

A stylized world map in shades of blue and green, serving as the background for the cover. The map is centered on the Atlantic Ocean, with the Americas on the left and Europe and Africa on the right.

2011 MEMORIA ANUAL

RocaGroup

2011
MEMORIA
ANUAL

RocaGroup

ÍNDICE



4 PRESENTACIÓN

8 DATOS MÁS SIGNIFICATIVOS

12 Cifra de negocios

13 Resultados

El Grupo Roca en el mundo

14 Inversiones y estructura financiera

16 HECHOS RELEVANTES

32 POLÍTICAS CORPORATIVAS

34 Valor de marca

36 Recursos Humanos

39 Gestión de IT y Reingeniería de Procesos

42 Innovación y Diseño

46 Plataformas de Producción

49 Desarrollo Sostenible

52 CUENTAS ANUALES AUDITADAS

55 Cuenta consolidada de pérdidas y ganancias

56 Balance de situación consolidado

58 Sociedades del Grupo

...UNA POLÍTICA DE CONSOLIDACIÓN COMO OPERADOR GLOBAL ES CONDICIÓN ESENCIAL PARA ALCANZAR LOS MEJORES INDICADORES DE EFICIENCIA EN LOS PROCESOS CLAVE DE NUESTRA ORGANIZACIÓN.

En 2011, el Grupo Roca ha conseguido cumplir los objetivos fijados tanto de crecimiento como de rentabilidad. En efecto, el último ejercicio ha determinado, en términos de facturación, una continuidad en la línea ascendente con casi un 4% de incremento respecto a 2010. La cifra anual de ventas alcanzó los 1.551 millones de euros, superando el presupuesto del ejercicio inicialmente aprobado. Dentro de un contexto de gran incertidumbre, cuando no de crisis, debemos reconocer el esfuerzo llevado a cabo sobre todo en el campo comercial. Una compañía que opera en 135 mercados y dispone de fábricas en 18 países se ve necesariamente afectada por numerosas variables de carácter económico, político y social. Si, además, tenemos en cuenta la incertidumbre y las correcciones a la baja de las previsiones económicas de los organismos mundiales más representativos -FMI, OCDE u ONU-, debemos considerar que el ejercicio ha sido satisfactorio para nosotros.

En cuanto a beneficio neto, la cifra final alcanza los 20 millones de euros, después del ajuste contable de los activos inmovilizados de algunas sociedades adquiridas. Vemos, por tanto, que se mantiene la rentabilidad final en un año difícil, en el que tras un ajuste tan severo como el de 2010 se hacía imprescindible dotar de recursos a la estructura de los países con mercados en desarrollo para posibilitar un crecimiento sostenible.

En 2011, el Grupo estabiliza su modelo y abre un paréntesis en su política de expansión internacional. La caída del mercado español y la atonía del centroeuropeo, ambos de gran volumen y de los que se obtiene el mayor margen comercial, han reducido el flujo de excedentes para financiar otras adquisiciones. En la actualidad, con un proyecto renovado y con el respaldo de los accionistas, estamos avanzando rápidamente en la fase que denominamos de "vertebración", en la que tenemos por misión implantar una política de consolidación como operador global, condición esencial para alcanzar los mejores indicadores de eficiencia en los procesos clave de nuestra organización.

Para ello contamos con numerosas capacidades y una posición muy destacada en mercados de presente y de futuro. Se hace por tanto imprescindible homogeneizar y mejorar los procesos y consolidar unas herramientas de gestión comunes para toda la empresa, como el sistema integrado de tecnologías de la información (SAP), las nuevas plataformas de producción, la gestión de los recursos humanos (programa RPM), la unificación de procesos de diseño y la racionalización de los productos, la mejora de las redes de distribución, la gestión de las marcas o la optimización de la cadena de

suministro; aspectos que se detallan más adelante en esta Memoria Anual. Con todo, cabe destacar el esfuerzo de contención realizado en el capítulo de gastos de estructura, con un ajuste notable en los mercados maduros y un incremento adecuado del gasto en los principales mercados en desarrollo para garantizar su crecimiento.

El beneficio bruto del Grupo asciende a 513 millones de euros, una cantidad prácticamente coincidente con la de 2010. El margen operativo del Grupo se mantiene en una cifra razonable, aunque la tendencia es de ligero retroceso. De tal forma que, en el ejercicio del análisis financiero más crítico, debemos situar en este punto nuestro principal foco de atención. Hemos de reconocer que el desplome inicial y, sobre todo, la falta de reacción por parte del mercado español y portugués, así como -en menor medida- la reducción de márgenes en Europa Central, nos obligan a una gestión mucho más precisa en los mercados donde el margen es sustancialmente inferior. No obstante, como consecuencia de nuestra expansión, contamos con una posición tan sólida -cuando no de liderazgo- en las economías más pujantes que atenúa nuestra dependencia respecto de los mercados maduros.

Conscientes de esta realidad, a inicios del año 2011 decidimos concentrar nuestros esfuerzos en ampliar nuestra cuota en los mercados emergentes que planteaban una demanda sostenida a gran escala. Para conseguirlo fue necesario incrementar el esfuerzo comercial y optimizar nuestras capacidades productivas y logísticas. Esta estrategia posibilitó también la aplicación de una política de precios más dinámica y rentable ya que, según el plan, no solo teníamos que crecer a un ritmo superior a la evolución del PIB de los países emergentes, sino que debíamos mejorar los márgenes vía costes, precios y mix de productos.

En la actualidad, ya somos líderes en Brasil y, sin necesidad de nuevas adquisiciones, hemos crecido más que la competencia. El coloso sudamericano ya se sitúa como el primer mercado para el Grupo Roca por ventas totales.

Tanto en Latinoamérica como en el resto de nuevos mercados venimos aplicando, de manera análoga a nuestra expansión décadas atrás por Europa, una estrategia de saturación que establece dos grandes líneas de actuación: la primera, dirigida a aumentar de forma notable el número total de puntos de venta; la segunda, destinada a asegurar que nuestros productos ocupen el espacio que les corresponde en cada punto de venta y que nuestra oferta total crezca constantemente respecto a la competencia. Para llevar a cabo esta estrategia contamos con una ventaja competitiva única: una oferta de producto cada

vez más amplia -en proceso de racionalización- y un portafolio de marcas poderosas -cada vez mejor definidas-, que deben trasladar una propuesta de valor atractiva para cada segmento de mercado y para cada usuario.

Hoy ya es una evidencia que el proceso de apertura de la economía mundial y de liberalización del comercio internacional se encuentra en suspenso; cuando no, en regresión. Necesitamos encontrar, o mejor "definir", un modelo que nos habilite para competir y crecer en un entorno de globalización asimétrico. Un modelo empresarial monolítico no nos sirve por cuanto, fruto de un rapidísimo crecimiento vía adquisiciones, dentro del Grupo coexisten una gran variedad de marcas y productos, diversas culturas productivas, diferentes modelos comerciales e incluso hábitos socioculturales muy variados.

Afortunadamente, la experiencia de la última década nos indica que nuestra diversidad nos ha situado en posición de ventaja competitiva. Hemos podido comprobar que, al contar con la mayor oferta comercial del sector, somos capaces de adaptarnos mejor a los gustos locales y ganar cuota en la mayoría de mercados. Las diferentes marcas, los diversos usos y conocimientos, las distintas redes comerciales... son activos del Grupo que posibilitan que la estrategia comercial de saturación en los mercados clave pueda ser un éxito, de presente y de futuro.

Finalmente, queremos manifestar nuestra satisfacción al comprobar que, año tras año y con paso firme, el Grupo sigue avanzando en el proceso de cohesión como empresa. Somos efectivamente una organización que fundamenta su competitividad en la diversidad pero que progresa sobre la base de unos principios y valores únicos e irrenunciables

02

DATOS MÁS SIGNIFICATIVOS



DATOS MÁS SIGNIFICATIVOS

En el año 2011 el pulso de la economía mundial ha sido más lento e irregular de lo esperado, debido a las complicaciones surgidas en las economías avanzadas. Aunque más leve, en las economías emergentes también se ha notado una cierta desaceleración, motivada básicamente por las medidas restrictivas gubernamentales destinadas a evitar el sobrecalentamiento de las economías locales. En Estados Unidos, y a pesar de la mejora de las perspectivas de crecimiento, se ha mantenido la incertidumbre sobre la recuperación. En este contexto, la confianza de los empresarios y consumidores ha experimentado un nuevo retroceso y los mercados financieros han sufrido graves turbulencias.

En la Europa comunitaria, los programas de estabilidad desarrollados por varios países para hacer frente a sus desequilibrios presupuestarios se han materializado en la aplicación de importantes recortes del gasto público y de prestaciones sociales, así como en un incremento de la presión recaudatoria. Estas medidas se traducen en el corto plazo en una caída del consumo y de la inversión empresarial, provocando un retroceso en la demanda y con altos riesgos de nuevas recesiones en Europa. De hecho, en el cuarto trimestre del año 2011 diversos países de la zona euro han registrado un PIB negativo. Las tan necesarias reformas estructurales que se están llevando a cabo en buena parte de los países comunitarios deberían contribuir, aunque de forma muy lenta, a la esperada recuperación en el medio y largo plazo de la economía europea y a la consecución de un marco de estabilidad financiera.

