

Una empresa familiar de tres generaciones

Flick: un caso paradigmático



Gonzalo Díaz Meneses (coord.)

Katuska Cabrera Suárez

Antonia García Cabrera

M^a de la Cruz Déniz Déniz

Pedro Pérez Pérez

Josefa D. Martín Santana



UNIVERSIDAD DE LAS PALMAS
DE GRAN CANARIA

GRUPO  FLICK



Gonzalo Díaz Meneses

es doctor en Ciencias Económicas y Empresariales por la Universidad de Las Palmas de Gran Canaria, Máster en Dirección de Marketing e Investigación de Mercados por la Universidad Nacional de Educación a Distancia, además de licenciado en Ciencias Políticas y Sociología, así como en Geografía e Historia por la Universidad Complutense de Madrid. Actualmente es profesor de la Universidad de Las Palmas de Gran Canaria, donde desarrolla su labor investigadora y docente en el área de Comercialización e Investigación de Mercados.

Sus investigaciones se han centrado en líneas como el comportamiento del consumidor, la imagen corporativa y el sector no lucrativo. Cuenta con más de cincuenta publicaciones académicas en revistas nacionales e internacionales y en libros de autoría colectiva y de actas de congresos. Muestras de estas publicaciones se encuentran en revistas científicas como la *Environment and Behavior*, la *Journal of Educational Administration*, la *Journal of non Profit and Voluntary Sector Marketing* y la *Journal of Environmental System*. Igualmente ha participado en numerosos encuentros científicos nacionales e internacionales siendo ponente, entre otras, en las convenciones de la American Marketing Association, la European Marketing Academy y la Society for Consumer Psychology.

Por último, su dedicación docente ha estado centrada en asignaturas de Marketing y Análisis del Consumo. En esta actividad de enseñanza destaca su vocación europeísta que se demuestra en la realización de diversas misiones docentes de corta duración en varias universidades europeas entre las que se encuentran las de Lieja (Bélgica), Byalistok (Polonia), Lahti (Finlandia), Bolonia (Italia) y Biccoca (Italia).



UNA EMPRESA FAMILIAR DE TRES GENERACIONES

FLICK: UN CASO PARADIGMÁTICO

Gonzalo Díaz Meneses (coord.)

COAUTORES:

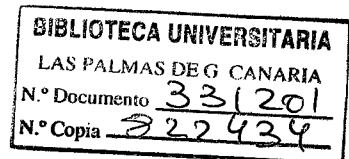
Katuska Cabrera Suárez
Antonia García Cabrera
M^a de la Cruz Déniz Déniz
Pedro Pérez Pérez
Josefa D. Martín Santana



UNIVERSIDAD DE LAS PALMAS DE GRAN CANARIA
Servicio de Publicaciones

GRUPO  FLICK

2005



UNA EMPRESA FAMILIAR DE TRES GENERACIONES
FLICK: UN CASO PARADIGMÁTICO

© del texto:

los autores

© de la edición:

Universidad de Las Palmas de Gran Canaria (Servicio de Publicaciones)
Flick Canarias 2, S.L.

Primera edición, 2005

Maquetación y diseño:

Silvia Hernández Rosales

Sergio Hernández Peña

ISBN:

84-96502-25-2

Depósito Legal:

GC 444-2005

Impresión:

Talleres editoriales Cometa

Impreso en España. *Printed in Spain*

Queda rigurosamente prohibida, sin la autorización escrita de los titulares del «Copyright», bajo las sanciones establecidas por las leyes, la reproducción parcial o total de esta obra por cualquier medio o procedimiento, comprendidos la reprografía y el tratamiento informático.

A los nietos y biznietos de Harald Flick y a sus colaboradores

*No abandones tu ruta cotidiana,
Traza tu vida de un humilde modo.*

Alonso Quesada, "Alabanza de lo cotidiano".
El lino de los sueños, 1976

*La felicidad requiere, como uno de sus principales ingredientes,
la sensación de permanencia: la creencia de que esto o algo
análogo pervivirá por siempre.*

Gerald Brenan, "Vida". *Pensamientos en una estación seca, 1985*

Índice

AGRADECIMIENTOS	13
PRÓLOGO	17
INTRODUCCIÓN	21

PARTE I: LA EMPRESA DE HARALD FLICK

CAPÍTULO I. ANTES DEL PRINCIPIO	29
El nacimiento de Harald Flick y sus antecedentes familiares	29
La primera Guerra Mundial en la infancia y en la juventud de Harald Flick	32
La emancipación de Harald Flick	35
El desembarco de Harald Flick en la isla de Gran Canaria	39
La boda de Anna Schudel y Harald Flick	42
Las miserias y las posguerras	44
CAPÍTULO II. ASÍ EMPEZÓ TODO	49
La cuna de la empresa	49
La apertura de sus primeras oficinas	52
La bonanza económica de los años sesenta	56
Las nuevas instalaciones de la Avenida de Escaleritas en Las Palmas de Gran Canaria	61

CAPÍTULO III. DEL CARISMA PERSONAL A LA CULTURA EMPRESARIAL65

La identidad cultural de Flick y los orígenes alemanes del fundador65

Del entorno familiar e íntimo a la manera de trabajar del fundador68

El eclecticismo religioso y político del fundador72

Del despacho profesional a la vocación de voluntariado social del fundador75

CAPÍTULO IV. EL PROCESO DE SUCESIÓN81

La filosofía del negocio y el traspaso81

Prolegómenos inmediatos del advenimiento de la segunda generación86

La diferenciación de cometidos entre los hermanos y la relación familiar90

La tutela de los empleados no familiares94

La cultura como guía para la gestión de la empresa96

PARTE II: LA EMPRESA DE LOS SUCESESORES

CAPÍTULO V. LA CONSOLIDACIÓN103

La fundación de la empresa matriz: Flick Canarias, S.A. ...103

La incorporación de Seat y la constitución de Centro Auto, S.A.: se afianza la faceta nacional de Flick108

La faceta oriental de los negocios de Flick: la fundación de Dragón Canarias, S.A. y H.F. Motor's, S.L.112

La génesis de Flick Canarias Comercial, S.A115

CAPÍTULO VI. LA DIVERSIFICACIÓN119

El papel del fundador en el proceso de diversificación de negocios119

La línea de alimentación y bebidas: Corb Canarias, S.L e HiperFlick, S.L	121
F. García Panasco, S.L.: una pica en el sector de la maquinaria industrial	124
Las líneas fundacionales del proceso de diversificación: la agencia de seguros y la consignataria	125
Las dimensiones de la compañía	126
CAPÍTULO VII. LA EXPANSIÓN GEOGRÁFICA	127
La expansión territorial de las empresas	127
Corb Canarias, S.L.: la primera punta de lanza de Flick en otras islas	128
El proceso de implantación en Tenerife	129
La “conquista” de La Palma	131
La introducción en Lanzarote	132
Las islas de mercados menores: Fuerteventura, El Hierro y La Gomera	134
El salto a la Península Ibérica	135
CAPÍTULO VIII. RENOVACIÓN Y CONTINUIDAD CULTURAL	137
Cambios y remanentes	137
La aparición de subculturas en el Grupo Flick	142
La orientación al mercado con un doble enfoque de gestión comercial	145
Ámbitos del reflejo de la responsabilidad social y principios de actuación	147
Respuestas de responsabilidad social y de voluntariado	150
CAPÍTULO IX. CRISIS, ¿QUÉ CRISIS?	157
La crisis del sector del automóvil de 1992	157

La orilla tranquila de Flickr	160
La gestión de la crisis	164
El relanzamiento de la prosperidad	167
Una imagen propia	170

PARTE III: LA EMPRESA DE LA TERCERA GENERACIÓN

CAPÍTULO X. EL LEGADO	177
El fin de una época	177
El rumbo hacia el futuro	186

CAPÍTULO XI. DE LA HISTORIA A LOS DESAFÍOS	191
Hacia un liderazgo transformacional	191
La problemática familiar de la sucesión de la tercera generación	197
La gestión del marketing con responsabilidad social	203

BIBLIOGRAFÍA	211
---------------------------	-----

Anexos	215
Cuestionario	217
Currículo de coautores	225

Agradecimientos

Una obra como la presente no hubiera sido posible sin la colaboración desinteresada de muchas personas, a quienes quisiera expresar mi agradecimiento. En primer lugar, a mi padre, José Díaz Cutillas, quien fue mi primer mentor profesional, por enseñarme que en la honestidad reside el amor por uno mismo y que el tesón encierra la clave del éxito, que la bondad es el único arma a emplear y que ante la adversidad solo queda crecerse más de uno mismo, que nunca hacer daño a los demás puede ser un objetivo y que en la vida quien la sigue la consigue. Además, por mostrarme el valor de cumplir con la palabra dada, pese a que muchas veces sea muy difícil mantener la lealtad con uno mismo y con los demás. Finalmente, por anteponer los objetivos generales a los particulares evitando siempre todo protagonismo. En definitiva, por explicarme qué es hacer empresa y darme las señas clave de la emprendeduría.

