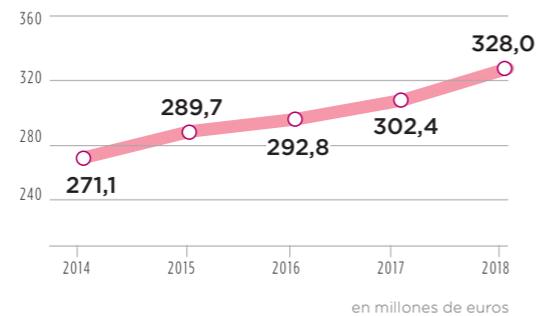
Muebles



Mamparas



CIFRA DE NEGOCIOS



Nuevo récord histórico de ventas de la región, basado principalmente en los buenos resultados en China, donde destaca la evolución de las marcas globales Roca y Laufen, e India, con Roca y Parryware como marcas de referencia en el sector. En el resto de mercados cabe destacar el posicionamiento del Grupo en los segmentos *premium* de la mano de productos tecnológicos y el primer año de operaciones en Indonesia, con el inicio de la actividad comercial y la finalización de la construcción de una planta de porcelana sanitaria.

MARCAS

Roca

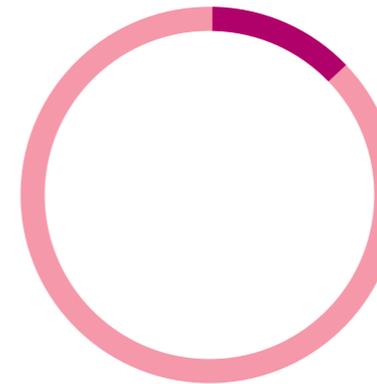
LAUFEN
Bathroom Culture since 1872 www.laufen.com

YING

JohnsonSuisse
Technologies To Live Better

Parryware **COSMIC**

China e India consiguen récord histórico de ventas e impulsan el crecimiento de la región, que incrementa su aportación al beneficio del Grupo.



17,9%

CONTRIBUCIÓN AL
BENEFICIO BRUTO
DEL GRUPO



China

PIB 2018	6,6%
Previsión PIB 2019	6,3%
Inflación	2,1%
Habitantes (millones)	1.386
Evolución CNY/EUR	-2,3%

- La economía china crece un 6,6%, en el menor índice de las últimas tres décadas.
- Internamente, la moderación en el crecimiento se atribuye al endurecimiento de las regulaciones financieras, con el objetivo de reducir la deuda y la economía sumergida.
- Las condiciones se agravaron en el segundo semestre del año debido a las tensiones comerciales con Estados Unidos, que amenazan con lastrar el crecimiento de China y parte de la región asiática.

El Grupo alcanza su mejor cifra de ventas en China desde el inicio de las operaciones a finales de la década de 1990. El crecimiento se sustenta especialmente en la evolución de las marcas globales Roca y Laufen, con una presencia cada vez más potente en el canal proyectos, en el que se han cerrado acuerdos estratégicos de suministro con los principales constructores del país. Por el contrario, las marcas locales han moderado su actividad a causa de la ralentización del *retail* en todos los sectores. Otro motor de impulso de la actividad es el canal *e-commerce*, reforzado en 2018 con la firma de una alianza estratégica con Alibaba y el desarrollo de series de producto específicas para un canal que ya representa cerca del 10% de las ventas de *retail*.

Entre las inversiones industriales destacan un nuevo horno-túnel en la unidad de porcelana sanitaria de Tangshan y nuevas líneas de inodoros *one piece* y *smart toilets*, la categoría de mayor crecimiento en el país y que concentra los principales esfuerzos en desarrollo de producto y *know how* tecnológico.

- 1 Nuevo horno-túnel en la planta de Tangshan, que incrementa la capacidad en 750.000 piezas al año además de reducir el consumo de gas en cerca de un 15%.
- 2 Firma del acuerdo estratégico con Alibaba para la presencia de los productos del Grupo en la plataforma Tmall, el mayor centro comercial *online* del mundo.

India

PIB 2018	7,1%
Previsión PIB 2019	7,3%
Inflación	3,5%
Habitantes (millones)	1.339,2
Evolución INR/EUR	-8,9%

- India mantiene un crecimiento económico superior al 7%, aunque ligeramente inferior a las expectativas de los principales organismos económicos mundiales.
- El buen arranque del año, con un incremento de la demanda interna, se ve frenado por factores macroeconómicos (debilitamiento del rublo y aumento de los precios del petróleo).