El Grupo Roca continúa afectado por la importante reducción de la actividad, tanto en el mercado español –la inversión en construcción ha descendido un 8,1%, agravando las consecuencias de las fuertes caídas de ejercicios anteriores– como en otros países del entorno que siempre habían tenido un significativo peso en el Grupo. Este efecto ha quedado de nuevo compensado por la amplia presencia en los mercados internacionales y, especialmente, por los fuertes incrementos experimentados en las economías emergentes y el buen comportamiento de las operaciones en diversos mercados europeos.

A continuación se detallan los datos económicos más relevantes del Grupo correspondientes al ejercicio 2011:

La **cifra de negocios** consolidada ha sido de 1.551 millones de euros, que representa un incremento del 3,5% respecto al ejercicio anterior.

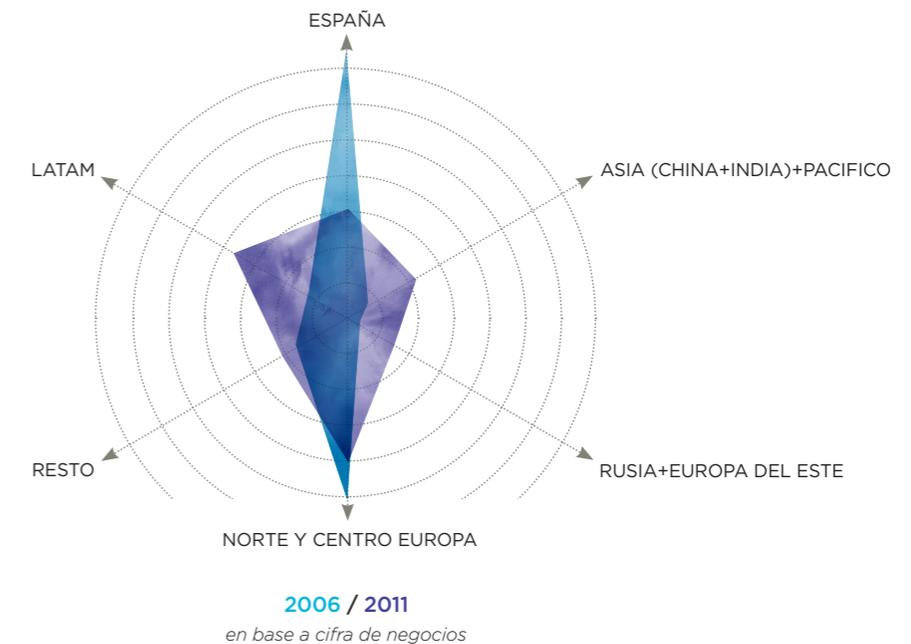
El **EBITDA** consolidado, que refleja el beneficio operativo antes de resultados financieros, impuestos de sociedades, depreciaciones y amortizaciones, se ha situado en 214 millones de euros, representando el 13,8% sobre la cifra de negocios.

El **resultado neto** consolidado –después de impuestos– atribuido al Grupo refleja unos beneficios de 20 millones de euros.

Los **fondos propios** del Grupo se han situado en 1.180 millones de euros al cierre del ejercicio 2011, y la **deuda financiera** neta a 31 de diciembre de 2011 se ha situado en 386 millones de euros.

Las **inversiones** del año en el inmovilizado material e intangible han alcanzado los 140 millones de euros, frente a los 107 millones de 2010. Las principales inversiones se han centrado especialmente en proyectos de ampliación de la capacidad productiva en Rusia, Brasil e India y en la construcción de una planta de bañeras acrílicas en Rusia. Todas estas inversiones están enfocadas a atender el crecimiento de la actividad en sus propios mercados. Asimismo, es destacable la operación de adquisición del grupo Akvaton, llevada cabo en la Federación Rusa. Este grupo está especializado en la fabricación y comercialización de mobiliario del baño.

PARTICIPACIÓN POR REGIONES

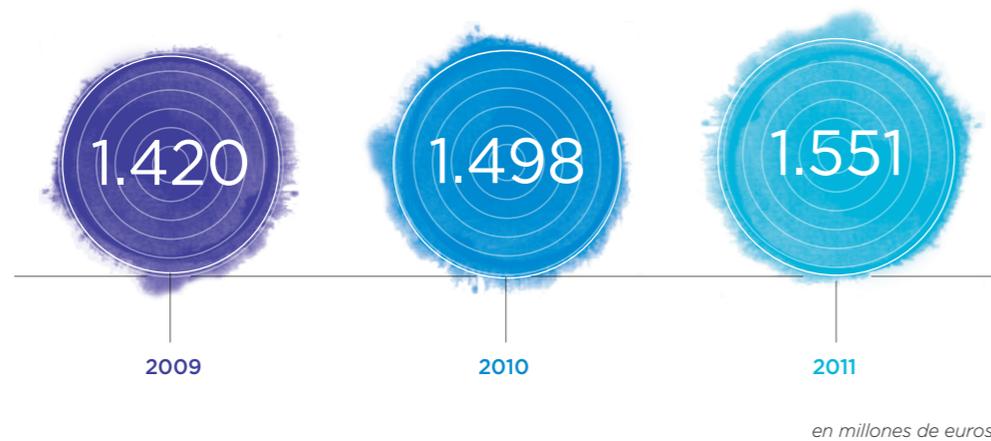


CIFRA DE NEGOCIOS

La cifra de negocios del Grupo en el ejercicio 2011 ha sido de 1.551 millones de euros, lo que representa un incremento del 3,5% sobre el ejercicio 2010. Pese a la caída un año más de las ventas en España y al retroceso de algunas economías occidentales, las ventas del Grupo mantienen una evolución positiva gracias al crecimiento de los países emergentes, al efecto de las adquisiciones de los dos últimos ejercicios y a la recuperación en ciertos mercados europeos. También contribuyen a este incremento las continuas acciones de lanzamiento de nuevos productos encaminadas a aportar nuevas soluciones al espacio de baño en todos los mercados con presencia del Grupo.

Al aumento por segundo año consecutivo de las ventas han contribuido muy especialmente el importante crecimiento conseguido en los países denominados "BRIC" (Brasil, Rusia, India y China), el efecto de la nueva compañía adquirida en Rusia en este ejercicio -contribuye al incremento de ventas en un 1,3%- y el buen comportamiento de las operaciones en Argentina y en algunos mercados europeos como Alemania, Reino Unido, Austria y países nórdicos. El continente europeo -mercado español incluido- ha concentrado el 54% de la cifra de ventas, tres puntos por debajo del porcentaje de 2009 y muy lejos del 70,4% que registraba antes del inicio de la crisis económica.

EVOLUCIÓN DE LA CIFRA DE NEGOCIOS



RESULTADOS

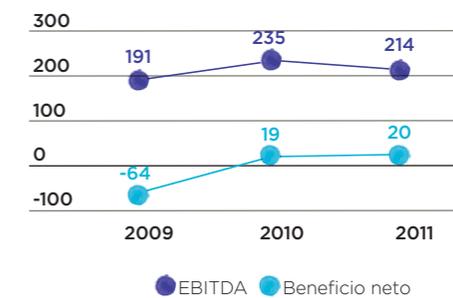
El EBITDA del año 2011 ha alcanzado los 214 millones de euros, importe similar al obtenido en 2010, a pesar de las grandes dificultades surgidas en las economías desarrolladas, en las que la actividad del Grupo siempre ha tenido un peso importante. La reducción o contención de los costes de producción en aquellos países donde el Grupo ha conseguido crecimientos relevantes en las ventas, la contención de los gastos de estructura en los mercados sin crecimiento o los frutos de los proyectos de inversión, de reestructuración y de mejora de procesos ya iniciados en años anteriores han sido fundamentales para amortiguar los incrementos generales de costes en el sector a nivel mundial -en especial de las materias primas-, los mayores costes de fabricación por la reducción de los volúmenes en los países que han experimentado fuertes caídas de ventas y la fuerte competitividad en los precios de venta en diversos mercados.

El beneficio neto en 2011 ha sido de 20 millones de euros, resultado similar al obtenido en 2010 y que deja atrás las pérdidas de ejercicios anteriores. Las medidas llevadas a cabo por el Grupo, en especial en el año 2009 para equilibrar las plantillas a los actuales niveles de actividad económica de los mercados, junto con las políticas de control del gasto, y la estandarización y mejoras de procesos, han permitido mantener un resultado consolidado neto positivo.

