

ROCA RUSIA¹

En 2014, Grupo Roca era líder mundial diseño, fabricación y venta de productos para el baño. Tenía 77 centros de producción y estaba presente en más de 135 países de los cinco continentes. Roca era el líder del mercado ruso de los espacios de baño y era la primera compañía española en volumen de inversión en Rusia.

Roca poseía siete plantas de producción en Rusia, empleando a más de 2.500 personas: Tosno (Leningrado), fábricas en Cheboksary (República de Chuvasia) y Novocheboksary (República de Chuvasia), Vorotynsk (Kaluga) y Davidovo (Región de Moscú).

En los mercados de Rusia y la CEI², el Grupo Roca había introducido varias marcas en diferentes segmentos: la marca suiza *premium* Laufen (propiedad del Grupo Roca, y son productos de baño en los segmentos medio y alto), la marca checa Jika (en el segmento medio), muebles para baño con la marca rusa Aquaton y por último, la marcas rusas Santek y Santeri dirigidas a un nicho más económico (el Anexo 1 muestra algunos de los productos y marcas de Grupo Roca en Rusia).

Antonio Linares, Director Gerente de Roca en Rusia y el CEI, la rama local de Grupo Roca, señalaba en 2014 que, para tener éxito en un mercado como el ruso, la humildad era importante porque *“nada crea tantos problemas como el orgullo”*. Este español de 42 años, que abrió siete fábricas en Rusia en tan sólo diez años, solía recordar constantemente a sus 2.500 empleados que *“no pusieran su ego encima de la mesa”*.

“A pesar de la difícil situación económica que Rusia está viviendo en 2014 y las malas previsiones para 2015, este país es un gran mercado para nosotros y tenemos aquí siete fábricas de un total de 77 en todo el mundo”, decía Antonio Linares, con evidente entusiasmo. *“Lo bueno de Rusia es que la gente, en general, suele renovar sus baños una vez cada siete años, mientras que en un país occidental como Alemania sólo los renuevan una vez cada 23”*.

¹ Caso de la División de Investigación del Instituto Internacional San Telmo, España. Preparado por el profesores Miguel Ángel Llano Irusta del Instituto Internacional San Telmo, con la colaboración de la asistente de investigación D^a Macarena Selva Moran, para su uso en clase, y no como ilustración de la gestión, adecuada o inadecuada, de una situación determinada.

Copyright © septiembre 2015, Instituto Internacional San Telmo. España.

No está permitida la reproducción, total o parcial, de este documento, ni su archivo y/o transmisión de ninguna forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, por fotocopia, por registro o por otros medios, sin la autorización expresa y escrita del Instituto Internacional San Telmo.

² La Comunidad de Estados Independientes,(CEOI) también llamada “Russian Commonwealth”, es una organización regional integrada por ex repúblicas soviéticas. La CEI está integrada por diez de las 15 antiguas repúblicas que conformaban la Unión Soviética o URSS, que son: Armenia, Azerbaiyán, Bielorrusia, Kazajistán, Kirguistán, Moldavia, Rusia, Tayikistán, Turkmenistán (asociado) y Uzbekistán.

La situación en Rusia en octubre del 2014

Cuando en octubre de 2014, los banqueros aumentaron las tasas de interés al 9,5%, los economistas sugirieron que algo había salido muy mal. Muchos temían que la crisis monetaria rusa fuera una realidad. Rusia era altamente dependiente de sus empresas de gas y petróleo. En los nueve primeros meses de ese año, el precio del barril de petróleo Brent había caído un 34%. Los hidrocarburos suponían más de la mitad del presupuesto federal y dos tercios de las exportaciones. El Estado tenía grandes participaciones en muchas empresas de energía, así como vínculos indirectos a través de los bancos estatales que los financiaban.

La guerra en Ucrania era un gran problema exterior. Estados Unidos y la Unión Europea habían impuesto sanciones financieras a muchas empresas rusas, por lo que era difícil para estas obtener préstamos en el extranjero.

En 2014 Rusia era la octava mayor potencia del mundo, con un Producto Interior Bruto (PIB) superior a los 2 billones de dólares -alrededor de 1,6 billones de euros. El Banco Central de Rusia había sido muy claro a finales de octubre de ese año. *"De acuerdo con nuestras estimaciones, la tasa de crecimiento económico en el cuarto trimestre de 2014 y el primero de 2015 será próxima a cero"*, sostenían sus responsables.

Debido al impacto negativo que en la economía rusa tuvo la caída experimentada por el precio del petróleo, el país se exponía al riesgo de sufrir su primera recesión desde 2009. El Ministerio de Economía ruso pronosticó un crecimiento del 1,2% para 2015, un pronóstico que se revisó a la baja hasta el 0,8%.

La tasa de inflación en Rusia había crecido hasta el 8,3%. No estaba tan alta desde 2011. Se alejaba del objetivo del Banco Central de Rusia para 2014 fijado en el 5% y complicaba la meta de 2015, año para el que se estimaba una tasa del 4,5%. Desde enero hasta octubre de 2014, el rublo se había depreciado un 40% respecto del dólar, mientras que en relación al euro había perdido un 32% de su valor. Unos descensos así no se habían registrado desde el histórico colapso de 1998, cuando Rusia devaluó su divisa.

