

# Serisan afianza su transformación

La empresa cántabra, que nació hace 50 años dedicada a la serigrafía industrial, inició en 2018 un proceso de reestructuración organizativa y profesionalización de la gestión que, tras el paréntesis provocado por la pandemia, ha permitido que las ventas se hayan movido estos dos últimos años en cotas récord. Con una estrategia que pone el foco en cuatro líneas de negocio dentro de las doce categorías de producto que fabrica, Serisan cuenta en su cartera de clientes con grupos con presencia internacional, a las que ofrece soluciones para el punto de venta en una oferta a medida que incluye desde el ‘visual merchandising’ en el sector retail a soluciones acústicas y estructuras autoportantes, pasando por arquitectura textil y comunicación visual.

En una empresa que acaba de conmemorar su cincuentenario, y que hace tiempo que rompió las ya de por sí difusas fronteras del sector de la comunicación gráfica, son muchos los giros estratégicos que merecen la condición de hitos dentro de la propia historia. En el caso de Serisan, que echó a andar en 1973 dedicada a la serigrafía industrial, el último de ellos se

puesta a prueba por la crisis sanitaria, pero sus efectos sobre las ventas se han dejado notar sobre todo una vez superado el paréntesis de la pandemia, situando la cifra de facturación en cotas nunca antes alcanzadas.

Completamente orientada a los proyectos que puedan proponer sus clientes, Serisan carece de un porfolio de producto con el que presentarse en

que hacer girar las estrategias para llegar a los diferentes mercados que se atienden desde la fábrica de Soto de la Marina. En aquel momento la planta trabajaba doce líneas de producto, entre las que se escogieron cuatro sobre la que concentrar los esfuerzos comerciales, formativos y de inversión. Ello no significaba, en todo caso, abandonar el resto, cuya aportación sigue siendo clave para mantener la condición de proveedora de soluciones en comunicación gráfica que constituye el núcleo de la oferta de la empresa.

“Aquel fue un momento de cambio interna”, resume Ángel Manuel Gómez Herrera, gerente de Serisan, que señala como primeros objetivos del proceso iniciado entonces la profesionalización de la empresa y su preparación para lo que estaba por venir: “Renovamos el equipo directivo, acometimos un proceso de reestructuración interna y creamos una hoja de ruta y de estrategias”. La redefinición de la gama de producto, explica, fue una de las principales decisiones a tomar, y una de las claves para orientar la transformación que se buscaba. De toda la oferta de la empresa, se señalaron cuatro líneas de negocio como aquellas en las que centrar las inver-

***Centrada en ofrecer soluciones a las necesidades del cliente, Serisan carece de un porfolio de producto con el que presentarse en el mercado, algo que pone a la empresa en disposición de aprovechar las oportunidades que puedan presentarse pero que también puede suponer una complicación en términos comerciales y estratégicos***

produjo en fechas relativamente recientes, cuando decidió reestructurar su oferta para hacerla girar en torno a cuatro de las líneas de negocio con las que operaba, entre las que curiosamente ya no tenía presencia la que dio origen a la empresa. Aquello tuvo lugar en 2018, a tiempo para que esa reorientación de la empresa fuera

el mercado, algo que pone a la empresa en disposición de aprovechar las oportunidades que puedan presentarse pero que también puede suponer una complicación en términos comerciales y estratégicos. El proceso que se abrió hace cinco años buscaba dar forma a una hoja de ruta para concretar esfuerzos y señalar unos ejes sobre los



En la foto, algunos ejemplos de la línea de 'visual merchandising', una de las cuatro en torno a las que se estructura la oferta de la empresa.

siones, el trabajo de I+D+i, la formación y el esfuerzo comercial: retail 'visual merchandising', arquitectura textil, estructuras autoportantes y soluciones acústicas.

Bajo esas cuatro denominaciones se agrupan familias de producto que, aunque a su vez pueden ser muy heterogéneas —**"nosotros no tenemos un catálogo que mostrar, lo que ofrecemos son soluciones a medida"**—, destaca el gerente de la empresa cántabra—, sí ofrecen un punto común sobre el que articular la oferta y llegar al mercado. Son también una buena referencia para describir la naturaleza de los trabajos que se realizan en la planta de Soto de la Marina y, sobre todo, el alcance de esas soluciones que menciona su gerente. La línea de negocio de 'visual merchandising' engloba los productos destinados al punto de venta como elementos de promoción y refuerzo de los productos en venta, en un amplio abanico de formatos y materiales. Un papel similar juega la arquitectura textil, gráficas en telas montadas sobre estructuras de aluminio que, gracias a la tecnología de tinte empleada y una vez retroiluminadas, consigue

imágenes comparables a las de una pantalla led, hasta el punto de poder utilizarse como alternativa a esta. Las reproducciones a escala real de furgonetas, para su uso como 'food trucks', son el producto más llamativo dentro de las estructuras autoportantes, que incluye también opciones mucho menos estandarizadas para su uso como punto de venta. Dentro de las soluciones acústicas, por último, se enmarcan los paneles fonoabsorbentes que, de nuevo en un amplio abanico de formatos y diseños, se utilizan para mejorar las condiciones de sonido de cualquier recinto, minimizando ruidos y reverberaciones.