EVOLUCIÓN DE LOS RESULTADOS

	2009	2010	2011
Ventas netas	1.420	1.498	1.551
EBITDA	191	235	214
% EBITDA	13,5%	15,7%	13,8%
Beneficio Neto	(64)	19	20

en millones de euros



EL GRUPO ROCA EN EL MUNDO

Desde **1917**
72 plantas de producción en 18 países

Cifra de negocios (2011)
1.551 millones de euros
21.100 empleados
16 showrooms y Roca Galleries
135 mercados

● Plantas de producción ✳ Showrooms ▲ Roca Galleries
● % cifra de negocios 👤 % plantilla total del Grupo 🏭 Núm. de plantas

EUROPA

● 54,4% 👤 43% 🏭 40

PLANTAS DE PRODUCCIÓN

ESPAÑA

Alcalá de Guadaíra
Alcalá de Henares (2 plantas)
Barcelona (2 plantas)
Burgos
Caldes de Montbui
Castellón
Gavà-Viladecans (5 plantas)
Navarra

PORTUGAL

Agueda
Cantanhede
Anadia (4 plantas)
Leiria (2 plantas)

CROACIA

Zagreb

POLONIA

Gryfice
Gliwice

REPÚBLICA CHECA

Znojmo
Bechyne

RUMANÍA

Bucarest

SUIZA

Laufen (2 plantas)

RUSIA

Tosno
Cheboksary (3 plantas)
Kaluga
Davydovo

BULGARIA

Kaspichan

PEKÍN

SHANGHÁI

AMÉRICA

● 27% 👤 22% 🏭 10

PLANTAS DE PRODUCCIÓN

ARGENTINA

Lanus (2 plantas)

BRASIL

Serra
Campo Largo (2 plantas)
Sao Mateus do Sul
Jundiaí (2 plantas)
Recife
Santa Luzia

ÁFRICA

● 2,6% 👤 6% 🏭 5

PLANTAS DE PRODUCCIÓN

MARRUECOS

Settat (2 plantas)

EGIPTO

Cairo (2 plantas)
Al Mansura

ASIA-PACÍFICO

● 16% 👤 29% 🏭 17

PLANTAS DE PRODUCCIÓN

INDIA

Alwar
Dewas
Bhiwadi
Ranipet
Perundurai

CHINA

Suzhou (3 plantas)
Foshan (3 plantas)
Jiangmen
Tangshan (2 plantas)
Guangdong

TAIWAN

Taipei

MALASIA

Kuala Lumpur

INVERSIONES Y ESTRUCTURA FINANCIERA

Las inversiones en inmovilizado material e intangible han alcanzado en este ejercicio los 140 millones de euros, frente a los 107 millones del año 2010 y los 89 millones de 2009. Las principales inversiones se han centrado en proyectos de ampliación de la capacidad productiva en aquellos mercados donde se están produciendo incrementos significativos de ventas –principalmente, Rusia, Brasil e India– y en la finalización de la construcción de una planta de bañeras acrílicas en Rusia. También hay que destacar las inversiones realizadas en el desarrollo de nuevos productos y en el proyecto Roca Gallery, con la inauguración de los centros de Londres, Madrid y Lisboa.

La expansión internacional ha continuado este año con la adquisición de las sociedades Aqua-MVK OOO y Rekvist OOO en la Federación Rusa. Este grupo se dedica a la fabricación y comercialización de mobiliario del baño, es líder destacado en ventas en el mercado ruso dentro de su segmento de negocio, dispone de una amplia y organizada red de distribución que le permite exportar a 13 países limítrofes y cuenta con una planta de fabricación próxima a Moscú, de un elevado nivel tecnológico. También es destacable la adquisición por parte del Grupo de la participación restante del 3% que mantenían los socios minoritarios en la sociedad india Roca Bathroom Products Pvt Ltd.

EVOLUCIÓN DE LA ESTRUCTURA FINANCIERA

	2009	2010	2011
Fondos propios	1.168	1.174	1.180
Inversiones	139	172	176
Situación financiera neta	(261)	(283)	(386)

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.

En relación con la estructura financiera con la que se ha cerrado el ejercicio 2011, cabe destacar tres puntos significativos:

- Se ha incrementado la deuda financiera neta en 103 millones de euros, situándose en 386 millones de euros a 31 de diciembre de 2011. Este incremento se explica por el plan de inversiones y adquisiciones acometido por el Grupo durante este ejercicio, y por los incrementos del capital circulante, que básicamente se han producido en existencias.
- El contrato de financiación sindicada a largo plazo que se firmó en abril de 2009 se estructuraba en tres tramos, dos de ellos por un importe de 365 millones de euros y con vencimiento a tres años, que han sido renovados anticipadamente el 3 de noviembre de 2011. El Grupo cumple con las obligaciones financieras estipuladas en el mencionado contrato de financiación sindicada y que prevén el cumplimiento de determinados ratios económicos.
- Al cierre del año 2011 el Grupo contaba con líneas adicionales de crédito no dispuestas por un importe de 119 millones de euros.



03

HECHOS
RELEVANTES



RUSIA: ADQUISICIÓN DE LA COMPAÑÍA AKVATON

El mes de abril de 2011 se formalizó la adquisición del grupo Akvaton, líder en muebles para el espacio de baño en Rusia. La compañía cuenta con una plantilla de 550 personas y dispone de una planta de producción propia en la ciudad de Davidovo, a unos 100 kilómetros de Moscú. Esta adquisición permite abastecer, mediante la consolidada red de distribución de Akvaton, la creciente demanda de los mercados ruso y de la Comunidad de Estados Independientes (CEI). Roca está presente en Rusia desde 2004 y cuenta actualmente con siete fábricas.

La apuesta por Rusia como una de las regiones con mayor margen de crecimiento para el Grupo se expresa también con la inauguración en julio de 2011 de una nueva fábrica para la fabricación de bañeras acrílicas en la ciudad de Nobocheboksary, en la República Chuvashia, en el centro de la parte europea de Rusia. Gracias a este enclave industrial, la compañía dispone de un destacado acceso a algunas de las regiones industrialmente más desarrolladas del país.

BRASIL, PRIMER MERCADO DEL GRUPO

Brasil se ha convertido en 2011 en el primer mercado del Grupo Roca en volumen de ventas, superando a España por primera vez en la historia de la compañía. La presencia del Grupo en Brasil arrancó en 1999 a raíz de la adquisición de Keramik Laufen, que contaba con una posición destacada en este país. Desde entonces, con el objetivo de aprovechar las oportunidades de negocio que ofrecía una de las principales economías emergentes del mundo, Brasil ha concentrado un importante esfuerzo inversor tanto en el aspecto industrial como en el comercial, con el impulso de las importantes marcas del Grupo presentes en el país. En 2011 se ha iniciado la ampliación de la planta de Santa Luzia, lo que permitirá alcanzar una capacidad productiva superior a los 4 millones de piezas de porcelana sanitaria.



NOVEDADES 2012 DE ROCA: SOLUCIONES INTEGRALES E IMPULSO DE NUEVAS CATEGORÍAS

Las Novedades de 2012 de la marca Roca, presentadas a finales de noviembre de 2011 en el Roca Barcelona Gallery, suponen una nueva evolución del catálogo de la marca al incorporar soluciones integrales para el baño y potenciar algunas de las categorías del espacio de baño con mayor crecimiento en la actualidad, como los muebles, las mamparas o los accesorios, siempre con el objetivo de resolver cualquier necesidad del usuario.

Como muestra de la capacidad de Roca para ofrecer ambientes completos, entre los principales lanzamientos destaca la nueva colección Dama-N. Entre los nuevos conceptos desarrollados por la marca figuran también el In-Tank Meridian, el primer inodoro del mercado con tanque integrado; Clean Rim The Gap, un nuevo tipo de inodoro sin brida y de dimensiones reducidas que facilita la limpieza e higiene en el baño; las griferías híbridas, que pueden utilizarse de modo manual o automático con un importante ahorro en el consumo de agua en el hogar; o el nuevo concepto de ducha Hyde & Seat, que aúna diseño, comodidad y facilidad de almacenaje.



ROCA CERÁMICA: NUEVA GENERACIÓN DE PAVIMENTOS Y REVESTIMIENTOS CERÁMICOS

A lo largo de 2011, Roca Cerámica ha presentado en las principales ferias y encuentros profesionales su nueva colección Trends 2012, formada por 18 nuevas series de pavimentos y revestimientos cerámicos. Esta colección nace con vocación de futuro, marcando tendencias con una gran variedad de estilos, formatos y acabados, con vistas a mantener un largo recorrido en el mercado. Entre las principales novedades destaca la colección Classic Marbles -formada por las series Carrara, Palazzo, Scala y Campania-, que supone la recuperación del mármol como elemento decorativo. El tratamiento que se da a estas piezas permite una gran variedad de acabados, haciendo que cada pieza sea única. Dentro de la colección Top Green, fabricada con un 80% de material reciclado, Roca Cerámica también ha lanzado la serie Green City, que incluye un nuevo formato de gran tamaño (50x100 cm), ideal para aplicaciones técnicas.

LAUFEN: EVOLUCIÓN DE COLECCIONES CLÁSICAS

Las principales novedades de 2011 de Laufen integran nuevas soluciones a algunas de las colecciones clásicas de la marca. El diseñador Andreas Dimitriadis ha desarrollado el concepto de la colección de lavabos Palace, caracterizada por su adaptabilidad, en nuevas piezas para el espacio de baño (lavabos, inodoros, bidés, mobiliario, grifería y accesorios). También destaca la evolución de ILBAGNOALESSI One, con nuevos formatos del lavabo Tam-Tam, duchas y bañeras. La colección Living ha estrenado el elegante lavabo Square, de gran superficie, mientras la línea Case ha presentado nuevas piezas en mobiliario y espejos. En 2011, Laufen ha lanzado también sus primeras líneas de accesorios. En cuanto a la actividad comercial de la marca, destaca la intensificación de acciones en México, Sudáfrica y diversos países asiáticos, con el objetivo de consolidar la presencia de Laufen en mercados emergentes.