India alcanza también el récord histórico en ventas, en un ejercicio muy activo en el desarrollo de acciones comerciales de las distintas marcas en sus respectivos segmentos del mercado. Entre ellas, la apertura de nuevos *showrooms* conjuntos de Roca y la marca local Parryware en ubicaciones estratégicas, como Luctnow, Chandigarh, Mumbai o Chennai. Cabe destacar el impulso en grifería, con un intenso programa de lanzamientos que ha permitido un crecimiento notable de la categoría y ha completado la oferta integral para el baño de las marcas locales. Parryware se ha posicionado como marca de referencia mediante acciones de valor añadido como una campaña de promoción de la higiene y mantenimiento del espacio de baño, o el patrocinio de un popular largometraje.

La red de plantas industriales ha recibido nuevas inversiones para el impulso de la producción de categorías como los inodoros *one piece* (Alwar), los productos plásticos (Sriperumbudur) o la grifería (Bhiwadi).

- 3 Nuevo *showroom* de Parryware, con presencia destacada de la nueva oferta en grifería.
- 4 Planta de productos plásticos (asientos y tapas de inodoros) en Sriperumbudur.



Malasia

PIB 2018	4,7%
Previsión PIB 2019	4,7%
Inflación	1%
Habitantes (millones)	32
Evolución MYR/EUR	1,9%

- **Crecimiento del 4,7%, superior a las expectativas, impulsado por la robustez del consumo privado y el aumento de las exportaciones.**
- **Las elecciones de mayo de 2018 provocan el cambio del partido en el poder por primera vez desde 1957.**
- **El control del crédito bancario y el aumento de los precios frena la venta de viviendas en un mercado con un stock muy elevado.**

La tendencia del mercado a la reducción de precios y la entrada de producto de gama baja ha llevado a adaptar la oferta y desarrollar a lo largo del año una intensa actividad de lanzamiento en porcelana sanitaria, grifería y muebles. Buena parte de las novedades se presentaron en la popular feria Archidex, que se celebra anualmente en Kuala Lumpur. Se ha inaugurado también un nuevo *showroom* de la marca Roca en la ciudad de Johor Bahru, la segunda más poblada del país por detrás de la capital y limítrofe con Singapur, que en 2018 ha acogido por primera vez la celebración del One Day Design Challenge.

La planta de porcelana sanitaria de Batang Barjantai ha seguido progresando en la mejora de rendimiento de costes y ha ampliado la producción para atender el aumento de demanda de Indonesia.

- 1 La primera edición del concurso One Day Design Challenge celebrada en Singapur propuso la reinterpretación del concepto de lujo en el espacio de baño.
- 2 La feria Archidex (Kuala Lumpur) acogió la presentación de las últimas novedades de Roca en porcelana sanitaria, grifería y mobiliario.

Indonesia

PIB 2018	5,2%
Previsión PIB 2019	5,2%
Inflación	3,2%
Habitantes (millones)	263,9
Evolución IDR/EUR	10,0%

- **La economía de Indonesia mantiene un crecimiento superior al 5%, gracias al incremento del consumo interno y de la inversión, tanto pública como privada.**
- **La buena marcha de la economía permite la creación de empleo y un progresivo descenso de los índices de pobreza y las desigualdades.**
- **El sector de la construcción mantiene una tendencia al alza, apoyado por el impulso gubernamental a la construcción de viviendas.**

Primer ejercicio completo de actividad del Grupo en Indonesia tras la constitución en 2017 de una *joint venture* con dos distribuidores locales. Se han cumplido los dos objetivos principales: el lanzamiento de la marca Roca y desarrollo de la infraestructura de atención al cliente, y la construcción de una nueva planta de porcelana sanitaria. La presentación de la marca se ha realizado en distintos encuentros con autoridades, profesionales y distribuidores, además de acciones de patrocinio de eventos de arquitectura y diseño. En este primer año se ha extendido la marca Roca a cerca de 450 puntos de venta en las islas de Java y Bali, y en 2019 está prevista la inauguración de un *showroom* propio al sur de Yakarta.

Por su parte, en 2018 se ha completado la construcción de la nueva planta de porcelana sanitaria, ubicada a menos de 40 kilómetros de Yakarta, y se ha iniciado la producción en pruebas. La planta, inaugurada en el segundo trimestre de 2019, ocupa una superficie construida de más de 44.000 metros cuadrados y a pleno rendimiento alcanzará una producción de un millón de piezas.