En segundo lugar, doy las gracias a mis alumnos presentes y futuros porque enseñar es la única forma de comprobar que uno se sabe la lección y porque al escribir la historia de esta empresa he descubierto las enormes concomitancias que existen entre dirigir una empresa y liderar una clase. Finalmente, porque ellos me ofrecen la oportunidad de examinar cada curso mi vocación docente, la que consiste en creer que todo lo bueno que uno da a la vida, la vida lo devuelve con creces.

En tercer lugar, gracias a los que no se reparten el mundo de la universidad y proveen de oportunidades a los demás y a los que se consideran competidores pero leales, a los que no reivindicar la libertad y el amor por el trabajo de los demás y a los que

apoyan la línea universitaria que elegimos y caminamos. También quisiera expresar mi gratitud a mis compañeros del Departamento de Economía y Dirección de Empresas de la Universidad de Las Palmas de Gran Canaria, especialmente a los adalides de nuestra cultura de amor al trabajo y a quienes dejaron un camino académico expedito: Antonio Marrero Hernández y Juan Manuel García Falcón. Además, concretamente y con relación a este proyecto, debo recordar a los revisores técnicos Jesús Martínez Milán, María Gracia García Soto y Sonia Suárez Ortega: un grupo de colegas y amigos que, desinteresada, cuidadosa y pacientemente, leyeron las versiones preliminares de estos capítulos, detectando errores, insuficiencias, omisiones y reiteraciones. En definitiva, ofreciendo mayores oportunidades para elevar el nivel de exigencia y proporcionando confianza y seguridad. También aprecio la generosidad, en los prolegómenos del proyecto, de algunos consejos y algún café ganados del profesor Santiago Luxán Meléndez. De alguna manera, también quisiera hacer justicia a la profesora María Katuska Cabrera Suárez, una de las autores de este libro, la más experta en empresas familiares y, sin tener culpa de mis errores e imperfecciones, la persona que más me ha abierto los ojos respecto a este tópico tan fascinante. Finalmente, en un lugar preferente, quisiera reconocer el magisterio académico de Asunción Beerli Palacio, pionera de muchos de los caminos que hoy transito.

Por otra parte, para recabar información conté con la inestimable colaboración de valiosos informantes, cuyos recuerdos han sido esenciales para narrar los acontecimientos. En este cometido han colaborado desinteresadamente clientes, proveedores, empleados y otras personas ajenas a la empresa. Mi agradecimiento para Antonio Miranda, Félix Guinnot, Fernando Castro, José Acosta, José Luis Lezcano, José Ramón Jerez, Julia Sanz, Luis Díaz, Manuel Ramírez, María Luisa Ortega, Oscar Jessen, Ramón Darías, Ramón Santana, Santiago Cabrera y Tomás Gutiérrez. Igualmente, soy consciente de que Mariano García y Vicente García han hecho un esfuerzo notable para facilitarme documentación y para ayudarme en todo momento.

Igualmente, hay miembros de la propiedad de la empresa que han hecho suyo el reto de esta investigación abriendo las puertas de su casa y del Grupo Flick, de par en par, con absoluta confianza, y con el estímulo de hacer saber que lo que realmente les ha interesado es conocer su verdadera historia, sin reservas y con todo detalle, con el fin de aplicar su experiencia de forma fructífera en el futuro. De modo muy especial a Jürgen Flick, por ser el mentor del proyecto y el depositante de tanta confianza; a Onno Flick, por exigirse siempre tanto a sí mismo y a mí; y a Silvia Flick, por su sensibilidad y compromiso.

Finalmente, quisiera pedir perdón si el proceso histórico en que consiste este libro es todavía demasiado áspero, es decir, áspero por desembocar en tiempos aún muy recientes y que, por cierto, no se abordan en esta obra. Sánchez Albornoz decía que los hechos históricos que están de actualidad lo están por su hiriente acción sobre el presente y por su drástica y reciente influencia. Pido perdón poniendo de manifiesto a quienes han dejado, obradores, su esfuerzo y trabajo en esta empresa y ahora se dedican a otras labores, que la historia de la entidad Flick, su identidad y mi historiografía está en deuda con ellos. Y que para convertir este turbio río de memorias en hechos cristalinos, he procurado seguir el consejo de este genial historiador:

A la historia debe irse con amor, porque el amor es el mejor camino para la comprensión; con amor, no para exaltar a los hombres cuyo pasado nos ocupa y cuyas sombras intentamos revivir, sino para entenderlos.

Solo deseo, reflexivamente, que el pasado sirva de provecho de los emprendedores venideros de esta empresa y si no es el caso, que sirva para otras carreras profesionales, o simplemente de existencia, especialmente si han tenido algo que ver con Flick. En efecto, no escondo mi deseo de reconciliar este libro con el futuro de todos ellos. Unos versos recortados por mí, fuerte osadía, del poeta Pablo Neruda dicen así:

*Este libro termina aquí.
Ha nacido como los territorios
de bosques incendiados pero deseo
que renazca de nuevo esta palabra,
tal vez en otro tiempo sin dolores.*

Con todos ellos he contraído una deuda de afecto, entusiasmo
y rigor.

Gonzalo Díaz Meneses

Las Palmas de Gran Canaria a 16 de agosto de 2005

Prólogo

Cuando el profesor Gonzalo Díaz Meneses me propuso prologar el presente libro no dudé en aceptar de inmediato. Por una parte, porque sé de su esfuerzo investigador y porque el equipo de investigadores de la Universidad de Las Palmas de Gran Canaria del que se ha rodeado comparte su misma pasión por el estudio y la vida académica. Por otra parte, porque la obra está dedicada a un tema que considero de máximo interés. De todos es conocida la importancia que tienen las empresas familiares para cualquier país, no solamente por el elevado porcentaje que representan sobre el total de las empresas, sino también por su gran aportación al PIB y por el elevado número de puestos de trabajo que generan. Este hecho, junto con las características diferenciales de las empresas familiares, en las que la propiedad, la gestión y la familia constituyen tres sistemas interrelacionados que habitualmente recaen en las mismas personas, ha dado lugar a que actualmente la empresa familiar como ámbito de estudio adquiera cada vez mayor relevancia.

En la presente obra se aborda justamente el tema de la empresa familiar y se hace desde una perspectiva multidisciplinar que abarca el análisis histórico, sociológico y de gestión empresarial y de marketing. Al mismo tiempo, el rigor que se ha seguido en su elaboración ofrece la oportunidad de una lectura provechosa que invita en todo momento a la reflexión. De hecho, en este singular trabajo de investigación se ilustran determinadas fórmulas de administración y dirección de organizaciones que han sido consideradas por la historia y por los especialistas como prolegómenos del éxito, especialmente en empresas familiares,

que representan la inmensa mayoría del tejido empresarial de España, en general, y de Canarias, en particular.

Su temática pretende analizar el caso de una empresa concreta, haciendo un recorrido a través de tres etapas que se corresponden con sus propietarios a través de tres generaciones. La primera etapa se centra en el estudio de la época del fundador; arranca en 1906, fecha de su nacimiento, y concluye en 1972 cuando sus negocios se constituyen en sociedad anónima. De esta parte del libro destacaría la aproximación a la vida y los valores del fundador, quien resulta ser un personaje extremadamente carismático. Su tesón y buen criterio logran crear y consolidar un auténtico legado empresarial, a pesar de que las circunstancias de partida fueron especialmente difíciles: las dos Guerras Mundiales, la Guerra Civil española y las posguerras. El análisis de la cultura empresarial y del proceso de sucesión directiva cierra esta parte del libro.

En la segunda etapa se analiza el desempeño profesional de sus hijos, que tiene lugar entre principios de la década de los setenta y finales de la de los noventa y que coincide con la muerte del fundador en 1997. En esta época, la entidad llega a convertirse en líder del mercado por sus notorias ventajas competitivas, fraguadas precisamente en circunstancias desfavorables, debidas a las crisis económicas y comerciales de la España de los años setenta y noventa.

Finalmente, la tercera etapa aborda la llegada de la tercera generación, los nietos. Lógicamente, esta última etapa, al ser muy reciente, es imposible analizarla en profundidad, aunque sí se identifican ciertas actuaciones que permiten atisbar tendencias de futuro. Sobre esta base, se proponen fórmulas de gestión que, en algunas ocasiones, ya se diagnostican en la administración de la compañía y se reflexiona acerca del cambio generacional, cultural y organizativo que nuevamente empieza a darse en la entidad.