NUEVOS CATÁLOGOS DIGITALES DE ROCA Y LAUFEN

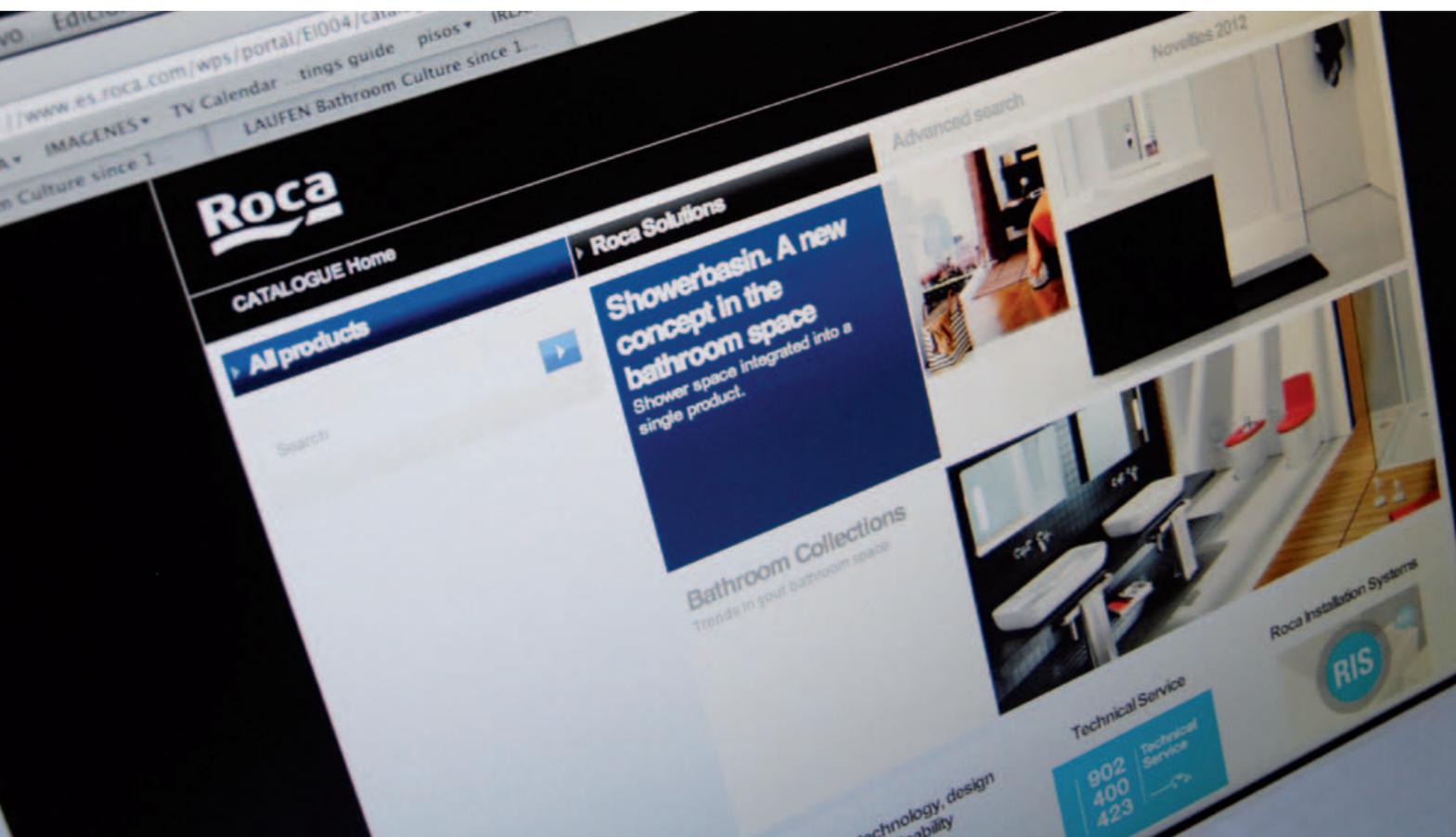
El Grupo Roca ha desarrollado los nuevos catálogos digitales que recogen la oferta completa de Roca y Laufen, con información detallada de todas las referencias de estas marcas (folletos, manuales técnicos, dibujos, imágenes, recursos audiovisuales, etc.). El catálogo, en permanente actualización y accesible a través de las respectivas páginas web, dispone de un completo buscador de producto que lo convierte en una potente herramienta tanto para distribuidores como para clientes finales. Su desarrollo se ha realizado en colaboración con IBM.



FERIAS: DE FRANKFURT A BOMBAY

La participación en las ferias más importantes del diseño, el interiorismo y la arquitectura supone cada año uno de los principales escaparates del Grupo para presentar las novedades de producto y los valores asociados a sus marcas. En 2011 destaca la presencia de las marcas globales Roca y Laufen en la feria ISH Frankfurt, la más importante del sector a nivel mundial. El stand de Roca en Frankfurt, diseñado en colaboración con el estudio alemán Dan Pearlman, se desarrolló bajo el lema *Moving Forward*, uniendo alrededor del mismo conceptos como la sostenibilidad, el diseño, la innovación, el confort y las tecnologías más avanzadas. Por su parte, junto con la presentación de novedades, Laufen organizó un encuentro con medios de comunicación para difundir las ventajas de sus nuevas soluciones cerámicas. Destaca también la presencia de Roca en Acetech Mumbai, uno de los principales eventos del mundo de la ingeniería, la arquitectura y la construcción en India.

Las marcas del Grupo también han participado en otras ferias de gran repercusión en sus respectivas regiones, como Construmat (Barcelona), Ecobuild, 100% Design y KBB (Londres), K&B (Sao Paulo), Mosbuild (Moscu), KBC (Shanghai), Cersaie (Boloña), Index (Dubai) o ICS (El Cairo).



ARMANI / ROCA: REPERCUSIÓN INTERNACIONAL

La colección Armani / Roca, fruto de la colaboración entre el prestigioso diseñador italiano y la marca Roca, ha iniciado en 2011 una exitosa trayectoria internacional. Tras su presentación en el Salón Internacional del Mueble de Milán de 2010, la colección ha sido uno de los principales atractivos de los stands de la marca en las principales ferias del sector. Además, se ha expuesto de modo permanente en el Roca London Gallery y el Roca Barcelona Gallery, así como en el *showroom* de Shanghai Feiyue Building Materials o la *flagship store* Giorgio Armani en Milán. En los últimos meses de 2011 se inició también su expansión comercial, con presencia en córneres específicos de distribuidores oficiales de Roca en Brasil, China, España, Francia, Italia, Portugal, Reino Unido o Rusia, entre otros países. Armani / Roca ha sido también la colección escogida para equipar los espacios de baño de algunos de los complejos residenciales más lujosos del mundo.



JUMP THE GAP: RÉCORD DE PARTICIPACIÓN

La cuarta edición del concurso internacional Jump the Gap, organizado por Roca en colaboración con el BCD (Barcelona Centre de Disseny), ha batido el récord de participación con más de 3.000 propuestas de jóvenes diseñadores de más de 90 países. Esta edición ha contado con un jurado de máximo prestigio internacional, presidido por Ron Arad, que seleccionó como ganador final el proyecto "In&Out" de Michal Warykiewicz (Polonia). Esta propuesta consiste en una original ducha circular que puede ser utilizada tanto dentro del hogar como en el jardín. El recién inaugurado Roca London Gallery acogió la entrega de premios, presentada por Ron Arad y Javier Mariscal -miembro del jurado- y con la presencia de destacados medios de comunicación y personalidades de la arquitectura y el diseño.



INAUGURACIÓN DEL ROCA LONDON GALLERY, DISEÑADO POR ZAHA HADID, Y DE LOS CENTROS DE MADRID Y LISBOA



En 2011 Roca inauguró un nuevo Roca Gallery en Londres. El nuevo espacio, creado por Zaha Hadid Architects, refleja la fluida relación entre Roca y el renombrado estudio de arquitectura así como la pasión por la innovación que ambos comparten. El movimiento del agua, que fluye fusionando el exterior y el interior del Roca London Gallery, es el protagonista de este nuevo espacio de 1.100 metros cuadrados, ubicado en Chelsea Harbour.

También se han inaugurado dos nuevos centros Roca Gallery en Madrid y Lisboa. En continuidad con el concepto iniciado con la apertura en 2010 del Roca Barcelona Gallery, han sido diseñados por estudios de arquitectura e interiorismo líderes en el mundo. El Estudio de Arquitectura Lamela en Madrid y el estudio Ferruz Decoradors en Lisboa han proyectado centros abiertos a la interrelación con el público y, muy especialmente, con los colectivos de profesionales con los que el Grupo comparte la inquietud y el interés por evolucionar el espacio de baño.