- 3 Nueva planta de porcelana sanitaria en Indonesia, ubicada en parque empresarial cercano a Yakarta y que ha entrado en funcionamiento en el primer semestre de 2019.



IN-WASH® INSPIRA

Welcome, Smart Toilet

Roca

Tailandia

PIB 2018	4,1%
Previsión PIB 2019	3,5%
Inflación	1%
Habitantes (millones)	69,1
Evolución THB/EUR	0,3%

• **Crecimiento económico del 4,1%, el mejor dato en seis años, gracias principalmente al aumento del consumo interno y de las inversiones privadas.**

• **Sin embargo, se registra un descenso de la actividad en la construcción y el sector agrícola frente a la aceleración de industria, comercio y servicios.**

• **En marzo de 2019 se han celebrado las primeras elecciones desde el golpe de Estado de 2014, con unos resultados muy igualados que dificultan la creación de un Gobierno estable.**

Ejercicio caracterizado por la consolidación de la presencia de la marca Roca en las principales cadenas de distribución y, particularmente, por el impulso del canal proyectos. El principal foco de penetración en el mercado son los productos de gama *premium*, un segmento con elevada demanda ante la ausencia de oferta en el país y que el Grupo cubre principalmente con la línea Armani / Roca o los *smart toilets*. Estos productos están presentes en los principales proyectos ganados durante el año, centrados en el segmento de lujo y de la mano del principal distribuidor del país.

Por su parte, la presencia en el *retail* se consolida mediante la colaboración con las principales cadenas del país y la apertura de nuevos *showrooms* en la zona metropolitana de Bangkok y en la ciudad de Hat Yai, al sur del país.

- 1 Nuevo *showroom* en Ratchaphruek, zona de Bangkok de alto poder adquisitivo, con presencia destacada de Armani / Roca y la gama de *smart toilets*.
- 2 Primer proyecto residencial ganado en Tailandia, en la zona de Bangkok, con soluciones de gama *premium* de la marca Roca.

Australia

PIB 2018	2,1%
Previsión PIB 2019	2,8%
Inflación	2,1%
Habitantes (millones)	24,7
Evolución AUD/EUR	-6,7%

• **La economía australiana crece un 2,1%, por debajo de las previsiones a causa de la caída del consumo doméstico y de las inversiones. El impacto de la sequía y la menor inversión minera también contribuyen a la moderación del crecimiento.**

• **El mercado inmobiliario y la construcción residencial, concentrada en Sídney y Melbourne, se encuentran en una fase de desaceleración. El mercado de la renovación sí mantiene unos niveles importantes.**

La intensa actividad de lanzamiento de productos con carga tecnológica posiciona a Roca como marca de referencia en innovación dentro del sector. En este ámbito, destacan la salida al mercado de dos series de griferías termostáticas, una categoría con escasa penetración en el mercado australiano, y de los *smart toilets* In-Wash® Inspira, apoyados por una campaña publicitaria en un popular programa de televisión sobre reforma de viviendas. Otra muestra de la oferta innovadora del Grupo es el lanzamiento de los platos de ducha Cyprus, fabricados en el material exclusivo Stonex®, que se ha adaptado a las normativas y usos del mercado local.

En el canal proyectos destaca la colaboración con la cadena hotelera Hilton para equipar los espacios de baño de tres establecimientos, que ha aportado visibilidad y prestigio a la marca.

- 1 El lanzamiento en Australia de Cyprus en cuatro colores supone una novedad relevante en un mercado acostumbrado a platos de ducha sin textura y de color blanco.
- 4 Campaña de lanzamiento de In-Wash®, que contribuye al posicionamiento de la marca Roca como referente tecnológico en el sector.