### Líneas tractoras

Las soluciones acústicas y el 'visual merchandising' son las líneas que aportan un mayor volumen a la facturación de Serisan, y también las que mantienen un mayor ritmo de crecimiento. Pero es la complementariedad entre las diferentes categorías, y las sinergias que se generan entre ellas, la aportación más importante de la reestructuración acometida a partir de

2018, y eso vale tanto para las cuatro líneas con mayor protagonismo como para las otras ocho que completan la oferta de la empresa. **"Las soluciones acústicas, por ejemplo, nos han permitido entrar en clientes y mercados donde de otra manera hubiera sido muy difícil hacerlo"**, explica Ángel Manuel Gómez Herrera, que menciona hoteles o restaurantes, pero también oficinas, colegios o centros de trabajo que, a raíz de la pandemia, buscan formas de mejorar la calidad sonora de los espacios de trabajo. **"Esa es la clave, al centralizar el esfuerzo en las cuatro líneas principales estás en condiciones de ofrecer a los clientes soluciones completas: cartelería, expositores PLV (de publicidad en el punto de venta) ficticios y corpóreos 3D... ahí entrarían el conjunto de las doce líneas"**.

El giro estratégico diseñado en 2018 se encontró, casi de forma inmediata, con el imprevisible reto de la pandemia del Covid-19, que puso un paréntesis en todo el proceso de reestructuración pero también sirvió para poner a prueba lo hecho hasta entonces: **"Probablemente ha sido la crisis**



más importante que hemos sufrido en los cincuenta años de historia de la empresa, pero afortunadamente teníamos ya definidas las estrategias, las estructuras y los objetivos, y eso es lo que nos permitió aguantar y salir reforzados. De otro modo no sé si lo hubiéramos podido contar”, recuerda el gerente de Serisan. Con la hostelería y el retail cerrados, sin ferias en las que montar ‘stands’ y con todas las incertidumbres del momento, la actividad de la empresa se paralizó. **“Tocó replegar velas y aguantar. Lo que más me preocupaba era perder a los**

trabajadores, y no solo por lo que supone un despido. Las máquinas pueden parar y ser reemplazables, pero las personas son un activo de la empresa, gente formada, implicada, eso no podíamos perderlo”.

Serisan cuenta con una plantilla de 40 trabajadores, a los que hay que sumar un colectivo de colaboradores que, sin estar formalmente dentro de la empresa, tienen una aportación fundamental. **“Son 15 o 16 empresas que dan servicio en ciudades a las que no te puedes desplazar: Madrid, Barcelona, Sevilla, Valencia... Nosotros fa-**

bricamos, pero ellos son los responsables de hacer las mediciones y de instalar, con independencia de que toda la gestión la hagamos desde aquí”.

En la planta de Soto de la Marina, además de la fabricación, está un oficina técnica y un departamento de coordinación de servicios al cliente encargado del diseño y la logística del envío y la instalación: **“Tenemos una buena organización para sincronizar fuerzas y esfuerzos”.**

Esa organización es la base sobre la que se asienta la que el gerente de Serisan considera como el principal ar-



En las fotos de la izquierda, una muestra de algunos de los trabajos de Serisan, dentro de las cuatro líneas de negocio consideradas estratégicas por la empresa. Arriba, a la izquierda, arquitectura textil para Springfield, con mobiliario efímero en primer plano, uno de los elementos que componen la categoría de ‘visual merchandising’; también arriba, un operario trabajando sobre una plancha fonoabsorbente; junto a estas líneas, dos de las estructuras autoportantes que fabrica Serisan: un quiosco y, al fondo, una ‘food truck’. Ala izquierda, abajo, uno de los últimos equipos incorporados a la empresa, en una inversión tecnológica de 2023. En la imagen de arriba, Ángel Manuel Gomez Herrera, gerente de Serisan, junto a Ángel Gómez Llata, fundador.

gumento competitivo de la empresa: la capacidad para abordar proyectos complejos en tiempo récord. **“La clave es dar un servicio personalizado, con una comunicación constante con el cliente, de manera que sepa en todo momento qué se puede hacer y en qué plazo”.**