A través de este análisis se pone de manifiesto un caso de iniciativa empresarial enormemente interesante no solo por sus aciertos de gestión en el delicado proceso de sucesión generacional y

porque la empresa haya conseguido crearse, consolidarse, diversificarse y expandirse territorialmente incluso en periodos difíciles y recesivos, sino también por sus errores. Precisamente, es el reconocimiento de sus errores, con un espíritu crítico y constructivo, lo que le permite superarse, seguir avanzando y convertirse en una experiencia de gestión ejemplar. Por otra parte, no es frecuente que una empresa, máxime de naturaleza familiar, abra sus puertas para que la estudien y examinen, y esté dispuesta a publicar su historia, a mostrar con total transparencia lo que ha hecho bien y mal, en qué ha tenido éxito y en qué ha fracasado.

Por otra parte, el rigor del trabajo está avalado por una sólida base metodológica, la cual ha consistido en una exhaustiva revisión de fuentes de información secundarias, tales como revistas, informes internos y datos estadísticos, que en su mayoría ya presentaban la configuración documental precisa para permitir esta labor investigadora. Esto es así porque desde hace muchos años en la empresa ya existían la inquietud y la expectativa de llevar a cabo un análisis de estas características. Así mismo, también se ha efectuado un estudio exploratorio, utilizando fuentes de información primarias. En primer lugar, se realizaron encuestas personales a una muestra de la población de Gran Canaria con el objeto de estudiar la imagen y posicionamiento de la entidad. Y en segundo lugar, se hicieron entrevistas en profundidad a informantes clave, que han sido testigos de la historia de la compañía, ya sea como clientes, empleados o propietarios.

En definitiva, leer esta obra puede constituir un placer para cualquier persona interesada en conocer la historia de una empresa familiar paradigmática, que ha sabido superar con éxito uno de los principales problemas a los que generalmente se enfrentan dichas empresas: su continuidad en el tiempo. Un atractivo adicional de la presente obra es saber combinar elementos narrativos de índole estética, que proporcionan una lectura fácil y amena, con planteamientos y reflexiones de rigor desde un punto de vista científico y profesional. Por todo ello, se trata de un libro heterodoxo y ecléctico de orientación divulgativa y, al mismo tiempo, de interés académico, que recomiendo

leer al gran público en general, a los alumnos y estudiosos de la administración y dirección de empresas y, quizás más especialmente, a todas aquellas personas que se vinculan directa o indirectamente a una empresa familiar.

Asunción Beerli Palacio
*Catedrática de Comercialización e Investigación de Mercados
de la Universidad de Las Palmas de Gran Canaria*

Las Palmas de Gran Canaria, 5 de mayo de 2004

Introducción

Nos hemos propuesto situar, en un amplio marco interdisciplinar, el proceso histórico de la fundación y desarrollo de una empresa canaria, cuya evolución ha representado una trayectoria singular de la conducta emprendedora. Con esta voluntad, no se trata tanto de hacer propuestas específicas para mejorar la eficacia de la empresa, como de ayudar a entender el mundo que es y desempeña, el sentido de los problemas que le han afectado y el signo de las consecuencias internas y externas de las soluciones propuestas. Por ello, hemos intentado separarnos del terreno más práctico de la actividad propiamente empresarial y circular en un ámbito más intelectual, donde la ciencia tiene un clima más adecuado.

Como sabíamos que no podía ser fácil el estudio de una entidad empresarial viva y comprometida con su tiempo, como lo es el grupo Flick, se hizo necesario un importante esfuerzo metodológico relativo al diseño de la investigación desde los comienzos de este trabajo. Se trataba de asegurar el rigor de un enfoque analítico, comprensivo y crítico de la realidad, a pesar de que el horizonte temporal objeto de estudio a veces resultaba demasiado reciente y, por tanto, la evidencia fuese apreciada insuficientemente. Por ello, por una parte, establecimos una línea temporal que limitase nuestro análisis en el año 1998, fecha del fallecimiento del fundador de la empresa y, por otra parte, confeccionamos un esquema estricto que guiase la obtención de datos y la subsiguiente interpretación de los mismos. Esta estrategia hace referencia al diseño de investigación o secuencia lógica que conecta la evidencia empírica con las cuestiones iniciales de estudio y, en último término, con sus conclusiones.

Concretamente, esta investigación fue iniciada en 1995 con la confección de tres estudios exploratorios acerca de la cultura, la historia y la imagen de la empresa en los que se planteaban las siguientes cuestiones: (1) el hecho fundacional, (2) el liderazgo, (3) las funciones comerciales, de producción, de recursos humanos y de financiación (4) la cultura empresarial, (5) la responsabilidad social, (6) la sucesión generacional, (7) el contexto y el proceso histórico y (8) el conflicto y el cambio social.

A pesar de que estas cuestiones básicas captan lo que estábamos realmente interesados en descubrir, no señalaban, sin embargo, lo que se debería estudiar, ni tampoco cómo explicar la evidencia que se recopilaba. Para ello, concluimos que se hacía necesario establecer proposiciones teóricas que dirigiesen la atención hacia aspectos específicos dentro del ámbito que planteaban las cuestiones y orientasen, de forma fundamentada, las proposiciones explicativas que inferíamos sobre la base de los hechos. Tras una revisión de la literatura empresarial, constatamos que la única forma de abordar la investigación sería desde la aproximación de teorías referentes al comportamiento organizativo, a la dirección estratégica y a la comercialización. De este modo y a partir de estos marcos doctrinales empezamos a trabajar. Por ejemplo, tratando de diagnosticar y etiquetar el estilo de liderazgo del fundador y de sus sucesores o describiendo la orientación comercial a las ventas, al consumidor y al marketing social de periodos concretos de la historia de la entidad.

A continuación, se procedió a delimitar la unidad de análisis, la cual hace referencia a la definición de lo que constituye el caso a estudiar, esto es, el acontecimiento, el individuo, la decisión o la política concretos a seleccionar como objetos de estudio. Una vez que se identificaron los casos, se procedió a su definición en términos de justificar la relevancia y el interés de los mismos. Así, por ejemplo, se discutieron los roles desempeñados por cada personaje y el límite temporal de sus acciones considerando sus causas y sus efectos en los procesos de la entidad. Definiendo de esta manera la unidad de análisis, resultó más fácil la selección

de los casos y, como una determinación de esto, el diseño de los protocolos para la recopilación de los datos.

Respecto a la recopilación de información resultó imprescindible reflexionar acerca de dos aspectos: la identificación de las fuentes de información y el orden o secuencia del proceso de recopilación. Las fuentes de información primarias utilizadas han consistido en un sondeo y en entrevistas en profundidad.

Por una parte, el sondeo ha sido realizado con base en una encuesta auto-administrada y anónima a una muestra representativa de 200 elementos de Gran Canaria, pertenecientes a los principales públicos de la entidad: clientes finales e industriales, empleados, proveedores y amigos de la propiedad de la entidad. La muestra se seleccionó de forma aleatoria con estratificación proporcional a determinadas características sociodemográficas como el género y la edad y el error muestral asumido para un intervalo de confianza del 95,5% ha sido de $\pm 6,92$. El trabajo de campo se realizó durante los meses de enero y febrero del año 2001 por 30 encuestadores instruidos al efecto. Para recabar información se diseñó un cuestionario estructurado compuesto de 88 variables, las cuales han sido agrupadas en 18 preguntas, relativas a los siguientes temas: (1) la notoriedad de la firma Grupo Flick, de sus empresas, productos y marcas; (2) el posicionamiento y la imagen de toda la corporación, de sus empresas, productos y marcas; (3) las actitudes, las fuentes de información y la experiencia respecto a la entidad, sus empleados y miembros de la propiedad y (4) los datos de clasificación relativos a las características sociodemográficas del público objetivo. La información recabada ha sido analizada estadísticamente mediante el programa SPSS versión 11 para aplicar frecuencias, tablas de contingencia y diferencia de medias.

Por otra parte, se realizaron 15 entrevistas en profundidad sobre miembros de la propiedad de la empresa pertenecientes a la segunda generación, así como a amigos del fundador y de la familia Flick. Igualmente, se contactó con antiguos empleados y con empleados en activo con una antigüedad superior a los

veinte años, de diversos departamentos y de distinto rango jerárquico; así como proveedores y clientes industriales con una relación significativa con el entorno humano de la entidad. El objetivo de estas entrevistas en profundidad ha consistido en conocer más intensamente los valores y episodios concretos de la historia de la entidad, así como cotejar determinados datos provenientes de fuentes de información secundaria.