Cuentas anuales auditadas

CUENTA CONSOLIDADA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS DEL EJERCICIO

INGRESOS (GASTOS)	2018	2017
IMPORTE NETO DE LA CIFRA DE NEGOCIOS	1.775.290	1.799.481
Aprovisionamientos y otros gastos externos	(668.776)	(664.194)
Gastos de personal	(474.305)	(469.224)
Dotaciones para amortizaciones de inmovilizado	(107.374)	(114.208)
Trabajos efectuados por el Grupo para activos no corrientes	23.665	21.676
Otros gastos e ingresos de explotación	(402.608)	(454.293)
RESULTADO DE EXPLOTACIÓN	145.892	119.238
RESULTADOS FINANCIEROS	(17.338)	(2.360)
Resultado de entidades valoradas por puesta en equivalencia	(17)	(32)
Resultado por pérdida de influencia significativa o del control conjunto sobre una sociedad multigrupo	-	-
RESULTADOS CONSOLIDADOS ANTES DE IMPUESTOS	128.537	116.846
Gasto por impuesto sobre las ganancias	(34.095)	(33.662)
RESULTADO CONSOLIDADO DEL EJERCICIO	94.442	83.184
Resultado atribuible a la Sociedad Dominante	95.154	82.941
Resultado atribuible a socios minoritarios	(712)	243

Las cuentas anuales consolidadas de los ejercicios anuales terminados el 31 de diciembre de 2018 y 2017 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	2018	2017
ACTIVOS NO CORRIENTES		
Fondo de comercio	242.973	254.301
Otros activos intangibles	139.732	133.544
Inmovilizado material	784.761	784.939
Inversiones inmobiliarias	15.289	16.039
Inversiones en empresas asociadas	7.739	3.012
Activos financieros no corrientes	11.117	11.835
Otros activos no corrientes	22.563	2.282
Activos por impuestos diferidos	114.907	111.978
TOTAL ACTIVOS NO CORRIENTES	1.339.081	1.317.930
ACTIVOS CORRIENTES		
Existencias	456.240	412.151
Deudores comerciales y otras cuentas a cobrar	339.902	336.437
Otros activos financieros corrientes	58.180	51.473
Activos por impuestos corrientes	5.330	10.767
Otros activos corrientes	44.523	27.400
Efectivo y otros activos líquidos equivalentes	70.815	83.552
TOTAL ACTIVOS CORRIENTES	974.990	921.780
TOTAL ACTIVO	2.314.071	2.239.710

PASIVO	2018	2017
PATRIMONIO NETO		
Capital	153.034	153.034
Prima de emisión	409.564	409.564
Reservas	886.928	825.669
Resultado del ejercicio atribuido a la Sociedad Dominante	95.154	82.941
Dividendo a cuenta	(22.800)	(22.800)
Diferencias de conversión	(224.595)	(179.526)
PATRIMONIO ATRIBUIDO A LA SOCIEDAD DOMINANTE	1.297.285	1.268.882
Socios minoritarios	8.123	7.149
TOTAL PATRIMONIO NETO	1.305.408	1.276.031
PASIVOS NO CORRIENTES		
Subvenciones	3.462	3.945
Provisiones	25.777	27.522
Pasivos financieros con entidades de crédito	278.350	302.824
Otros pasivos financieros no corrientes	12.729	10.571
Pasivo por impuestos diferidos	36.839	40.333
TOTAL PASIVOS NO CORRIENTES	357.157	385.195
PASIVOS CORRIENTES		
Provisiones	14.087	13.809
Pasivos financieros con entidades de crédito	215.684	144.365
Otros pasivos financieros corrientes	26.146	19.964
Acreedores comerciales y otras cuentas a pagar	351.865	363.617
Pasivos por impuestos corrientes	13.308	5.056
Otros pasivos corrientes	30.416	31.673
TOTAL PASIVOS CORRIENTES	651.506	578.484
TOTAL PATRIMONIO NETO Y PASIVO	2.314.071	2.239.710