### Cientes

En la cartera de clientes de Serisan están presentes algunos de los principales grupos de distribución textil y, tanto en su caso como en buena parte

de quienes completan la relación, un buen número de empresas con presencia multinacional. El grupo Tendam –propietario de las cadenas Springfield y Woman Secret–, Stihl, Husqvarna, Adidas, OKMobility, Univelever –un gigante que vende más de 400 marcas, entre ellas Magnum o Carte d’Or– y la cadena hotelera Iberostar forman parte de una cartera en la que también tienen presencia empresas cántabras, como Textil Santanderina o Hisbalit. Que se trate de empresas con muchos puntos de venta, o que requieran que el producto que fabrique Seri-

san llegue simultáneamente a cientos de tiendas, marca un grado de exigencia que implica un mayor nivel de dificultad en la organización de la fabricación, envíos y montajes, pero que también permite que la empresa cántabra haga valer sus fortalezas.

Tras la pausa provocada por la crisis sanitaria, la cifra de ventas de Serisan retomó la senda de crecimiento de los años anteriores, pero con un renovado impulso que los responsables de la empresa no dudan en vincular con los efectos de la reestructuración acometida antes de la pandemia. En

## MEDIO SIGLO DE CONTINUA TRANSFORMACIÓN

Por más que mantenga su rastro en el propio nombre de la empresa, la serigrafía industrial hace tiempo que no forma parte de la cartera de productos de Serisan. Desplazada del mercado por la impresión digital, la actividad que dio origen a la empresa hace medio siglo dejó su lugar a otras, en un relevo que a lo largo de la historia de Serisan se ha producido en otras muchas ocasiones, siempre atendiendo a las necesidades de los clientes y a lo que la tecnología ofrecía para darles respuesta. Ese continuo proceso de reinención, que está en la raíz del giro estratégico acometido en 2018, es probablemente el elemento más característico del proyecto que dio sus primeros pasos en 1973 en un pequeño taller de la calle General Dávila de Santander y que, desde entonces, ha ido transformándose con cada proyecto y con el impulso primero de su fundador, Ángel Gómez, y después de sus sucesores: **“A nosotros nos ha tocado proteger el legado que hemos recibido”**, recalca Ángel Manuel Gómez Herrera, actual director de la empresa. Serisan celebró su cincuentenario el pasado 26 de octubre con un acto en el que reunió a trabajadores, proveedores y clientes. Muchos de estos últimos —clientes y proveedores— han acompañado a la empresa a lo largo de sus cinco décadas de vida, en lo que los actuales responsables de Se-



El fundador de la empresa, en el centro, junto al actual equipo directivo de Serisan y el logo del cincuentenario.

risan consideran como otra de sus señas de identidad. La conmemoración del aniversario, en la que tuvo un destacado protagonismo el propio Ángel Gómez, sirvió también de marco para la edición de un libro con la historia de la empresa, escrito por el periodista Jesús Chimeno. El año del cincuentenario se ha implantado en Serisan un protocolo familiar. **“De alguna manera el protocolo es el broche para este aniversario que hemos celebrado este año, un instrumento que facilita la continuidad de la familia empresaria”**.

2022 la facturación superó los 4 millones de euros, una cifra récord en el histórico de la empresa a la que, destaca el gerente de Serisan, fue consecuencia del incremento de la actividad, y no del aumento de los precios:

**negocio. Aunque aquello se paró por la crisis, ya habíamos hecho nuevos clientes y eso nos permitió retomarlo todo y recuperarnos rápidamente”**.

Geográficamente, Serisan atiende

***En la cartera de clientes de Serisan están presentes algunos de los principales grupos de distribución textil y, tanto en su caso como en buena parte de quienes completan la relación, un buen número de empresas con presencia multinacional***

**“Antes del parón por el Covid, ya habíamos hecho visitas, presentando el nuevo enfoque de la empresa y apoyándonos en las cuatro líneas de**

pedidos de toda España, aunque tiene presencia internacional tanto a través de una parte de exportación directa como, sobre todo, con los trabajos hechos

a clientes españoles para su empleo en tiendas, exposiciones o stands fuera de España. **“En su día nos planteamos buscar clientes fuera de España, pero lo paralizamos y no lo hemos retomado”**, explica Ángel Manuel Gómez Herrera, que menciona las dificultades que para una empresa como la suya, sin un portafolio de producto propiamente dicho, implica una tarea como esa. Eso no significa, en todo caso, una renuncia a los mercados exteriores, en los que efectúa en torno al 5% de sus ventas: **“A raíz del Brexit, por ejemplo, hubo una agencia de publicidad del Reino Unido que nos trasladó sus clientes europeos para evitar los costes de salir del Reino Unido, y tenemos clientes españoles que tienen sedes o agencias de comunicación fuera de España. Por esa vía entendemos que podemos seguir creciendo”**, concluye el gerente de Serisan.