



AA Aplicación 8.16

LA ESTRATEGIA DE ENTRADA EN INDIA DEL GRUPO ROCA

Desislava Georgieva Roshleva
Universidad Rey Juan Carlos

El grupo fue creado como Roca Radiadores S.A. en 1917 en Gavà (Barcelona). En aquel entonces se dedicaba a la fabricación de radiadores de hierro fundido para la calefacción doméstica. Posteriormente complementó su catálogo con la fabricación de calderas, y en 1929 inició la fabricación de bañeras.

En 1936, tomó el reto de producir porcelana sanitaria para la fabricación de inodoros y lavamanos, y en 1954 inició la fabricación de grifería. Actualmente Roca posee 78 plantas con más de 22.000 trabajadores en todo el mundo, llegando a conseguir una facturación de 1.707 millones de euros en 2016.

El Grupo Roca es una empresa global de más de 100 años que ha conseguido internacionalizarse en más de 170 países consiguiendo el éxito en cada uno de ellos. Realiza la venta de sus productos en todo el mundo adaptándolos a cada mercado. La coordinación general de la actividad en todos los países que opera la lleva a cabo la oficina central.

Esta organización es un líder mundial de su sector, realizando inversiones directas en el exterior mediante la apertura de filiales propias de producción. Así, lleva a cabo la fabricación de los productos en cada zona. Este es el caso en Brasil, Polonia, Croacia, Portugal, Argentina, Australia, Malasia, Indonesia y Rusia, entre otros. Sin embargo, en India, Egipto, Turquía y México se ha realizado la fusión por absorción de empresas locales.

Ya que realiza la mayoría de su producción con productos delicados como la porcelana, se centra en fabricar para los mercados locales. En cada zona en la que opera realiza la producción y distribución en esta misma área. En cuanto a la distribución, Roca no posee tiendas propias, sino que contrata a los mejores distribuidores en cada país, siendo estos el intermediario entre las filiales y el cliente final, asegurando la cobertura de cada segmento.

La entrada del Grupo Roca en India

Roca fue una de las primeras empresas españolas que se instaló en este mercado, luchando contra las dificultades culturales y comerciales que ofrecía la región. Tras desarrollar con gran dificultad siete fábricas en este entorno, hoy en día tiene la oportunidad de crecer aún más gracias a las circunstancias que ofrece el país. Todo ello debido a su gran tamaño, al crecimiento de la economía, a una disminución significativa del déficit público, a un crecimiento notable del PIB y a un descenso característico de la inflación en los últimos cuatro años. Todo ello favorece la actividad empresarial y la expansión en dicho país.

Ahora vamos a describir concretamente la forma de entrada del Grupo Roca en India. El Grupo empezó a operar en India en 2006 realizando la adquisición mediante la fusión por absorción de un proveedor fuertemente consolidado en la zona. En un país como India es la mejor forma de entrada, ya que presenta dificultades en cuanto a la adaptación cultural. Adquiriendo un proveedor ya existente





supone una aceptación por parte de los consumidores. Como también, menor alteración de los competidores, ya que es un proveedor que ya existía.

Diez años después contaba con siete plantas de fabricación en el país, en tres segmentos. Cuatro son de artículos vítreos, dos plantas de productos de plástico y una fábrica de grifos. En 2016 las unidades de plástico funcionaban al cien por cien de su capacidad. Por lo tanto, la organización se vio obligada a expandir esta producción en las instalaciones existentes donde poseía terrenos o realizar la adquisición de una nueva planta.

Así, el 22 de mayo de 2017, Roca adquirió una fábrica de plásticos en Tamil Nadu, en el sur de India, con la que incrementaría su capacidad de producción en el país. De esta manera, Roca aumentó la capacidad de fabricación de fundas para asientos de inodoro de plástico y cisternas de polímero en un millón de piezas anualmente, llevando la capacidad total de producción de Roca en la India a 4 millones de piezas de plástico.

La capacidad de la nueva fábrica intentaba facilitar el cumplimiento de los planes futuros de crecimiento establecidos por la empresa. En 2018, las exportaciones constituían el cinco por ciento de las ventas totales, y el objetivo era duplicar las mismas gracias a la adquisición.

En 2018, la filial india genera al Grupo unos 137,6 millones de euros de beneficios anuales. Roca tiene como objetivo duplicar estas ganancias para el año 2020. Según el director general en India de Roca Bathroom Products, Ke Ranganathan, si la empresa consigue rediseñar la estrategia de marca e invierte más en publicidad podría crecer en los próximos años más de un 15%.

Tomamos el Grupo Roca como un ejemplo para las empresas españolas, ya que podrían convertirse en empresas globales analizando las posibilidades de expansión y basándose en la innovación y la tecnología como clave en la producción, y la adaptación política y cultural como base en la expansión y aceptación exterior.

Fecha aplicación: Abril de 2019