Además de espacios de exposición de los productos del Grupo y de organización de actividades socioculturales, la red de centros Roca Gallery se ha configurado como punto de encuentro y de diálogo abierto a interioristas, diseñadores y arquitectos de todo el mundo. En sus primeros meses de actividad destacan la entrega de premios del concurso Jump the Gap en Londres, la participación del Roca Madrid Gallery en la Semana de la Arquitectura o la celebración de la Noche del Diseño en Lisboa. Por su parte, el Roca Barcelona Gallery ha acogido la presentación de las Novedades de 2012 de Roca, con la presencia de más de 400 arquitectos en un acto que incluyó el coloquio "Arquitectura y futuro. ¿Dónde os llevamos?".





FUNDACIÓN WE ARE WATER

Constituida en junio de 2010, la Fundación We Are Water ha desarrollado en 2011 numerosas acciones encaminadas a uno de sus objetivos básicos: contribuir a la difusión de una nueva cultura del agua, más solidaria, justa y sostenible. El documental "Aral. El mar perdido" ha continuado su carrera internacional con la proyección en festivales de cine, y en actos y conferencias relacionados con el agua. La exposición homónima se pudo visitar en el Roca Madrid Gallery. Por su parte, el velero We Are Water ha finalizado su participación en la regata Barcelona World Race (BWR), cumpliendo su objetivo de dar visibilidad a los objetivos de la Fundación.

El 22 de marzo de 2011 la Fundación celebró su primer Día Mundial del Agua con una gran diversidad de actos: desde actividades familiares en el Roca Barcelona Gallery, que reunieron a más de 600 personas, al envío de más de un millón de SMS en India con un texto que promovía el uso responsable del agua. También participó en eventos culturales y encuentros sobre la problemática del agua en Polonia, Bulgaria, la República Checa, Rusia o Grecia. En noviembre, la Fundación convocó la primera edición del We Art Water Film Festival, un certamen internacional de cortometrajes que pretende sensibilizar a la población sobre la problemática del agua mediante la creación y difusión de piezas audiovisuales.

En línea con su vocación de contribuir a mejorar las condiciones de comunidades desfavorecidas, la Fundación We Are Water también ha mantenido en su primer año y medio de actividad diversos proyectos de cooperación, junto con entidades como UNICEF, la Fundación Vicente Ferrer, Educación Sin Fronteras o Intermón Oxfam en países como India, Guinea Bissau, República Democrática del Congo, Bolivia, Chad, Nicaragua y Etiopía.

Más información en la página web de la Fundación: www.wearewater.org

04

POLÍTICAS CORPORATIVAS



VALOR DE MARCA

En 2011, el Departamento de Marketing Corporativo ha llevado a cabo un proceso de evaluación y análisis que se ha traducido en un modelo de arquitectura de marcas, que establece una lógica más eficiente en la gestión de sus marcas.

Con la idea de optimizar la cobertura comercial de todos los mercados en los que el Grupo está presente, la arquitectura de marcas es un instrumento muy valioso de soporte a la acción comercial, ya que define un esquema práctico de posicionamiento que maximiza el rendimiento de todas las marcas en los diferentes países y segmentos de mercado.

El Grupo cuenta en la actualidad con un portafolio formado por 32 marcas comerciales –globales, regionales, especialistas y DIY–, que aportan valores comunes de calidad y confianza para los clientes y ciudadanos en sus respectivos mercados, pero que disponen de características propias que las distinguen de otras marcas del entorno competitivo, añadiendo con ello una propuesta de valor diferenciada y única.

Roca y Laufen son las marcas globales del Grupo. Como tales, su presencia se extiende progresivamente a todos los mercados mundiales, cubriendo los segmentos medio y alto. Por su parte, las marcas regionales o locales aportan los grandes valores de la proximidad y el conocimiento de la demanda local y las particularidades de mercados donde no llegan las marcas globales. Mediante una oferta muy adaptada a las características de su área de influencia, son capaces de cubrir importantes segmentos del mercado. Por su parte, las marcas especialistas se definen por ofrecer una gama de producto muy específica (muebles, spa, accesorios, bañeras, etc.) o por dirigirse al canal de distribución de autoservicio; conocido como DIY (*Do It Yourself*).

Todas las marcas del Grupo cuentan con el respaldo y la confianza que ofrece la marca corporativa RocaGroup, que simboliza la cultura empresarial en torno a los valores corporativos, vertebrando internamente a la organización a escala global, y ayuda a las marcas comerciales a crecer y extenderse en los mercados.



El Departamento de Marketing Corporativo ofrece soporte a los departamentos de marketing de los diferentes países y a los Country Managers, que gestionan localmente las marcas de su área de responsabilidad, facilitando sinergias, optimizaciones de recursos y conocimiento especializado en áreas de comunicación y de marketing. En este sentido, cabe destacar que en 2011 se ha llevado a cabo una serie de actualizaciones de la imagen gráfica de importantes marcas locales, como Logasa, Celite o Incepa, en Brasil; Santek, en Rusia; o Aquart, para Centro Europa en el canal DIY.



RECURSOS HUMANOS

Al cierre del ejercicio 2011, el Grupo Roca gestiona una plantilla de 21.100 empleados, lo que supone un crecimiento de más del 40% en la última década. Los necesarios ajustes de reestructuración llevados a cabo en ejercicios anteriores permitieron equilibrar el capital humano a las necesidades reales de cada mercado, con un incremento de la plantilla en las economías emergentes con mayor peso en la actividad del Grupo. Esta redistribución ha implicado el desarrollo de una serie de proyectos globales destinados principalmente a la alineación de objetivos a unos valores y estrategias comunes, la armonización de la gestión administrativa y del conocimiento y la extensión de programas formativos y motivacionales.

Entre las nuevas herramientas de gestión implantadas en 2011 destaca el Roca Performance Management (RPM), el primer programa global dirigido a los más de 1.200 managers de la organización. Su objetivo principal es orientar al colectivo de mandos hacia un modelo de gestión común mediante un sistema de evaluación de comportamientos y competencias. Para lograrlo, el RPM se articula a partir de tres ejes: transmitir la cultura y los valores corporativos; valorar con parámetros homogéneos y equitativos la aportación de cada directivo; y promover y facilitar la comunicación entre el colectivo de mandos y sus colaboradores. Esta herramienta, ya implantada de forma completa en 2011, consolida unos criterios comunes en la definición y toma de decisiones de carácter salarial, desarrollo profesional, promoción y otras políticas de Recursos Humanos.

Bajo la misma filosofía de integración y difusión de buenas prácticas ha continuado la aplicación de sistemas de mejora de la organización del trabajo en diversas plantas de producción en China y Malasia. Asimismo, en 2011 se ha desarrollado un programa piloto para la implantación en 2012 de un modelo de medición de eficiencia en las fábricas del Grupo.



Uno de los proyectos de mayor recorrido en el campo de la gestión de Recursos Humanos es la implantación de una plataforma común, basada en soluciones SAP, que permitirá armonizar los principales procesos administrativos en todo el mundo. Otro ejemplo del uso de las tecnologías de comunicación como elemento de vertebración del capital intelectual del Grupo es el lanzamiento del portal de comunicación y colaboración RocaSphere, que integra información corporativa, actualidad y recursos prácticos. Este portal nace con la vocación de contribuir al desarrollo del conocimiento acumulado del Grupo mediante la promoción del trabajo en equipo, y la difusión de la realidad actual de la compañía y su proyección global.

En el área de desarrollo del conocimiento y las habilidades de los empleados del Grupo, Roca Corporate University (RCU) ha llevado a cabo más de 250.000 horas de formación, con la asistencia de cerca de 37.000 profesionales. Cabe destacar la puesta en funcionamiento de nuevas operaciones motivacionales en el área comercial en Portugal y Polonia con el fin de desarrollar mejores prácticas y asegurar la completa alineación de los equipos comerciales a los objetivos de negocio.