Las fuentes de información secundarias utilizadas pueden ser clasificadas en metodológicas y estadísticas. Concretamente, las fuentes secundarias consultadas han procedido de diversos archivos como el fotográfico de la entidad y álbum de fotos familiar, el archivo de documentos históricos en el que se examinaron recortes de prensa, facturas, correspondencia e informes diversos, así como el archivo del Museo de Coches Antiguos y Clásicos de la empresa. Más específicamente, los documentos básicos analizados han consistido en los siguientes:

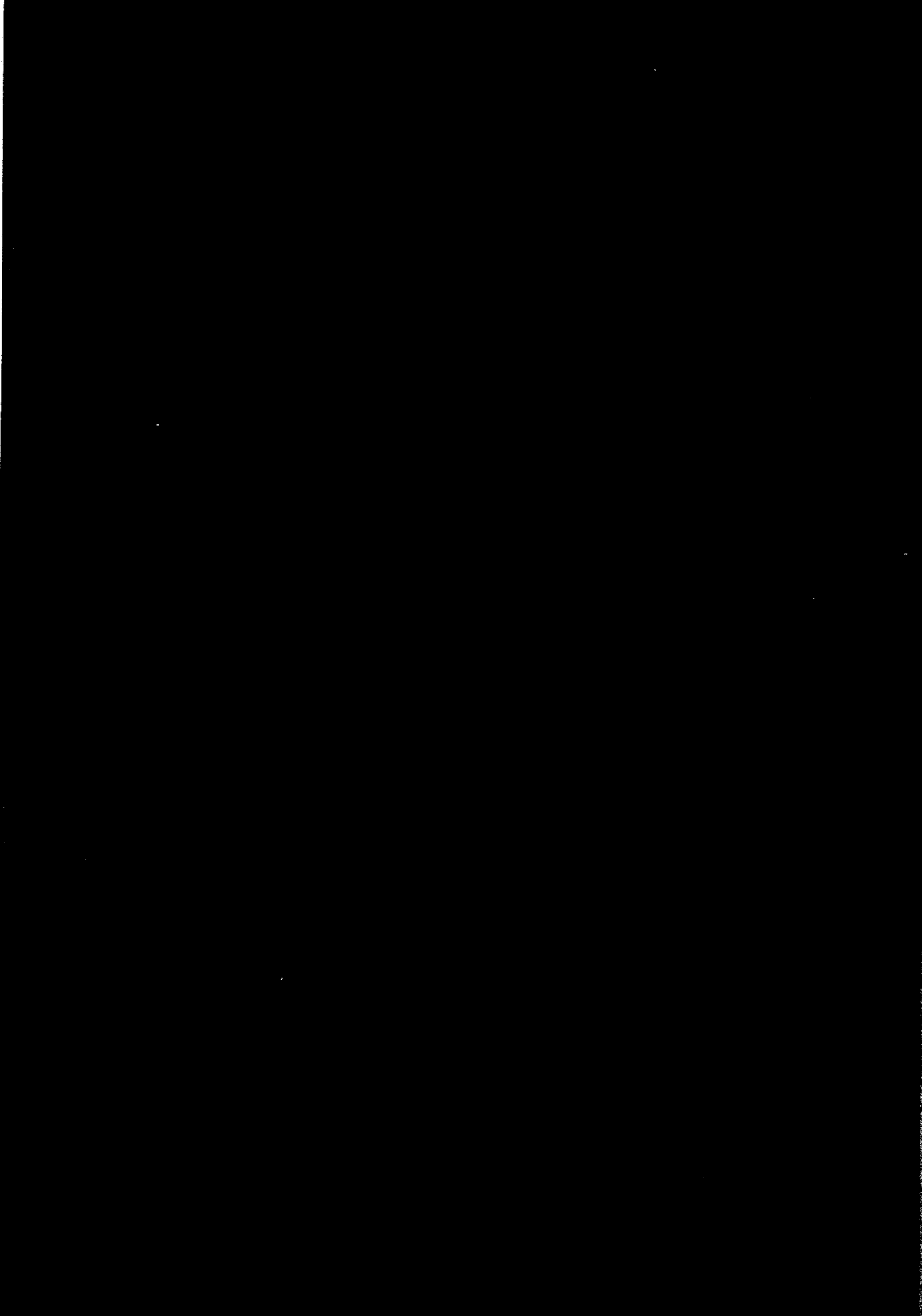
1. InterFlick o revista de los empleados de la empresa.
2. Revista Grupo Flick y Revista Folías para los clientes de la entidad.
3. Informes comerciales acerca de la facturación, recursos humanos, instalaciones, marcas y productos de las empresas.
4. Libros de firmas y cartas conmemorativas del 90 cumpleaños del fundador.
5. Memoria histórica redactada por doña Anna Flick.

Respecto a las fuentes de información secundaria de carácter estadístico han consistido fundamentalmente en publicaciones acerca del parque móvil de vehículos en Canarias del Instituto Canario de Estadística, así como en informes de la Cámara de Comercio de Las Palmas y de Tenerife acerca del perfil de las empresas canarias.

Una vez recopilados los datos, se llevaron a cabo los pasos orientados a su análisis. Con este fin se procedió a la redacción

LA EMPRESA DE HARALD FLICK

UNA EMPRESA FAMILIAR DE TRES GENERACIONES
Flick: un caso paradigmático



I. Antes del principio

EL NACIMIENTO DE HARALD FLICK Y SUS ANTECEDENTES FAMILIARES

Jamás se había disfrutado en estas tierras de tantos años de paz y prosperidad. Aunque es cierto que el imperio alemán había sido forjado sobre la base del poder armado, en esos momentos las guerras se sentían lejanas, hasta el punto de que una generación de alemanes no había conocido ninguna contienda importante. Además, la sociedad germana vivía una época de expansión económica, incluso superior a la británica, aunque sin su opulencia y su inveterada magnificencia palatina (Hobsbawn, 1989). Por ello, desde la perspectiva de sus padres, Harald Flick nacía en un buen momento. De hecho, en su pueblo natal, Kirn an der Nahe, la vida era tranquila y agradable como las orillas del Rin.

Sin embargo, la fecha de nacimiento del fundador, el 30 de julio de 1906, estaba inserta, así lo sabemos hoy, en una época turbulenta y lastimosa, que afectaría profundamente la vida de los hombres y mujeres del Viejo Continente. De este modo la presentían los europeos, pese a la bonanza de los tiempos. Desde 1870, fecha de la derrota francesa, y hasta los últimos años anteriores a 1914, Europa vivía un reprimido temor de sí misma. El continente iba dividiéndose, a golpe de alianzas y pactos militares, en dos campos opuestos. Alemania pretendía la indudable hegemonía británica, lo que producía a los ingleses una sensación de profunda inseguridad (Hobsbawn, 1989). Así, dos años antes del nacimiento de Harald Flick los franceses y los británicos decidían olvidar el incidente de Fashoda, que había

enfrentado los intereses coloniales de ambas naciones, y aunaban sus esfuerzos contra las ambiciones alemanas (Martínez, 1989). De esta forma, firman la Entente Cordiale, que les llevaría juntos a la apocalipsis de la Gran Guerra, cuando el que sería fundador del Grupo Flick tenía solo ocho años. Por suerte era demasiado joven para las armas. Ni siquiera tendría que soportar los dos años y medio de servicio militar obligatorio que exigía la mayor parte de los países del Viejo Continente. Quedó exento. Pero el recuerdo de esta guerra y sobre todo las consecuencias históricas de la misma marcarían su juventud.



Harald Flick con su hermana Helene a los cuatro y un año de edad respectivamente.

