



Cárnicas Serrano busca al mejor gerente de la familia

Una sucesión en paz

FERNANDO RODRIGUEZ. Valencia

Blas y Carlos Serrano quieren conseguir que la sucesión familiar se efectúe a través de una buena planificación. Por eso, ahora que quieren traspasar

el relevo del poder de Cárnicas Serrano a uno de sus cuatro hijos, han contratado a un consultor externo para que les ayude a adoptar una decisión "lo más objetiva posible".

Cárnicas Serrano es hoy una empresa con doscientos empleados que exportará este año el diez por ciento de sus ventas de 2.800 millones a Rusia. El origen de esta empresa valenciana se remonta a los años cuarenta, cuando Blas Serrano I, un cocinero metido a representante de un almacén de coloniales, tuvo que dedicarse, dada la mala situación económica del momento, a comercializar morcillas de Onteniente y longanizas de Valencia por la capital del Turia... en bicicleta. Poco después, comenzó a ayudarle, con catorce años de edad, Blas Serrano II—"hice más kilómetros que Fausto Coppi".

En 1954, los Serrano—padre e hijo—ya tenían una carnicería donde elaboraban sus propios productos, aunque otra crisis económica abocó al *pater familias* a emigrar a Brasil y Uruguay. En 1959, con Blas Serrano I de vuelta, y su otro hijo Carlos Serrano ya incorporado al negocio, la familia monta su primer local de ciento cincuenta metros cuadrados. De ahí, y a través de una historia de cuarenta años de ir siempre poco a poco, se llega a lo que hoy es Cárnicas Serrano.

Consultores

El primer relevo accionario se produce en 1969, cuando el fundador de la empresa se jubila. El segundo relevo, en favor de los hijos de Blas Serrano II—Blas y Carmen—y de



Blas Serrano II, en "traje de faena".

“ Gracias a un consultor externo mi hermano y yo no nos hemos convertido en juez y parte de la sucesión ”

Carlos Serrano—Carlos y Abelardo— será decidido en los próximos tres años.

"Tanto mi hermano como yo somos ahora los gerentes. Nos llevamos bien, pero cuando nos jubilemos puede haber problemas entre los primos, y desde hace un año trabajamos con una consultora externa organizando la sucesión. Antes del final de este año tendremos el informe definitivo, y marcaremos las líneas para que la transición se produzca en los próximos cinco años",

explica Blas Serrano II.

En efecto, la citada consultora ha entrevistado por separado a los seis implicados en la sucesión, a las mujeres de todos ellos, y al cuerpo directivo de Cárnicas Serrano. El fin último: elaborar un plan para que uno de los cuatro primos sea nombrado gerente único en el plazo de tres años y ejerza plenamente sus funciones dos años después.

El período de información ya ha terminado y la familia Serrano estudia ya

las conclusiones elaboradas por el grupo consultor.

A Blas Serrano II no le asusta que alguien de fuera de su empresa venga a decirle cómo tiene que hacer las cosas: "No se trata de que te organicen el negocio desde fuera. Pero cada uno debe reconocer sus carencias, y el empresario debe rodearse de gente que sepa mucho más que él, reservándose el papel de director de orquesta. El consultor evitará que mi hermano o yo nos convirtamos en juez y parte de la sucesión, y podrá ver las posibilidades de cada candidato, su idiosincrasia y sus valores humanos. Debe aconsejarnos, y nosotros, entre todos, aceptar lo que propone, si nos gusta".

Preocupación

Blas Serrano II ha llevado la preocupación por la sucesión en las empresas del sector a la Asociación de Industrias de la Carne de España (AICE), que preside. Serrano ha organizado dos jornadas dedicadas al tema. Con relativo éxito: ochenta de las noventa y cinco empresas asociadas—"en un noventa y cinco por ciento son familiares"—han acudido a su llamada. Ahora planea otras sobre transmisiones patrimoniales.

"La sucesión familiar es problemática. Muchos lo dejan para el final, cuando ya han agotado sus reservas humanas. Si lo organizas en plan subjetivo, puedes tener disgustos", asegura Blas Serrano.

GESTIC 94

la c

EXPANSION

Este año se ha do el décimo añi del juego de sin empresarial C organizado por EXPANSION. Bretaña, Italia, Portugal y España servido de escena que las más de 30. sonas que han p do en la com hayan disfrutad aventura emp —real como el mismo— sin arri céntimo.

El software que liza, diseñado equipo de info de la Univers Strathclyde (Gra ña), tiene en cues los aspectos que determinar q empresa fracas todo un éxito: ción, marketing, humanos y finan

Esta es la razi que la cotizació clasificación de pos, porque er toman en consi no sólo las cifras ficios de una —que sólo tenera la situación empresa en el plazo— sino tar repercusiones inversiones rea las expectativas cado y de l: sociedad.

N
A diferencia nes anterior tión '94 incluye u integral de inf y contacto dire