SOCIEDADES DEL GRUPO

	DOMICILIO	COMPAÑÍA
Alemania	Staudt	Roca GmbH
Argentina	Buenos Aires	Roca Argentina, S.A.
Australia	Sidney	Roca Bathroom Products Australia Pty Ltd
	Botany	Bathroom Products Australia Pty Ltd.
Austria	Wilhelmsburg	Laufen Austria AG
Brasil	Campo Largo	Incepa Revestimentos Cerâmicos Ltda.
	Jundiaí	Roca Sanitários Brasil Ltda.
Bulgaria	Kaspichan	Roca Bulgaria AD
China	Foshan	Roca (China), Co. Ltd.
	Foshan	Xinle Bathroom Products (Foshan), Co. Ltd.
	Foshan	Cosmic Bathroom Accessories, Co. Ltd.
	Shanghái	Roca Sanitaryware Trading, Co. Ltd.
	Suzhou	Roca Sanitaryware (Suzhou), Co. Ltd.
	Tangshan	Tangshan Ying Bathroom Products, Co. Ltd.
Croacia	Zapresic	Inker, Industrija Keramike i Porculana D.D.
Dinamarca	Köge	Laufen Nordic ApS
Egipto	6th of October City	National Industrial & Trading Co "Gravena" S.A.E.
	6th of October City	National Sanitaryware Company S.A.E.
	6th of October City	Sphinx for Sanitary Ware Production S.A.E.
	Dokki (Giza)	Gravena Import Co.
Emiratos Árabes Unidos	Dubái	Roca Sanitario, S.A. (R.O.)
Eslovaquia	Bratislava	Laufen SK s.r.o.
España	Barcelona	Roca Corporación Empresarial, S.A.
	Barcelona	Roca Sanitario, S.A.
	Barcelona	Industrias Cosmic S.A.
	Barcelona	Bathroom Furniture Tech and Design, S.L.
	Madrid	Laufen Bathrooms, S.A.
	Burgos	Cerámicas Gala, S.A.
	Castellón	Cerámicas Belcaire, S.A.
	Sevilla	Cerámicas de Bellavista, S.A.
EE.UU.	Miami	Roca USA Inc.
Federación Rusa	Cheboksary	Keramika OOO
	Davidovo	Aqaton Rus OOO
	Kaluga	Ugrakeram ZAO
	Tosno	Roca Rus OOO
Francia	París	Roca S.A.R.L.

Grecia	Atenas	Roca Hellas, A.E.E.
Holanda	Eindhoven	Laufen Benelux B.V.
Hong Kong	Hong Kong	Roca Asia Ltd.
	Hong Kong	Roca Sanitaryware Ltd.
India	Chennai	Roca Bathroom Products Pvt Ltd.
Indonesia	Yakarta	PT. Roca Industries Indonesia
	Yakarta	PT. Roca Trading Indonesia
	Yakarta	P.T. Suryaprabha Jatisatya
Italia	Milán	Roca Sanitario, S.A. (E.P.)
Kazajistán	Almaty	Roca Kazakhstan LLP
Malasia	Selangor Darul Ehsan	Roca Malaysia Sdn Bhd
	Selangor Darul Ehsan	Johnson Suisse Sdn Bhd
	Selangor Darul Ehsan	Econax Sdn Bhd
Marruecos	Settat	Roca Maroc, S.A.
México	Monterrey	Productos de Baño Monterrey, S.A.de C.V.
	San Pedro Garza García	Roca Bathroom Products México, S.A. de C.V.
	Guadalajara	Grifos y Accesorios Mexicanos, S.A. de CV
	Guadalajara	RPG Outsourcing, S.A. de CV
Noruega	Drammen	Laufen Norge AS
Polonia	Gryfice	Roca Pool-Spa, Sp. z.o.o.
	Gliwice	Roca Polska, Sp. z.o.o.
Portugal	Agueda	BLB - Indústrias Metalúrgicas, S.A.
	Anadia	Sanitana, S.A.
	Cantanhede	Roca Torneiras, Lda.
	Leiria	Roca, S.A.
Reino Unido	Birmingham	Roca, Ltd.
	Worcestershire	Laufen Ltd.
República Checa	Praga	Laufen CZ, s.r.o.
Rumania	Bucarest	Roca Obiecte Sanitare SRL.
Singapur	Singapur	Roca Bathroom Products Singapore Pte Ltd
Suecia	Sundsvall	Laufen Sverige AB
Suiza	Laufen	Keramik Holding AG
	Laufen	Keramik Laufen AG
	Laufen	Laufen Bathrooms AG
	Laufen	Roca Finance AG
	Laufen	Similor AG
Tailandia	Bangkok	Roca Bathroom Products (Thailand) Co Ltd
Taiwán	Changhua	Roca Taiwan Co Ltd
Turquía	Eskishehir	Roca TR Banyo A.S.

JUNIO 2019

Avda. Diagonal 513, 08029 Barcelona

www.roca.es

En 2018 el Grupo ha realizado por primera vez el Estado de Información no Financiera (EINF) para dar cumplimiento a lo dispuesto por el Código de Comercio, la ley 11/2018 de 28 de diciembre de 2018, y otras disposiciones legales y que tiene como objeto informar sobre cuestiones medioambientales, sociales y relativas al personal, en relación a los derechos humanos, a la lucha contra la corrupción y el soborno, así como en relación a la sociedad y que son relevantes para la compañía en la ejecución de sus actividades propias del negocio.