Harald Flick nació en el seno de una familia burguesa como primogénito del farmacéutico Maximilian Flick y su esposa Helene Wübbens. En Kirn an der Nahe esta familia era bien conocida por su laboriosidad y especialmente por la botica, que había servido de medio de vida a varias generaciones. Primero fue un pequeño establecimiento próximo al mercado del pueblo, que había heredado Ferdinand Ludwig Flick, abuelo de Harald Flick, quien, tras el daño que unas lluvias torrenciales produjeron hacia 1875, decidió adquirir el conocido “Hotel de la Poste”, un inmueble espacioso, de estilo

neoclásico y muy bien situado. Allí instaló su negocio y su laboratorio a partir de 1880. Pero Ferdinand muere al año siguiente a la temprana edad de treinta y seis años. La muerte de un padre y de un marido supuso para la familia Flick un trago todavía más

amargo que las crecidas del río de 1875. También aquí la farmacia centenaria quedó anegada de incertidumbre. Maximilian, el padre de Harald Flick, era muy joven para regentar el negocio y su madre apenas sabía cómo podía asumir una responsabilidad laboral que se negaba a las mujeres de su época. Sin embargo, aunque la economía estaba ciertamente muy masculinizada y las escasas mujeres que trabajaban lo hacían relegadas a puestos subalternos y en sectores concretos, como el textil y la manufactura de alimentos, Amalie Flick no tuvo más remedio que hacerse cargo de la farmacia. “¡Una mujer al frente de un negocio!”: no era algo muy común en esta época. Las mujeres no estaban fuera de la historia, pero desde luego no la protagonizaban. Ya existía un número importante, y cada vez mayor, de mujeres trabajadoras, cuyo sistema de vida había sido transformado como consecuencia de la revolución industrial. Ya se había producido cierta erosión de las diferencias convencionales entre el trabajo del hombre y el de la mujer; y en muchos hogares, merced a la nueva economía, ellas empezaban a compartir la esfera doméstica con ocupaciones remuneradas. Pero estas mujeres todavía eran una minoría y sobre todo no era frecuente ver ni siquiera a una viuda al frente de un negocio liberal (Palmer y Colton, 1980). En cualquier caso, en la casa de los Flick, esto fue interpretado como un periodo transitorio que había que pasar hasta que Maximilian, el padre de Harald Flick, creciese, terminase sus estudios y pudiese llevar la farmacia. Siendo Harald Flick también el primogénito, cabía esperar que igualmente se dedicase al negocio familiar. Sin embargo, el futuro no sería tan lineal como los padres del fundador del Grupo Flick hubieran podido imaginar, del mismo modo que tampoco serían la bonanza económica y la ausencia de guerras lo que deparasen los acontecimientos venideros.



Interior de la farmacia Flick: el antecedente más claro de una cultura emprendedora en ciernes

LA PRIMERA GUERRA MUNDIAL EN LA INFANCIA Y EN LA JUVENTUD DE HARALD FLICK

La Gran Guerra estalla cuando Harald Flick tenía ocho años. En las vivencias infantiles quedaron grabados pequeños acontecimientos personales como efecto imborrable de la guerra. Por suerte, nunca hubo escenas de muerte y odio a su alrededor, pese a que nunca al ser humano le habían desgarrado tanto estos sentimientos como a causa de esta contienda. Sus pequeñas vivencias tuvieron que ver más bien con la derrota de Alemania y con las duras imposiciones planteadas por los aliados. Pero antes de esto, como la historia se repite, nuevas inundaciones dejaron la farmacia durante días bajo las aguas.



Kirn: el pueblo natal del fundador abraza aguas tranquilas del río Nahe.

Las consecuencias económicas de la Paz de París, el acuerdo que pone fin a los cuatro años de guerra, en lugar de resolver los problemas económicos causados por la confrontación, los agrava. Las peores consecuencias, como es sabido, las sufre Alemania, que, además de hacer importantes concesiones territoriales, debe hacer frente a unas onerosas deudas en concepto de reparaciones de guerra, con la dificultad añadida del despojo de sus principales medios de transporte y la destrucción de su ejército y de su flota. Esta humillación dejó cicatrices terribles en la sociedad germana, en la que se acrecentó la animadversión

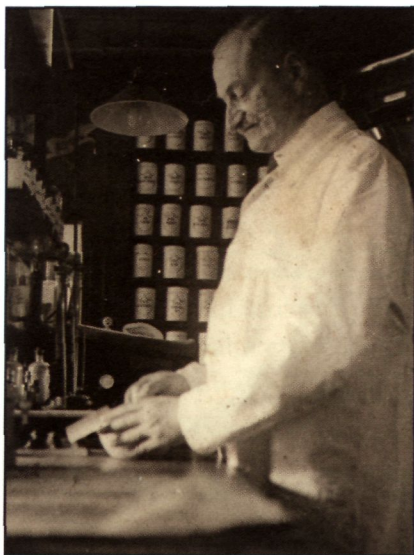


Jürgen nació en 1921 para convertirse en el benjamín de la familia, cuando Harald Flick tenía sólo quince años.

hacia los franceses y los británicos (Cameron, 1989).

Ante la suspensión de los pagos de la deuda alemana, los aliados deciden invadir una parte de Alemania, precisamente donde la familia Flick tenía su residencia. En este contexto Harald Flick asiste, en 1921, al nacimiento de su hermano Jürgen, con quien le unirá un fuerte sentimiento filial. Este nacimiento será como aire fresco en la recesión económica, pero lo cierto es que también acrecentó las responsabilidades familiares. Al año siguiente, con apenas quince años, Harald tiene que continuar sus estudios en Kreuznach, lo que le obliga a compaginar sus tareas escolares con interminables recorridos, mochila a cuestas, para distribuir los medicamentos de los que se surtían las numerosas farmacias que separaban su casa del instituto. A veces en bicicleta, otras a pie, recorría los treinta y siete kilómetros sin la posibilidad de coger el tren, ya que los alemanes habían boicoteado los transportes públicos, ahora en manos de fuerzas invasoras. El esfuerzo

se duplicaba al tener que regresar a casa todas las noches. Cuesta arriba, cuesta abajo, las notas iban empeorando ya que los pinchazos ocurrían por casualidad justo los días de los exámenes. Por ello, sus padres decidieron que se quedara en una pensión en Kreuznach. Entonces, era un joven en proceso de maduración y empezaba su adolescencia. Estos recuerdos siempre los evocó con agrado, pero como una de esas epopeyas de la niñez que terminó por arrebatarle completamente, a



Maximilien Flick en la farmacia

hurtadillas, a fuerza de sacrificios y pequeñas responsabilidades, el reino de la infancia.

Con el endurecimiento del conflicto, de la noche a la mañana, miles de personas fueron expulsadas de sus hogares. Entre ellos se encontraban Maximilian, su esposa Helene y los hijos de estos (Harald, su hermana nacida en 1909 y el pequeño Jürgen) quienes se vieron obligados a refugiarse en Leer, donde había familiares que los acogieron. Durante un año tuvieron que sufrir el destierro de la ocupación francesa del Ruhr, angustia que siempre fue reconfortada por la buena acogida que les dispensó la gente, parientes o no, de esta aldea del condado de Ostfriesland, al noroeste de Alemania. Prueba de este sentimiento es que, aunque en noviembre de 1924 pudieron regresar a sus casas, Harald Flick permaneció en Leer hasta que termina el bachillerato. A partir de aquí parecía que todo tenía que rodar mucho mejor.



El instituto de secundaria de Leer, donde Harald Flick estudió el bachillerato.

LA EMANCIPACIÓN DE HARALD FLICK

En la primavera de 1925 empezó a trabajar como aprendiz en una empresa de exportación en Hamburgo, donde estuvo dos

años y medio. Este tiempo significó su verdadera emancipación. Con diecinueve años ganaba suficiente para mantenerse y empezaba a vivir y a decidir por sí mismo, sin el lastre de responsabilidades importantes. Luego marcha a Inglaterra, donde trabajaría en la Reichard & Cía, con el fin de perfeccionar su inglés. Entonces, tal vez ya sabía que quería dedicarse al comercio y sentía cierta vocación por conocer otras tierras y por empezar algo, aunque todavía no tenía una idea muy precisa acerca de qué deseaba hacer y adónde debía ir. Tras seis meses en Londres, vuelve a Hamburgo, donde trabajó en una empresa de exportación al Lejano Oriente, la Siemsson & Co. Allí se encontraba a gusto, ya que tenía un buen grupo de amigos con los que compartía su tiempo libre. Pero, con frecuencia, les confesaba que deseaba explorar nuevas situaciones laborales que le llevaran a plantearse retos y superarse. Por ello, barruntaba la posibilidad de volver al extranjero, ya que en este contexto siempre podría adquirir más experiencia.



Los tres hermanos: Harald, Helene y Jürgen (de izquierda a derecha).

Con estas inquietudes personales, en 1929, ocurre el desastre bursátil sin precedentes de Wall Street, un acontecimiento que no podía dejar de afectar a su decisión de marchar al extranjero. En primer lugar, parece lógico suponer que con la crisis del sistema económico internacional, Estados Unidos y Europa no eran destinos fáciles de elegir, ya que las posibilidades de encontrar empleo en Norteamérica y en Europa se reducían, durante la recesión, de forma importante. En segundo lugar, el hecho de que la depresión de la economía alemana fuese aún mayor que la americana y europea, por sus incurables secuelas militares y políticas tras la Gran Guerra, estimulaba a muchos alemanes a abandonar su patria (Cameron, 1989).



Días antes de la venida de Harald Flick a Gran Canaria en 1930:
Harald Flick (arriba), Maximilian Flick, y otros familiares.

