

# Efficiency and productivity, the example of **Pamesa**

Paola Giacomini - p.giacomini@tiledizioni.it

## *Efficienza e produttività, il "caso Pamesa"*

Pamesa Group is continuing its rapid growth. It has already far surpassed the levels of activity of the pre-crisis period and for three years now has maintained two-figure growth.

When on 9 July last year chairman Fernando Roig announced the group's astonishing 2011 figures - 22.3% turnover growth to 233 million euro and an 18% boost in profits to 8 million euro - he set as the goal for 2012 a further 12% increase in turnover to 263 million euro and doubling of profits.

As CEO Jorge Bauset pointed out to the Spanish newspaper Mediterraneo during this year's Cevisama, reality has surpassed all expectations. In 2012, the group's turnover, including that of spray-dried clay production, rose by 19.7% year-on-year to 279 million euro while the tile sector saw 15.6% turnover growth as the combined result of a 31.7% rise in exports and a stable domestic market.

So what is the engine behind such powerful and rapid growth?

Fernando Roig attributes it to "the right decisions taken back in 2009 in response to the difficult economic situa-



Fernando Roig and Jorge Bauset

Non si arresta la corsa del Gruppo Pamesa che, già superati ampiamente i livelli di attività del periodo pre-crisi, ormai da tre anni continua a mettere a segno tassi di incremento a doppia cifra. Quando il 9 luglio scorso, il Presidente Fernando Roig presentò i sorprendenti risultati del gruppo nel 2011 - fatturato a +22,3% a 233 milioni di euro e +18% gli utili a 8 milioni di euro - pose come obiettivo per il 2012 un ulteriore incremento del 12% del giro d'affari a

263 milioni di euro e il raddoppio degli utili. La realtà è andata oltre le aspettative, come dichiarava il direttore generale Jorge Bauset al quotidiano spagnolo Mediterraneo in occasione di Cevisama: il fatturato di gruppo, inclusa l'attività di produzione di argilla atomizzata, è salito a 279 milioni di euro, +19,7% sul 2011; e il solo comparto piastrelle ha segnato un incremento di fatturato del 15,6%, grazie alle esportazioni, cresciute del 31,7%, a fronte di un mercato interno rimasto comunque stabile.

Quale il motore di una crescita tanto significativa quanto rapida? Lo stesso Fernando Roig lo imputa alla bontà delle "decisio-



Pamesa floor tiles used in Valencia airport  
Pavimenti Pamesa utilizzati per l'aeroporto di Valencia



# focus on efficiency & green technologies

tion". As Pamesa's chairman explains, this new industrial strategy is based on four key factors.

"The fall in levels of activity led to the losses incurred by the company in 2009, so that year we decided to focus on productivity, cost control, outsourcing and efficiency as our competitive factors. These efforts produced outstanding results, including an 11% increase in efficiency on 2010 and 28% on 2007." The increase in tile sales volumes speaks clearly, rising from 23 million sq.m in 2007 to 36 million sq.m in 2011.

The target for 2013 is 45 million sq.m, including 38 million sq.m produced directly and 7 million sq.m outsourced, explained Bauset.

Efficiency and productivity are therefore two elements that have enabled Pamesa to achieve the best product quality to price ratio, which in turn has benefited competitiveness in export markets, the Group's second growth driver.

Export share rose from just 44% of turnover in 2007 to 80% in 2012. The efforts that Fernando Roig mentioned have involved strong teamwork along with major technological investments. We discussed these with industrial director Juan Luis Lopez.

**CWR:** What were the main aims of your investments?

**Juan Luis Lopez:** Pamesa is the Spanish ceramic group that

ni prese nel 2009 per adattarci al difficile contesto economico che ci toccava affrontare". Una nuova strategia industriale che il patron di Pamesa riconduce a quattro fattori determinanti: "Fu il calo del livello di attività a determinare le perdite registrate dall'azienda nel 2009 e quell'anno decidemmo di scommettere su produttività, controllo dei costi, esternalizzazione ed efficienza come leve competitive. Uno sforzo che si è tradotto in magnifici risultati, con un incremento della produttività dell'11% sul 2010 e del 28% rispetto al 2007". L'incremento dei volumi di piastrelle commercializzati parlano chiaro: dai 23 milioni mq del 2007 ai 36 del 2011, e un nuovo obiettivo per il 2013 fissato a 45 milioni mq, di cui 38 prodotti direttamente e 7 milioni esternalizzati, come spiegava Bauset. Efficienza e produttività, quindi, due elementi che hanno consentito a Pamesa di garantire il miglior rapporto qualità-prodotto-prezzo a tutto vantaggio di una maggiore competitività anche sui mercati esteri, il secondo motore della crescita del Gruppo: la quota di esportazione, che rappresentava appena il 44% del fatturato nel 2007, ha raggiunto l'80% nel 2012. Lo sforzo citato dal Presidente Roig si traduce necessariamente, oltre che in tanto lavoro di squadra, in investimenti tecnologici di tutto rilievo, come spiega a Ceramic World Review il Direttore industriale, Juan Luis Lopez.