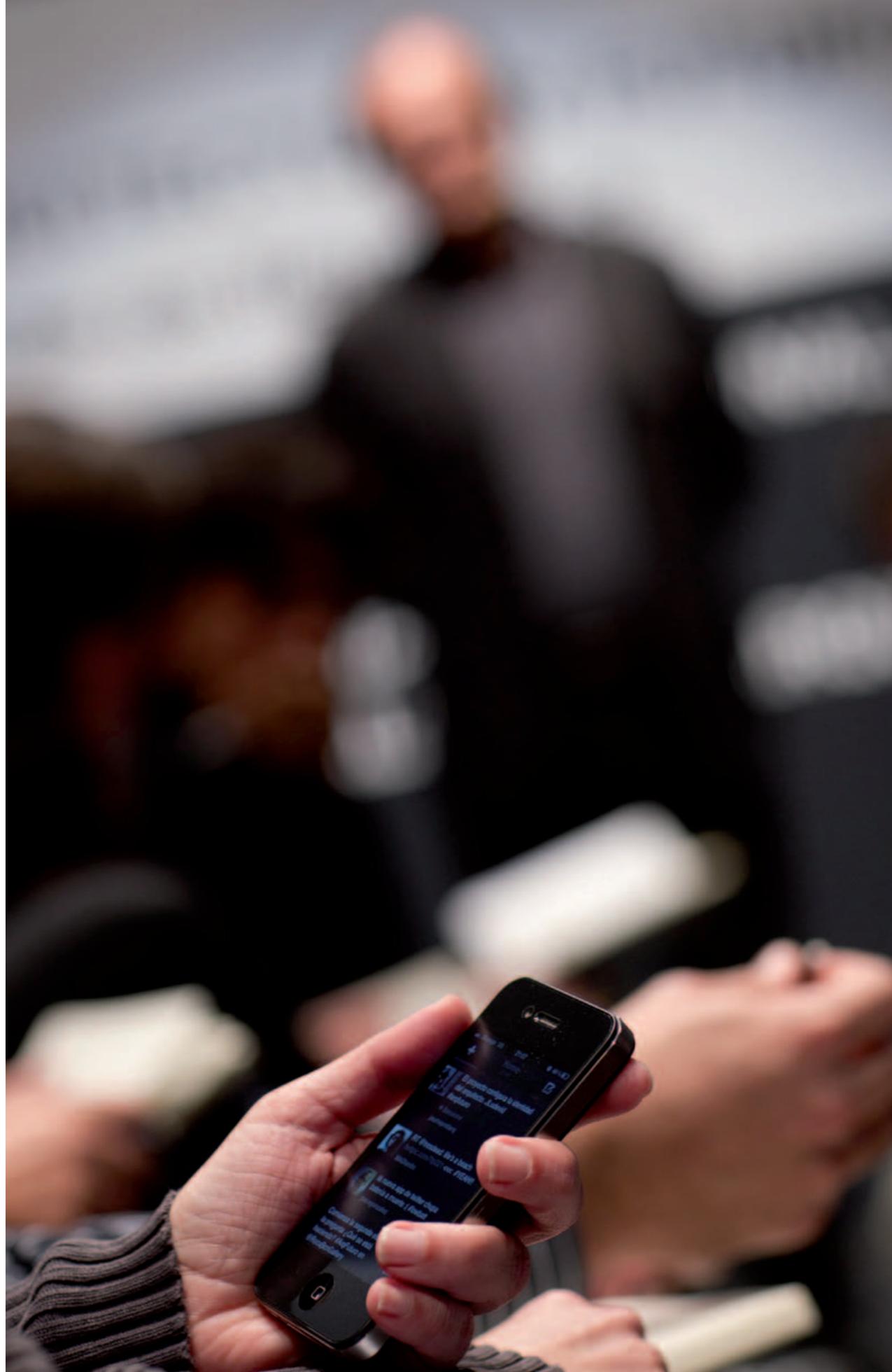
Además, Roca Corporate University ha colaborado activamente con diversos departamentos del Grupo en la organización de encuentros y acciones específicas de formación. Entre ellos, el primer Meeting para managers de Recursos Humanos, que ha contado con la participación de representantes de todas las sociedades del Grupo; el sexto Meeting de Métodos y Tiempos, con 25 profesionales de esta área; y los 52 cursos para empleados de IT enfocados a la implementación y desarrollo del sistema SAP.

GESTIÓN DE IT Y REINGENIERÍA DE PROCESOS

Las tecnologías de la información y del conocimiento constituyen una herramienta fundamental para vertebrar las operaciones del Grupo Roca en todo el mundo. Estas tecnologías permiten alinear los procesos de negocio a través de una estrategia común. En términos de gestión, esta estrategia se articula a través del Proyecto Fusión, que desarrolla una plataforma SAP, única para todo el Grupo, cuyo objetivo es estandarizar y armonizar los procesos de negocio.

En el marco de este proyecto, en el ejercicio 2011 se ha finalizado la fase de diseño conceptual de las necesidades de negocio. En esta etapa se ha contado con la participación de más de un centenar de profesionales y se han definido cerca de 400 procesos de trabajo. En 2012, tras la adaptación de las soluciones SAP a las necesidades específicas del Grupo, se aplicará la nueva plataforma a Roca Sanitario y, posteriormente, se replicará en Portugal y Marruecos. El proyecto contempla la extensión de esta solución estándar de gestión al conjunto de sociedades del Grupo en un plazo de cuatro años (2012-2016).

El Proyecto Fusión integra también la conceptualización y aplicación de otros módulos de gestión que atienden a necesidades específicas de diversos departamentos. Cabe citar los siguientes: un *software* de monitorización y gestión de los datos recogidos por el equipo comercial del Servicio Técnico; un sistema de gestión de Recursos Humanos que consolida en una misma base de datos la información de los 21.100 empleados del Grupo y, por último, el desarrollo de una nueva fase del módulo de planificación de la demanda, producción y fecha de entrega de producto para ofrecer un servicio más preciso al cliente. Esta nueva fase implica un cambio metodológico en el campo de la distribución y la logística.



Los proyectos relacionados con SAP son desarrollados preferentemente por equipos internos de trabajo de elevada especialización que aseguran un mejor control y mantenimiento de la plataforma. En 2011, Roca se ha convertido también en empresa afiliada de la Asociación de Usuarios de SAP España (AUSAPE), y en 2012 ha entrado en su junta directiva, lo que permitirá compartir experiencias con otras compañías.

El Departamento de IT y Reingeniería de Procesos ha participado a lo largo de 2011 en un total de 250 proyectos. Además del Proyecto Fusión, destacan también el lanzamiento del portal colaborativo RocaSphere y la publicación del catálogo web de producto de las marcas Roca y Laufen. Este catálogo dinámico está soportado por un potente sistema de gestión de contenidos que agrupa miles de fichas de producto y permite el rápido acceso mediante diversos filtros de búsqueda.

En el área de infraestructuras se ha consolidado la política de centralización y virtualización de los centros de procesamiento de datos, y de mejora de la *performance* de los equipos de comunicaciones. La centralización de profesionales e infraestructuras en el centro técnico de Gavà (España) permite unificar las políticas y estrategias de IT del Grupo bajo una dirección única, con un mayor control y una mejor verificación de la unificación de procesos y sistemas.

Hay que destacar que las principales líneas de trabajo del Departamento de IT y Reingeniería de Procesos han sido recogidas en el *Plan Director de IT 2012-2015*, presentado en 2011 y que se desarrollará en los próximos ejercicios.

INNOVACIÓN Y DISEÑO

La apuesta histórica por la innovación y el diseño en el desarrollo y fabricación de nuevos productos toma una nueva dimensión en la etapa actual de vertebración internacional del Grupo y ante la mayor exigencia del mercado en un entorno de permanente incertidumbre económica.

La actividad comercial en decenas de países implica disponer de una oferta extraordinariamente diversa, adaptada a las características de la demanda local y con capacidad para aprovechar todas las oportunidades de negocio. El conocimiento del mercado y la anticipación de tendencias adquieren, de este modo, una importancia estratégica capital en el cumplimiento de los objetivos comerciales.

El Roca Design Center es la unidad encargada de coordinar las actuaciones de innovación y diseño, mediante una creciente atención a las necesidades específicas de las marcas del Grupo en cada mercado. Esta unidad desarrolla una tarea multidisciplinar que incluye el diseño de nuevos productos, la revisión y mantenimiento de las gamas ya presentes en el mercado, y la innovación en tecnología, materiales y procesos productivos. El Roca Design Center engloba también al equipo del Innovation Lab, especializado en la identificación de tendencias y el planteamiento de nuevos conceptos en el sector del espacio de baño.

En este ejercicio 2011, en el campo del desarrollo de nuevos productos de la marca Roca destacan el inodoro Meridian In-Tank, que integra la cisterna en el interior del inodoro; la bañera de hidromasaje In-Flow, con sistemas de cascadas de agua de bajo consumo, o las griferías híbridas. Entre las innovaciones de la marca Laufen destaca el lavabo Living Square, con una superficie ultradelgada de hasta 180 centímetros de longitud, con versiones de uno o dos grifos. Estas novedades implican una importante labor en desarrollo de nuevos procesos productivos debido a su elevada carga tecnológica. En este aspecto, conviene citar la colaboración permanente con los responsables de las diversas plataformas industriales del Grupo en la búsqueda de aplicaciones que permitan una mayor personalización del producto a partir de mecanismos estándares.





Por su parte, el Innovation Lab, ante el amplio margen de innovación que existe todavía en el sector, investiga cada año alrededor de un concepto único para anticipar y plantear soluciones a las necesidades actuales y futuras del mercado. En el ejercicio 2011 ha trabajado la idea del *affordable luxury* (lujo asequible), interpretando qué entienden los consumidores como “lujo” en el espacio de baño. También se ha reforzado y sistematizado el proceso de “vigilancia tecnológica”, una tarea de *benchmarking* sobre los avances en materia de tecnología, diseño e innovación en el mercado. Para la difusión regular de este conocimiento se han consolidado una serie de reportes mensuales internos sobre soportes digitales.