De este modo, en 1930, cuando un familiar que había estado trabajando en las Islas Canarias le contó que quería regresar a Alemania, pensó que podía ser una oportunidad interesante. Este primo, que venía para contraer matrimonio con una joven

de Hamburgo, le habló de Las Palmas de Gran Canaria y de Walther Sauermann, propietario de la empresa donde él trabajaba y cónsul de Alemania en la provincia de Las Palmas. No obstante, no tomó la decisión de inmediato, puesto que también barajaba la posibilidad de marchar a China, ya que la marca de aviones Junker le ofrecía un periodo de formación de dos años en fábrica, para enviarlo después al Lejano Oriente. Pero ir a China entrañaba una arriesgada aventura, pues era un país en guerra civil y el Estado estaba inmerso en la miseria y el desorden (Martínez, 1989). Por otra parte, esa opción significaba reiniciar un nuevo periodo de estudios, que, después de tantos años en la escuela y en el instituto, no podía ser lo que más le apetecía. Por ello hizo saber al cónsul alemán en Las Palmas que estaba dispuesto a reemplazar a su primo tan pronto como quedase vacante el puesto en su empresa de importación y exportación.

Cuando Harald Flick embarcó en Rotterdam rumbo a la isla de Gran Canaria, viaje que duró ocho singladuras, no sabía que aquí echaría raíces, que pasaría la mayor parte de su vida en Las Palmas de Gran Canaria y que España se convertiría en su segunda patria. Quizás proyectaba estar un tiempo en tierra extraña y después ya se vería.... Sin embargo, permanecería en Canarias toda su vida, lo que terminaría modelando su carácter, su idioma y su apariencia tranquila, aunque, eso sí, sin dejar nunca de ser alemán. De hecho, en algunos veranos, marcando el paso del tiempo, viajaba a Alemania para reunirse con la familia y mantener así, intencionadamente, las amistades incluso del colegio. Celebró en su ciudad natal los cumpleaños que llamaba “redondos”, en los que cumplió 80, 85 y 90 años. Además, él siempre creyó que debía evocar a sus hijos el mundo del que provenían, desde la remota ilusión de Kirn an der Nahe, su pueblo natal, donde ya no quedaba nadie de su familia, hasta el regocijo revivido cada año con motivo de sus visitas a parientes, antiguos compañeros y vecinos.

EL DESEMBARCO DE HARALD FLICK EN LA ISLA DE GRAN CANARIA

Harald Flick arribó, el 16 de abril de 1930, a la marquesina del Muelle de Santa Catalina del Puerto de La Luz y de Las Palmas de Gran Canaria, en una falúa del barco en el que había viajado. Contaba apenas veinticuatro años. En su retina, tal como narraría muchos años después, se grabaron imágenes indelebles de una ciudad en ciernes donde, a la vista del muelle y sus numerosos varaderos, las cuatrocientas cincuenta pesetas de su sueldo inicial serían probablemente más que suficientes para vivir. Desde el principio, le llamaron la atención los laboriosos almacenes Miller, justo a las puertas del Muelle de Santa Catalina y el edificio, aparentemente de madera, del Real Club Náutico, cuya arquitectura se clavaba sobre la orilla del mar. Siempre recordaría que, una vez en tierra firme, se respiraba un aroma esencialmente costero, con la vista de casas de estilo británico entre aristocráticos arenales, cúpulas y cúpulas de dunas que avezadas se adentraban en los jardines de cada casa inglesa. Los chalés ajardinados de esta zona constituían el área residencial de las familias pudientes, Ciudad Jardín, en medio de plataneras y tarajales, y donde, años más tarde, establecería su domicilio. Esta fue su primera impresión. Sabía, porque siempre fue muy metódico y voluntarioso, que la ciudad tenía unos ochenta mil habitantes, los cuales, a ojo de buen cubero, no podían reunirse en lo que entonces había visto. Más tarde supo que los barrios de Triana y Vegueta, apenas visibles desde el puerto, constituían la auténtica ciudad.

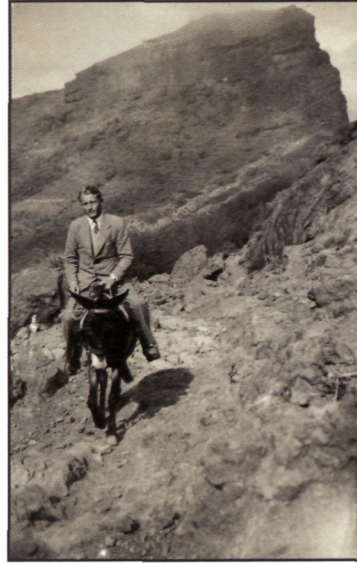


Las Palmas de Gran Canaria en los años 30 era una población rodeada de arenales y tarajales.

Nada más desembarcar percibió una señal de prosperidad indudable en la construcción del muelle grande, donde luego supo que trabajaba una proporción importante de los aproximadamente cuatrocientos miembros de la colonia alemana que, por entonces, residía en la capital. No cabía duda de que se vivía cierta pujanza, lo que contrastaba extremadamente con el lugar del que procedía. Y es que Canarias no había sufrido las consecuencias inmediatas y devastadoras del *crack* bursátil e, incluso, esta región había podido aprovechar satisfactoriamente para sus exportaciones la devaluación monetaria de la peseta, que se había propuesto en España y en el resto de las haciendas europeas como una de las medidas paliativas de la crisis internacional. No obstante, a las Islas también llegó la crisis, aunque con efecto retardado, hacia 1932. Esto ocurrió cuando, tras la conferencia de Ottawa, el imperio británico dictaminó la política de preferencias imperiales, con el fin de favorecer la producción agrícola de sus colonias, mandatos y dominios en detrimento de las importaciones canarias. Igual suerte provocaría la política de contingentes francesa sobre las Islas. En efecto, la consecuencia

más devastadora de la crisis económica mundial consistió en el proteccionismo arancelario y discriminante que ejercieron los principales mercados de destino del comercio canario, lo cual se acentuaba por la elevada atomización de los grupos exportadores insulares (Macías y Rodríguez, 1995).

Por otra parte, por pura concomitancia histórica, la llegada de Harald Flick coincidió con una inflexión en la historia del Archipiélago, por efecto de la crisis internacional. La histórica marginalidad periférica de las Islas respecto a la configuración del estado español y su relativa falta de relación comercial con la Península Ibérica estaba sufriendo un cambio brusco a partir de los últimos acontecimientos. Durante la década de los años treinta y ante la coyuntura arancelaria europea, Canarias reformuló sus relaciones institucionales y comerciales con el resto de España en favor de una mayor participación y vinculación, lo que deter-



En 1935 el burro era un medio de transporte muy común para alcanzar las cumbres de la isla de Gran Canaria.

minó su definitiva integración económica y social en el país (Brito, 1989). Afortunadamente, cuando estalla la Guerra Civil, esta dinámica convergente no cavaría en las Islas las trincheras de rojos o militares sino que, por el contrario, por circunstancias que no viene al caso desarrollar aquí, el Archipiélago conservaría un cierto clima de paz, o de calma tensa, pocas veces ensangrentada: un lugar que quedaba muy lejos del frente de batalla.

LA BODA DE ANNA SCHUDEL Y HARALD FLICK

La incertidumbre que inspiraban los acontecimientos que sucedían en la Península no llegó a impedir la boda de Harald Flick y Anna Schudel el 16 de diciembre de 1936. Se habían conocido un año antes en Las Palmas de Gran Canaria y, como contaron numerosas veces, aquello fue un amor a primera vista, un flechazo desde el primer momento. Anna Schudel, o Anni como era conocida por todos cariñosamente, había nacido en Hamburgo, donde su padre trabajaba como arquitecto, en 1915, aunque su patria era Suiza. Llegó a la isla de Gran Canaria en 1935, con el fin de pasar una temporada en casa de su querida amiga Gerda Vogel, a quien conocía desde que habían compartido pupitre en el colegio. Los padres de Gerda estaban encantados porque consideraban a Anna Schudel como parte de la familia, ya que la conocían desde la infancia y nunca habían perdido su contacto, a pesar de que al terminar la escuela ellos habían partido a Alemania y Anna Schudel había vuelto a Suiza. Mantuvieron la relación de amistad gracias a frecuentes y largas cartas. En la boda de Gerda en Hamburgo, volvieron a encontrarse y fue allí donde planearon su reunión en Gran Canaria. Anna Schudel acababa de terminar sus estudios de magisterio y la sedujeron tanto la idea de aprender español, como la posibilidad de convivir con su amiga de toda la vida. Siempre tuvo el propósito de regresar a Suiza; pero el destino quiso que en la casa de la comarca de Tafira, donde vivían los señores Vogel, Harald Flick y Anna Schudel se conociesen. Aquí comenzó lo que sería la historia en común de ambos.