**CWR:** Quali le direttrici degli interventi che avete effettuato?

**Juan Luis Lopez:** "Pamesa è il gruppo ceramico spagnolo che ha



Pamesa headquarter  
Lo stabiimento Pamess



Pamesa plant  
Lo stabilimento Pamesa

has made the biggest investments over the last three years, a total of around 40 million euro with the aim of increasing productivity and efficiency and cutting production costs. We are therefore focusing on new process and automation technologies, energy saving and heat recovery, and digital decoration.

As for energy saving, we have replaced the old kilns at the Compacglass and Cottocer factories with three new machines (with infeed width 3200 mm and length of more than 100 metres), and have added a new kiln of length 155 metres and infeed width 2950 mm at the Pamesa factory. These kilns were all built by SITI B&T Group, a company we have been working with for the last thirty years.

They are equipped with new high-efficiency combustion systems that have brought gas consumption savings of 10-12%. They have also allowed for a significant improvement in finished product quality, as well as a 15-20% increase in capacity with a consequent reduction in production costs per square metre.

**CWR:** What about heat recovery?

**J. L. Lopez:** We've made a 3 million euro investment aimed at reusing heat from the kiln in the spray dryers and dryers. Mr Roig put it perfectly when he said last summer, "Allowing this heat to escape is a luxury we can't afford". The project, commissioned to Poppi Clementino, will be completed in June this year.

**CWR:** Has the pressing stage also been involved in the process of technological modernisation?

**J. L. Lopez:** Yes, we have installed two high-productivity SITI B&T 7208/2400 presses for the production of large-format tiles, from 60x60 cm to 120x120 cm. These combine high flexibility with low maintenance and ease of use.

**CWR:** You mentioned investments in automation.



investito di più negli ultimi tre anni, parliamo complessivamente di circa 40 milioni di euro, destinati ad innalzare produttività ed efficienza riducendo i costi di produzione. La nostra attenzione si è rivolta quindi a nuove tecnologie di processo e automazione, risparmio energetico e recupero calore, decorazione digitale.

Per quanto riguarda il risparmio energetico, abbiamo sostituito vecchi forni negli stabilimenti di Compacglass e Cottocer con 3 nuove macchine (con bocca 3200 e lunghezza oltre i 100 metri), e abbiamo aggiunto un nuovo forno di 155 metri di lunghezza e bocca 2950 nello stabilimento Pamesa, tutti realizzati da SITI B&T Group, azienda con la quale abbiamo un rapporto di collaborazione trentennale. I nuovi forni sono equipaggiati con nuovi sistemi di combustione ad alta efficienza che hanno prodotto un risparmio nei consumi di gas del 10-12%. A questo si è aggiunto un buon miglioramento sulla qualità del prodotto finito, oltre ad un aumento della capacità produttiva di un 15-20%, con conseguente riduzione del costo di produzione al metro quadrato".

**CWR:** E per quanto riguarda il recupero calore?

**J. L. Lopez:** "Si tratta di un investimento da 3 milioni di euro per il recupero del calore dai forni verso gli atomizzatori e gli essiccatoi. Come diceva il Presidente Roig quando lo annunciò la scorsa estate, "lasciare scappare questo calore è un lusso che non ci possiamo permettere". L'intervento, realizzato da Poppi Clementino, si concluderà nel mese di giugno".

**CWR:** L'ammodernamento tecnologico ha riguardato anche la fase di pressatura?

**J. L. Lopez:** "Sì, abbiamo installato due presse SITI B&T 7208/2400 ad alta produttività, destinate alla produzione di formati grandi, dal 60x60 al 120x120 cm, che ci consentono grande flessibilità produttiva, a fronte di una limitata necessità di manutenzione e facilità d'uso della macchina".



Agatha Ruiz De La Prada with Fernando Roig and Jorge Bauset, Cevisama '13  
Agatha Ruiz De La Prada con Fernando Roig e Jorge Bauset a Cevisama '13



One of the collections designed by Agatha Ruiz De La Prada for Pamesa  
Una delle collezioni firmate da Agatha Ruiz De La Prada per Pamesa

- ENERGY RECOVERY
- DUST SUCTION SYSTEM
- WATER TREATMENT
- DUST AND SMOKE ABATEMENT SYSTEM

**J. L. Lopez:** We are currently making a new one million euro investment to modernise the end-of-line department, which will involve installing a B&T laser-guided transport system and a new packaging system from Innova for pallets to be sent to the automatic warehouse.