Grupo Roca

Roca había iniciado su actividad en 1917 dedicándose a la fabricación de radiadores de hierro fundido para la calefacción doméstica en su factoría de Gavà (Barcelona). La producción de estos primeros radiadores se complementó con la de calderas y, posteriormente, en 1929, con la de bañeras, lo que supuso la entrada definitiva de la empresa en el mundo de los cuartos de baño. Atenta siempre a los cambios de la sociedad relacionados con la cultura del agua, el principal recurso natural con el que trabajaba, Roca asumió en 1936 el reto de producir porcelana sanitaria y en 1954 el de fabricar grifería.

En la década de los 90 el Grupo desarrolló una primera fase de expansión internacional, basada principalmente en la apertura de delegaciones comerciales y la firma de acuerdos con empresas líderes en sus mercados. Además de Portugal y Francia, su presencia comercial empezó a extenderse por Reino Unido, Alemania, Italia, Rusia, Marruecos, Argentina, Brasil y China.

El punto de inflexión en el proceso de internacionalización se dio en 1999, con la adquisición del grupo suizo Keramik Holding Laufen. Laufen era el cuarto fabricante mundial de porcelana

sanitaria y propietario a su vez de una empresa checa conocida por su marca Jika y las marcas brasileñas Incepa, Cidamar y Celite. La compra de Laufen permitió al Grupo consolidar su presencia en mercados estratégicos donde contaba con menor implantación, como era el caso de Europa del Este, Brasil y Estados Unidos.

Roca había experimentado otro punto de inflexión cuando, en 2005, había vendido sus negocios de calefacción y aire acondicionado con el objetivo de focalizarse en los productos sanitarios y encaminarse hacia el diseño. En 2006 Grupo Roca adquirió los activos totales de la unidad de negocio de artículos sanitarios de Eagle Brand Holding en China. En 2008, Grupo Roca en España compró el 47% de las acciones de la *joint venture* creada con la empresa india EID Parry. Dicha *joint venture* se formó en mayo de 2006 cuando Roca adquirió el 50% del capital de la empresa Parryware, perteneciente al Grupo Murugappa.

Así, en 2014, la red comercial de Roca se extendía por más de 135 países y se abastecía gracias a sus 77 plantas de producción y a los más de 21.000 trabajadores que la empresa empleaba en todo el mundo. Era una empresa 100% familiar, de capital íntegramente español, dedicada a la creación de espacios de baño, líder en Europa, Latinoamérica, India y Rusia.

El Grupo había alcanzado en 2013 una cifra de negocios de 1.572 millones de euros, lo que le permitió dejar atrás los números rojos y generar un beneficio de 216 millones euros, un 2,3% más que el año anterior. El mercado español había caído un 8% en 2013, pero en 2014 había comenzado a recuperarse. El objetivo de Roca era cerrar 2014 con unas ventas superiores a 1.600 millones de euros y ratios de rentabilidad en crecimiento. En 2013, el resultado cayó un 1,8% debido a la depreciación del tipo de cambio. (Ver Anexo 2).

El impacto de la crisis y el reto de seguir creciendo

Roca obtenía más del 87% de sus ingresos del exterior y poseía centros de producción en 18 países (Ver Anexo 3). La presencia de Roca en el mundo se había ampliado si bien había reducido sensiblemente su capacidad de producción, tras verse muy perjudicada por el derrumbe de las ventas en el sector inmobiliario español, que le obligó a un duro ajuste en la estructura productiva española. La recesión económica, había impactado fuertemente en las cuentas del Grupo y, por primera vez desde su fundación en 1917, Roca registró pérdidas en 2008, 2009 y 2012, aunque la situación parecía ya reconducida, toda vez que se había culminado una reorganización en España, que permitió hacer frente al desplome del negocio.

“Los importantes gastos generados por la reestructuración industrial en España ocasionaron que los resultados del 2012 fueran negativos. El 2013 se cerró con beneficios”, puntualizaba Ramón Asensio, Director General de Grupo Roca.

Pese a cerrarse con beneficios, 2013 fue un año complejo para Roca, puesto que se habían cerrado plantas en Cataluña (Cerámicas del Foix en Santa Margarida i els Monjos), en Sevilla y en Alcalá de Henares (Madrid). En total, más de 500 empleos. Asensio argumentaba el ajuste:

“A finales del 2013 dimos por concluido el proceso de reordenación del mapa industrial y logístico en España. Nuestras ventas allí dependen casi exclusivamente de la construcción de obra nueva y del consumo de las familias que deciden renovar sus equipamientos del hogar. La obra nueva en España prácticamente desapareció y el consumo de las familias, se vio sumamente deteriorado. La oferta de crédito al consumo tampoco ayudó”. Por eso, añadía, *“fue imprescindible adaptar nuestra*