Se casaron en Hamburgo, rodeados de la familia y de los amigos.

Al poco, estalla la Guerra Civil española y Harald Flick asume, en funciones, la gestión del consulado alemán en la provincia de Las Palmas. Ese verano del año 36 Anna Schudel vuelve a Alemania, ya como prometida de Harald Flick, con el fin de conocer a sus suegros y demás familia. El hermano de Harald Flick, Jürgen, fue a su encuentro dos estaciones antes de que llegase a Kirn an der Nahe. Allí pasó un verano maravilloso, aunque con la incertidumbre por los acontecimientos que se estaban produciendo en España y con la inquietud derivada de la falta de noticias epistolares que traían los esporádicos barcos. Cuando recibían algún telegrama en que Harald daba señales de vida, la alegría era inmensa en casa de Maximilian Flick. Por fin, el 5 de diciembre llegó un telegrama en el que se anunciaba la llegada inminente de Harald Flick.

La responsabilidad del consulado alemán no impidió que organizase un viaje fugaz a Alemania en un avión correo de la Lufhansa, sin calefacción, a la enorme altura para esos tiempos de cuatro mil metros, con el fin de contraer matrimonio en

Hamburgo. El sacerdote que ofició la ceremonia no podía imaginar cuánta razón tenía al afirmar durante la homilía que “no era fácil lo que se habían propuesto, realmente era una aventura”. Lo cierto es que sabían que se avecinaban tiempos difíciles; sin embargo, jamás pensaron que pudiesen ser tan duros y dolorosos. Por supuesto, cabía imaginar algunas estrecheces derivadas de la carestía bélica; pero nunca acertaron a presentir la severidad de estas y, sobre todo, el zarpazo implacable de determinados acontecimientos personales.

LAS MISERIAS Y LAS POSGUERRAS

A la Guerra Civil española le siguió la Segunda Guerra Mundial, cuyos tentáculos de hambre y muerte abrazaron a la joven familia Flick. No había alimentos suficientes. Anna Flick narra-ba aquellos momentos con vívidas palabras a pesar del paso del tiempo:

44

Se desayunaba, almorzaba y cenaba puré de lentejas. Se hacía casi imposible encontrar carne, huevos y leche y era totalmente inútil buscar harina y mantequilla. El aceite se filtraba y cocía antes y después de cocinar hasta dejar de ser aceite.

Sin embargo, nada comparable a la muerte de los seres queridos:

Primero moriría en Hamburgo, el 22 de marzo de 1940, mi padre Markus Schudel tras una corta enfermedad. El 27 de febrero de 1943 desaparece Jürgen, el hermano pequeño y tan querido de Harald, sobrevolando el frente enemigo ruso. Como consecuencia de esta gran pérdida enferma y muere el 25 de junio de 1944 la madre de mi marido, en Bremen, sin que ni él, ni yo, pudiéramos acompañar a nuestros familiares y asistir al entierro.

El uno de Diciembre del mismo año, a los nueve meses de edad, muere Christian, el más pequeño de nuestros hijos. Creo que es indescriptible el dolor y la pena que sufrimos y que marcó nuestras vidas para siempre.

No pasó ningún año, sin que Anna Flick fuese a ponerle flores a su pequeño hijo el Día de Difuntos. Tuvieron a todos sus hijos en tiempos de guerra: primero Silvia, que nació en Hamburgo en 1938, después Onno, en la Clínica de Santa Catalina de Las Palmas de Gran Canaria en 1940, al igual que Jürgen en 1943, a quien bautizaron con el nombre del hermano de Harald Flick fallecido. El hijo perdido, Christian, como recuerdo indeleble, inspiraría, treinta y tres años después, el nombre del primogénito de Silvia, quien, curiosamente, nacería el día de aniversario de bodas de sus abuelos.

Al terminar la Segunda Guerra Mundial y con la derrota del Tercer Reich, los alemanes que vivían en Gran Canaria, ven cómo los vencedores de la contienda exigen la clausura del Colegio Alemán, el cual fue construido con una cantidad significativa de sus ahorros. Esos ahorros habían sido invertidos en un proyecto que tenía sus antecedentes en el año 1920 con la fundación del Colegio y que, en octubre de 1934, había logrado inaugurar un primer edificio escolar en la calle Grau Basas de la ciudad de Las Palmas de Gran Canaria. Para Harald Flick este cierre tuvo una honda significación, ya que desde 1936 había desempeñado el cargo de secretario de la Asociación del Colegio y entre 1941 y 1945 había asumido la presidencia de la misma. Igualmente, en 1945, se decretó el cierre del consulado alemán en Las Palmas, que atendía a una población cercana al millar de personas, que desempeñaban puestos técnicos o se ocupaban de labores comerciales. Un año más tarde, en 1946, los aliados repatrián a todos los alemanes que, como Harald Flick, llevaban menos de veinte años en España. Se trataba de estudiar caso por caso el historial de cada ciudadano alemán. Parecía increíble, pero la familia debía despedirse y separarse por un periodo incierto. La

hija mayor, Silvia, todavía conserva la imagen infantil de la partida de su padre:

La despedida en el muelle no pudo ser más estremecedora, todos mis hermanos llamábamos a nuestro padre. ¡Papi, papi, papi...! Y el barco se alejaba sin remedio. Pasamos dos navidades sin verlo. Recuerdo especialmente una cajita de música con un belén que la tía Helene nos envió al terminar la guerra, que todavía hoy da vueltas al son de un villancico alemán y que siempre he asociado a aquella ausencia forzosa de mi padre.



Anna Flick y sus hijos Onno, Juergen y Silvia durante el confinamiento de Harald Flick después de la Segunda Guerra Mundial.

La joven Anna Flick quedó a cargo de sus tres hijos pequeños de siete, cinco y tres años de edad. Durante el año y medio que duró el confinamiento de Harald Flick en Alemania, Anna tuvo que ingeniárselas para salir adelante sola y con la angustia de no disponer de noticias de su marido, cuyas cartas llegaban con tres o cuatro semanas de retraso. Como los ahorros eran pocos y no se vislumbraba el regreso del cabeza de familia, decidió alquilar el pequeño coche Adler de que disponía, así como una parte de la casa en que vivían. También impartía clases de alemán y hacía trabajos de costura para los amigos. Mientras tanto, Harald Flick era recluido en un campo de concentración. Allí pasó el otoño,

hasta que fue liberado con un permiso de libertad restringida. En casa de unos familiares pasó el invierno más interminable de su vida, esperando la entrega de su pasaporte. Iba quemando las horas con las labores de reconstrucción de la casa paterna, donde trabajaba hasta diez horas al día entre las ruinas que habían provocado los bombardeos. Cuando pudo regresar a Canarias, había pasado año y medio de destierro en su propia patria y la casa paterna, todo un símbolo de lariosidad, volvía a estar techada.



Estado de la casa familiar tras los bombardeos aliados de octubre de 1943.



El viejo Adler sirvió de sustento a la familia cuando tuvo que alquilarse para sacar una renta de subsistencia.

En la vuelta a casa, se encontró con los prolongados racionamientos de la posguerra española y unas arcas domésticas sin deudas, pero absolutamente vacías. Sin embargo, en estos años difíciles, inmediatamente después de su regreso, todo parecía ir mejor porque la familia estaba unida. Como no eran suficientes los esfuerzos de Harald, Anna Flick siguió colaborando con su marido para traer el sustento a casa. Ambos recordaban años después:

Durante estos años difíciles contamos siempre con la ayuda y el apoyo de muchos amigos españoles y alemanes. Entre ellos, destacamos de un modo especial a nuestros vecinos más cercanos M^a del Carmen y Tanano Sánchez Barcaiztegui, al matrimonio Thomas y a Emmy de Armas, quien nos propuso administrar la finca que su familia tenía en Arucas y a Jacobo Ahlers, que nos ofreció ocuparnos de sus intereses empresariales en la provincia de Las Palmas. Gracias a todos, pronto conseguimos salir adelante y poner en marcha nuestra propia empresa.



Emme de Armas, madrina de Silvia Flick, en 1948.

II. Así empezó todo

LA CUNA DE LA EMPRESA

Cuando, tras la boda, decidieron establecerse en Las Palmas de Gran Canaria, alquilaron una casa en la calle Quintana número once, propiedad de Enrique Ley Wood, alejada de la actividad comercial del puerto y del barrio de Triana. Era una de las primeras viviendas edificadas en esta área de la ciudad y su emplazamiento contribuyó a que, a partir de los años treinta, se fuese dibujando el nuevo barrio residencial de Ciudad Jardín. Cuando la alquilaron, en 1937, era una zona elegida por la burguesía acomodada y por la nueva clase media que, si bien no podía adquirir sus típicas edificaciones unifamiliares, acudía al reclamo de pequeñas y nuevas urbanizaciones, proyectadas según los criterios racionalistas de arquitectos de vanguardia como Miguel Martín Fernández de la Torre (Herrera, 1984; Ruhrberg *et al.*, 2001).