**CWR:** Pamesa is one of the companies that have concentrated the most on digital decoration. What is your experience of this technology?

**J. L. Lopez:** We began using it in 2007, but only to a very limited extent. That all changed in 2010 and today digital decoration systems are used for almost 90% of production.

Over the last two and a half years we have installed 6 Durst machines and 14 Evolve and Keramagic series machines from Projecta Engineering (part of SITI B&T Group). Right from the start we adopted systems with 6 colour bars while the standard was still 4.

We have also installed two plotters with 8 colour bars, also built by Projecta, so as to be able to develop new products internally. The machines are continuously upgraded without having to be replaced, which is a big advantage considering that the technology is developing rapidly and offers potential that was unthinkable just two years ago.

This is largely merit of the ink producers who have succeeded in innovating their inks in step with the technological development of printers.

We have also adopted a colour management system which facilitates the work of the engineers and of our team of eight designers.

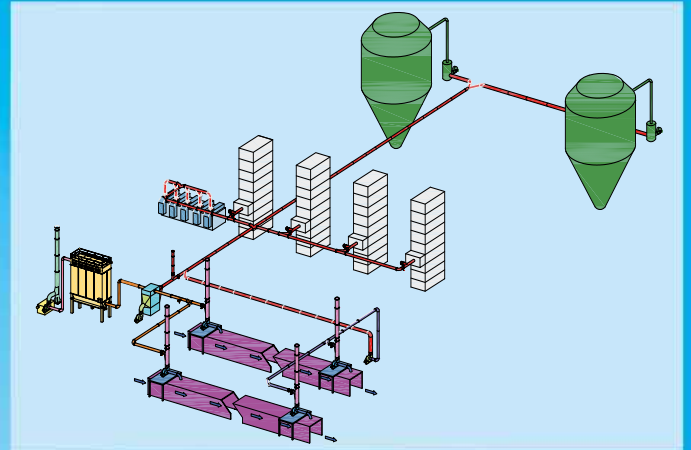
(JF) 

**CWR:** Accennava a investimenti nel campo dell'automazione.

**J. L. Lopez:** È in corso proprio ora un nuovo investimento da un milione di euro per ammodernare il reparto di fine linea, con l'inserimento di movimentazione laser guidata B&T e un nuovo impianto di confezionamento dei pallet destinati al magazzino automatico, realizzato da Innova".

**CWR:** Pamesa è tra le aziende che hanno puntato di più sulla tecnologia di decorazione digitale. Qual è la vostra esperienza a questo riguardo?

**J. L. Lopez:** "Abbiamo iniziato ad utilizzarla nel 2007, ma in maniera molto limitata, poi, dal 2010, c'è stata la svolta, tanto che oggi quasi il 90% della nostra produzione avviene con sistemi di decorazione digitale. Negli ultimi due anni e mezzo abbiamo installato 6 macchine Durst e 14 macchine della serie Evolve e Keramagic di Projecta Engineering (parte di SITI B&T Group). Per queste ultime, fin dall'inizio abbiamo adottato i sistemi con 6 barre colore, quando ancora lo standard era 4. Abbiamo installato anche due plotter, sempre a marchio Projecta, con 8 barre colore, per poter sviluppare internamente i nuovi prodotti. Le macchine vengono aggiornate costantemente senza bisogno di sostituirle, un grande vantaggio se pensiamo che questa tecnologia corre a passi da gigante e consente di fare cose che solo due anni fa erano impensabili. Merito, a questo riguardo, va anche ai colorifici, che hanno saputo procedere con l'innovazione sugli inchiostri parallelamente agli upgrade tecnologici sulle stampanti. Sempre in tema di decorazione digitale, abbiamo adottato anche il sistema di color management che supporta il lavoro non solo dei tecnici, ma anche del reparto di design interno dove operano otto creativi".



POPPI CLEMENTINO s.r.l.

Via Saragat, 5  
424124 - Reggio Emilia - ITALY  
Tel. +39 0522 921337 / 921851  
Fax. +39 0522 924044  
poppi@poppi.it  
www.poppi.it

Sede Spagna

C/FORMENTERA 27 12530  
BURRIANA-CASTELLON  
Agente Spagna Ing. Victor Gascon  
vgascon@poppi.it  
Mob.: 0034 619373938

Agent Commercial  
Casablanca (Maroc)

RAMI ABDELKRIM  
Tel./Fax. 0021 2522522895  
rami.negoce@menara.ma  
Mob.: 0021 2661191662