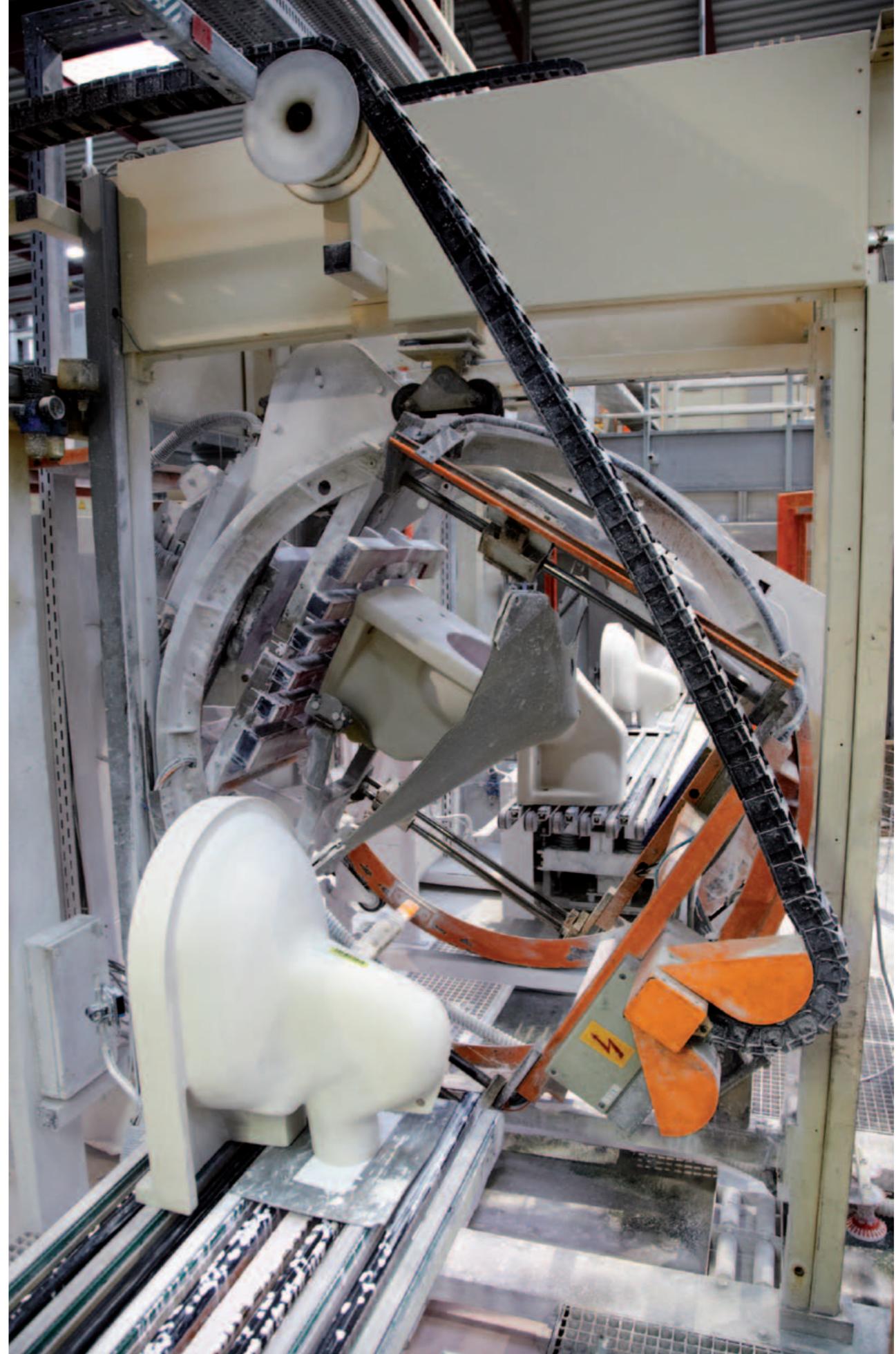
Al cierre del ejercicio, los departamentos de diseño del Grupo están formados por cerca de 250 profesionales en todo el mundo. En 2011 también se han realizado una serie de inversiones para seguir disponiendo de las herramientas más avanzadas en el desarrollo de prototipos y la realización de ensayos de producto. Entre ellas, la instalación de un nuevo equipo para la digitalización 3D de piezas y la renovación de las instalaciones hidráulicas del laboratorio de ensayos del Roca Design Center, que ha incorporado nuevos bancos de ensayos de griferías electrónicas y mecanismos de inodoros.

PLATAFORMAS DE PRODUCCIÓN

La identificación y aprovechamiento de sinergias, la simplificación de estructuras y la implantación de procesos globales son los principales retos que afrontan las empresas industriales a la hora de afrontar con éxito el desafío de la economía global. Una premisa que el Grupo Roca ha gestionado mediante el proyecto de desarrollo de plataformas en el proceso de diseño e industrialización de producto. Este programa debe contribuir a racionalizar la gran capacidad industrial del Grupo con vistas a atender las variadas exigencias de diferenciación de los mercados -por cuestiones culturales, sociales, normativas, etc.- y la voluntad de ofrecer las gamas más completas, sin los costes que implicaría una producción de ámbito regional.

El desarrollo del proyecto se basa principalmente en la estandarización de soluciones y componentes técnicos, con el objetivo de conseguir la máxima personalización del producto para el cliente final con una mínima diferenciación técnica y sin mermas en la calidad, funcionalidad y versatilidad. Esta lógica industrial permite, además, reducir el exceso de componentes y acelerar la integración de nuevas tecnologías. La implantación del programa se ha gestionado mediante la creación de cuatro plataformas (Muebles, Grifería, Acrílicos y Mecanismos/Componentes de instalación), coordinadas por sus respectivos directores técnicos como responsables del proceso integral de desarrollo de producto, para ofrecer servicio a todas las marcas del Grupo.

El ejercicio 2011 ha supuesto la extensión global de este sistema, con importantes novedades en aspectos como el impulso de la innovación en nuevos materiales y sistemas de producción. Un buen ejemplo es la plataforma de Acrílicos, reforzada con la construcción de la nueva fábrica de Nobocheboksary (Rusia) para la fabricación de bañeras bajo las marcas de Santek y Jika; la puesta en marcha de una célula de montaje de hidromasaje en Biwadhi (India), con capacidad para 4.000 unidades/año; o la construcción de una fábrica de bañeras y platos de ducha en Kaspichán (Bulgaria). La planta de Nobocheboksary integra un nuevo sistema de termoconformado de alta flexibilidad, con tecnología exclusiva de Roca, mientras que en las plantas de Sanitana (Portugal) y PoolSpa (Polonia) se ha iniciado la fabricación de





productos de Solid Surface y Gel-coat. Estos materiales destacan tanto por sus posibilidades de diseño como por su capacidad de personalización, lo que permite la realización de series limitadas con unos costes ajustados.

Por su parte, en paralelo al proceso de estandarización de componentes, la plataforma de Grifería trabaja en proyectos de gran complejidad tecnológica, como el desarrollo de griferías termoestáticas o electrónicas, cuyos avances se van incorporando poco a poco al catálogo de novedades comerciales. Entre las actuaciones de 2011 destacan la instalación de un centro de montaje en la República Checa y las nuevas líneas de montaje y control de grifería termoestática en Gavà (España) y China. El desarrollo de la plataforma se ha visto reforzado con la aprobación de nuevos proyectos a medio plazo, con vistas a trabajar en el extenso margen de innovación que todavía existe en este sector.

Por último, la labor de la plataforma de Mecanismos/Componentes -elementos estructurales del espacio de baño (soportes para inodoros, mecanismos de descarga, etc.)- se basa en la coordinación de compañías colaboradoras con el Grupo.

DESARROLLO SOSTENIBLE

El Grupo Roca vive día a día realidades muy diversas, en mercados con diferentes niveles de desarrollo económico y con hábitos socioculturales únicos. El modelo de expansión internacional aplicado en los últimos años contempla el cumplimiento, en sus actuaciones en cualquier lugar del mundo, de una serie de principios fundamentales en aspectos como el respeto por los derechos humanos, el seguimiento de estándares laborales o la contribución a la protección del medio ambiente. Desde su sede central en Barcelona, el Grupo Roca vela porque las sociedades que lo integran cumplan la normativa corporativa en estos puntos. Además, mediante la implantación de programas globales, promueve la implantación de nuevas medidas que contribuyan a elevar y extender estándares cada vez más exigentes.

En este sentido, el Grupo entiende el “desarrollo sostenible” como un concepto complejo que integra tres procesos en permanente interrelación: el desarrollo económico, social y medioambiental. Ante los cambios que vive el planeta y las previsiones de crecimiento demográfico, la compañía asume su responsabilidad en el reto de conjugar los objetivos de negocio con la prosperidad y el desarrollo justo y equitativo de las sociedades en las que opera.

Este modelo de actuación se materializa en la garantía de que todas las sedes y plantas del Grupo cumplen los principios y derechos fundamentales en el trabajo, en puntos como el derecho de los trabajadores a la libertad de asociación y a la negociación colectiva, la aplicación de medidas de seguridad y salud laboral, o la erradicación del trabajo infantil. En este sentido, los proyectos de vertebración del capital humano que se están extendiendo al conjunto de la compañía -plataforma tecnológica de gestión, portales colaborativos, programas de formación, etc.- permiten que todos los trabajadores tengan acceso a las mismas herramientas de organización de su trabajo, con unos estándares comunes de calidad laboral en todas las sociedades.

El respeto por las características de cada mercado es un principio intrínseco a la actividad del Grupo. El negocio del espacio de baño obliga a conocer y respetar



las necesidades específicas de cada mercado, ya sea por cuestiones climáticas, hábitos sociales o normativas específicas. De este modo, los productos para el espacio de baño de las marcas del Grupo siguen contribuyendo al acceso de millones de hogares a nuevos niveles de calidad de vida, mediante la universalización de unas condiciones de higiene y salud dignas.

La compañía también ha asumido como propio el compromiso histórico de sus marcas punteras con el respeto por el medio ambiente, estandarizando unos criterios muy rigurosos de ahorro de agua y energía tanto en los procesos fabriles como en el uso doméstico de sus productos. Los programas globales de reducción de las emisiones de CO₂ han permitido establecer unos sistemas comunes de evaluación e implantación de buenas prácticas en todas las plantas de producción del mundo, en aspectos como la disminución de los consumos energéticos en gas y electricidad, o la paulatina reducción de los residuos generados en los procesos industriales. Entre 2006 y 2011, las plantas del Grupo han conseguido una disminución global del consumo energético del 13%, con un ahorro superior al 14% en el consumo de gas y al 5% en consumo de electricidad.

La exigencia de los criterios definidos por el Grupo a nivel global permite que cualquier nueva actuación en un entorno fabril, ya sea la construcción de una nueva planta o la remodelación de las existentes, se realice siempre bajo los más elevados estándares de protección medioambiental, independientemente de su ubicación y superando los requisitos de las normativas locales. Este mismo compromiso se extiende al proceso de conceptualización y diseño de productos, con el objetivo de contribuir al objetivo global de ahorro de agua y energía desde el entorno doméstico, en el uso cotidiano del espacio de baño. Un buen ejemplo son los sistemas de doble descarga en inodoros, los mecanismos de apertura parcial y de apertura en agua fría de las griferías monomando, las ventajas de las griferías termostáticas en duchas o los limitadores de caudal, entre muchos otros.



05
CUENTAS
ANUALES
AUDITADAS





CUENTA CONSOLIDADA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS DEL EJERCICIO

INGRESOS (GASTOS)	2011	2010
IMPORTE NETO DE LA CIFRA DE NEGOCIOS	1.551.047	1.498.213
Aprovisionamientos y otros gastos externos	(548.061)	(490.984)
Gastos de personal	(391.699)	(364.730)
Dotaciones para amortizaciones de inmovilizado	(118.906)	(123.502)
Otros gastos e ingresos de explotación	(427.864)	(459.036)
RESULTADO DE EXPLOTACIÓN	64.517	59.961
RESULTADOS FINANCIEROS	(25.991)	(36.257)
Participación en beneficios de sociedades puestas en equivalencia	(1.665)	3.611
Resultado por pérdida de influencia significativa o del control conjunto sobre una sociedad multigrupo	-	17.881
RESULTADOS CONSOLIDADOS ANTES DE IMPUESTOS	36.861	45.196
Impuestos sobre beneficios	(17.065)	(25.879)
RESULTADO CONSOLIDADO	19.796	19.317
Resultado atribuido a socios externos (pérdida)	7	191
RESULTADO DEL EJERCICIO ATRIBUIDO AL GRUPO	19.789	19.126

en miles de euros

BALANCE DE SITUACIÓN CONSOLIDADO A 31 DE DICIEMBRE

ACTIVO	2011	2010
ACTIVO NO CORRIENTE		
Inmovilizado intangible	150.323	130.525
Fondo de comercio de consolidación	247.053	263.639
Inmovilizado material	867.212	864.408
Inversiones inmobiliarias	16.517	12.574
Inversiones en empresas asociadas a largo plazo	28.497	30.456
Inversiones financieras a largo plazo	19.263	15.890
Activos por impuesto diferido	99.881	86.146
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	1.428.746	1.403.638
ACTIVO CORRIENTE		
Activos no corrientes mantenidos para la venta	51	11.111
Existencias	399.355	328.446
Deudores comerciales y otras cuentas a cobrar	315.897	318.890
Inversiones financieras a corto plazo	22.164	27.008
Periodificaciones a corto plazo	11.101	10.028
Efectivo y otros activos líquidos equivalentes	62.501	141.014
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	811.069	836.497
TOTAL ACTIVO	2.239.815	2.240.135

en miles de euros

PASIVO	2011	2010
PATRIMONIO NETO		
FONDOS PROPIOS	1.180.320	1.174.404
Capital	155.530	155.530
Prima de emisión	409.564	409.564
Reservas	607.963	602.710
Resultado del ejercicio	19.789	19.126
Dividendo a cuenta	(12.526)	(12.526)
AJUSTES POR CAMBIOS DE VALOR	47.907	79.405
SUBVENCIONES RECIBIDAS	4.502	4.581
SOCIOS EXTERNOS	184	2.184
TOTAL PATRIMONIO NETO	1.232.913	1.260.574
PASIVO NO CORRIENTE		
Provisiones a largo plazo	39.309	41.560
Deudas a largo plazo	383.402	417.526
Pasivos por impuesto diferido	67.128	63.227
TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	489.839	522.313
PASIVO CORRIENTE		
Provisiones a corto plazo	47.726	45.995
Deudas a corto plazo	113.910	53.411
Acreedores comerciales y otras cuentas a pagar	355.260	357.789
Periodificaciones a corto plazo	167	53
TOTAL PASIVO CORRIENTE	517.063	457.248
TOTAL PASIVO	2.239.815	2.240.135

en miles de euros

SOCIEDADES DEL GRUPO

	DOMICILIO	COMPAÑÍA
Alemania	Staudt	Roca GmbH
Argentina	Buenos Aires	Roca Argentina, S.A.
Australia	Sydney	Roca Bathroom Products Australia Pty Ltd
Austria	Wilhelmsburg	Laufen Austria AG
Brasil	Campo Largo-Paraná Campo Largo-Paraná São Paulo	Incepa Revestimentos Cerâmicos Ltda. Roca Metais Sanitários Ltda. Roca Brasil Ltda.
Bulgaria	Kaspichan	Roca Bulgaria AD
China	Jiangmen Foshan Foshan Foshan Shanghai Suzhou Tangshan	Jiangmen Giessdorf Bathroom Products, Co. Ltd. Roca (China), Co. Ltd. Foshan Ying Bathroom Products, Co. Ltd. Cosmic Bathroom Accessories, Co. Ltd. Roca Sanitaryware Trading, Co. Ltd. Roca Sanitaryware (Suzhou), Co. Ltd. Tangshan Ying Bathroom Products, Co. Ltd.
Croacia	Zapresic	Inker, Industrija Keramike i Porculana D.D.
Dinamarca	Køge	Laufen Nordic ApS
Egipto	6th of October City 6th of October City	National Industrial & Trading Co "Gravena" S.A.E. National Sanitaryware Company S.A.E.
España	Barcelona Barcelona Barcelona Barcelona Barcelona Burgos Castellón Sevilla	Roca Corporación Empresarial, S.A. Roca Sanitario, S.A. Cerámicas del Foix, S.A. Industrias Cosmic S.A. Stildux, S.A. Cerámicas Gala, S.A. Cerámicas Belcaire, S.A. Cerámicas de Bellavista, S.A.

Eslovaquia	Bratislava	Laufen SK s.r.o.
Federación Rusa	Cheboksary Davydovo Davydovo Kaluga Tosno	Keramika OOO Aqua-MVK OOO Rekvist OOO Ugrakeram OOO Roca Rus OOO
Francia	París	Roca S.A.R.L.
Grecia	Atenas	Roca Hellas, A.E.E.
Holanda	Eindhoven	Laufen Benelux B.V.
Hong Kong	Hong Kong Hong Kong	Roca Asia Ltd. Roca Procurement, Ltd.
India	Chennai	Roca Bathroom Products Pvt Ltd.
Italia	Milán Milán	Roca S.R.L. Laufen Italia S.R.L.
Malasia	Selangor Darul Ehsan Selangor Darul Ehsan Selangor Darul Ehsan	Roca Malaysia Sdn Bhd Johnson Suisse Sdn Bhd Econax Sdn Bhd
Marruecos	Settat	Roca Maroc, S.A.
Polonia	Gliwice Gliwice Gryfice	ZWS Silesia, Sp. z.o.o. Roca Polska, Sp. z.o.o. Pool-Spa Sp. z.o.o.
Portugal	Agueda Anadia Cantanhede Leiria	BLB - Indústrias Metalúrgicas, S.A. Sanitana, S.A. Roca Torneiras, Lda. Roca, S.A.
Reino Unido	Birmingham Worcestershire	Roca, Ltd. Laufen Ltd.
República Checa	Praga	Laufen CZ, s.r.o.
Rumania	Bucarest	Roca Obiecte Sanitare SRL.
Singapur	Singapur	Roca Bathroom Products Singapore Pte Ltd
Suiza	Laufen Laufen Laufen Laufen	Keramik Holding AG Keramik Laufen AG Roca Finance AG Similor AG
Taiwán	Changhua	Roca Taiwan Co Ltd
EE.UU.	Tulsa/Oklahoma	Laufen International Inc.

JUNIO 2012

Avda. Diagonal, 513
08029 Barcelona - Spain
Tel. +34 93 366 1200
Fax +34 93 419 4501
www.roca.com