Harald Flick y su hija de viaje a Tenerife para entrevistarse con Jacobo Ahlers.

Aunque la casa de la familia Flick no fue ideada por ningún insigne autor y tampoco era fiel reflejo de los movimientos artísticos surgidos de las últimas corrientes centroeuropeas y corbuseriana contemporánea, se encontraba emplazada en un terreno que, en 1948, se había revalorizado de forma importante. Sin embargo, a pesar de las dificultades económicas decidieron no abandonar la porque el área de Ciudad Jardín se había convertido en una zona residencial de especial belleza. Además, allí se habían criado sus hijos y, de alguna manera, sentían cierto apego sentimental por su primera residencia familiar. Especialmente Harald Flick que, en su confinamiento tras la finalización de la Segunda Guerra Mundial, añoraba esta casa como su verdadero hogar. Aquí quería empezar de nuevo y, por tanto, es a partir de ahora cuando fácilmente interpretamos la sensación de acomodo definitivo de la familia Flick en Gran Canaria.



La casa de Quintana 11 representó el primer hogar y las primeras oficinas de un negocio familiar en Las Palmas de Gran Canaria.

En una habitación de esta casa particular empezaron las actividades de su empresa familiar. Al principio, las obligaciones

exigían a ambos cónyuges trabajar hasta altas horas de la madrugada, o levantarse antes de que hubiera que ocuparse de los niños. Por suerte, en 1950, al reanudarse las relaciones diplomáticas entre España y Alemania, se reabrió el Colegio Alemán y Anna Flick pudo compaginar sus labores domésticas y profesionales con más facilidad. Ella mecanografiaba cartas y administraba toda la burocracia comercial, al tiempo que no descuidaba su vocación familiar, su auténtica motivación. Él ocupaba todo su tiempo haciendo gestiones de muy diversa índole entre el despacho de su casa y el puerto, donde transcurría la principal actividad económica de la ciudad.



Gloria Oppel, la primera secretaria y colaboradora, el día de su boda, bailando con don Harald.

Pronto se contrataría a Gloria Oppel, la primera secretaria y empleada de Harald Flick. Esta mujer eficiente y trabajadora era hija de Richard Ernst Oppel, quien había sido arquitecto oficial del Ayuntamiento de Hamburgo y quien, en los años treinta, había

trabajado en el estudio del genial artista Miguel Martín Fernández de la Torre. La colaboración de Gloria no solo fue importante porque ofreció a Harald Flick la posibilidad de dedicarse más especialmente a labores de gestión y contacto comercial, sino que además aportó con su amistad las noticias de las corrientes urbanísticas y arquitectónicas actuales. De hecho, como tantos otros edificios del momento, la proyección de las instalaciones que muchos años después se edificarían en la Avenida de Escaleritas de la capital grancanaria para Flick Canarias tiene esta impronta racionalista de la filosofía artística que era entonces moderna y pionera.

LA APERTURA DE SUS PRIMERAS OFICINAS

La paulatina instauración de la paz empezaba a crear un clima adecuado para los negocios. Sin embargo, tras la finalización de la Guerra Civil española y de la Segunda Guerra Mundial seguían en pleno apogeo el sistema de racionamiento, el uso generalizado de sucedáneos como expresión de la regresión tecnológica de la posguerra y la autarquía, lo cual dificultaba el establecimiento de conexiones comerciales con el exterior. De hecho, el puerto tardó unos años en recuperar su tráfico (Brito, 1989). Por su parte, Harald Flick vivió estos años con especial precariedad laboral, ya que una parte importante de sus contactos comerciales estaba orientada a la flota alemana y esta había desaparecido prácticamente tras la contienda. Los otros barcos pertenecían a banderas aliadas, pero muchos de ellos habían zozobrado en los avatares bélicos. A partir de 1952, en la medida que empezó a aumentar la afluencia de buques y su cartera de clientes, comenzó a sentir cierto alivio.



Las instalaciones de Juan Rejón daban cobijo a la tienda Mercedes Benz, a las oficinas de administración de negocios y al consulado de Alemania.

En 1954 establece su oficina en la calle Juan Rejón nº 109 para atender el incremento del volumen de negocios que progresivamente iba consiguiendo. Allí ubicaría sus oficinas de atención al público y la administración general de sus actividades empresariales, que, en aquel momento, se desenvolvían en el sector seguros y en la consignataria de barcos. Otras actividades consistieron en la importación de maquinaria y productos químicos para la industria tabaquera. Alrededor del Puerto de La Luz gravitaba toda su actividad profesional. Mención especial merece la colaboración establecida con la casa Ahlers y Rahn, de Tenerife, por cuanto le permitió acceder a la comercialización a partir de 1952, en la provincia de Las Palmas, de los primeros coches y camiones Mercedes Benz, probablemente la marca más emblemática de la historia de Flick. Poco a poco, a medida que se incrementaba el flujo de importación de coches, vio la necesidad de abrir un taller de reparaciones en la calle Almansa. En 1957

se produjo el traslado al número 103-105 de la calle Juan Rejón y a finales de 1959 se pasó al nuevo edificio de la misma calle número 87, donde quedaron ubicadas todas las actividades comerciales y el consulado de Alemania. Todo era atendido por siete empleados en 1959.



54

El primer taller de la firma Flick en Las Palmas estaba dedicado exclusivamente a la marca Mercedes Benz.

A estas actividades mercantiles basadas en los seguros, la consignataria de buques y la comercialización de los automóviles Mercedes Benz, se llegó tras un sinfín de pequeños negocios que no llegaron a consolidarse en líneas duraderas tras la guerra. Consistían en oportunidades puntuales de sacar algunas “pesetillas”, como la importación de hierros y material de construcción, o en tentativas exploratorias en sectores con tanta tradición en Canarias como el tomatero y el platanero. Sin embargo, ni la actividad vinculada a la construcción ni los negocios surgidos en torno a la importación de abonos y turba, así como a la exportación de hortalizas y frutas se consolidaron, aunque por razones diferentes. En primer lugar, la actividad constructora era

escasa, ya que no había obras importantes, dada la débil coyuntura económica posbélica. Respecto a la fruta, los factores fueron de distinta índole, ya que este sector era de los pocos que mostraba alguna pujanza tras la guerra. La verdad es que el negocio frutero consistía en una actividad muy diferente a las que él estaba desempeñando y no hubo una posibilidad clara de explotar sinergias suficientes. Ya antes de la guerra, este negocio le suponía recorrer largos trayectos en motocicleta, una BMW, hasta las desperdigadas y escarpadas fincas de puntos distantes de la Isla como Arucas, San Mateo, Telde y Bañaderos que, en cierto modo, constituían el universo habitado, de no más de cien kilómetros cuadrados, de la montañosa isla de Gran Canaria. Estos viajes por carreteras de tierra y vericuetos le obligaban a ausentarse de sus otros negocios que intuía con más expectativas y que, a medida que crecían, le exigían una presencia continua.

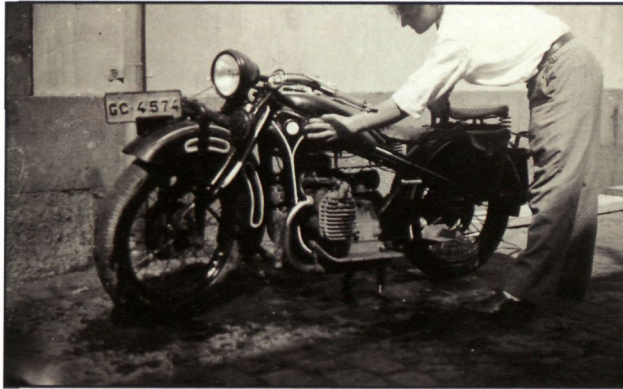


Harald Flick con sus hijos en el lugar donde trabajaba con tanta frecuencia: el muelle del Puerto de La Luz.

LA BONANZA ECONÓMICA DE LOS AÑOS SESENTA

La economía canaria había mejorado después de 1945, aunque no se podía hablar de un auténtico y generalizado ciclo expansivo. Como los mercados exteriores, una vez pasadas las excepcionales circunstancias bélicas europeas, volvieron a demandar las producciones agrícolas canarias, se inició una dinámica económica, que tuvo que ser muy lenta ya que la instauración de la autarquía impedía la aceleración del proceso de crecimiento y su contagio efectivo a otros sectores de actividad, como el comercio y la industria. Numerosas compañías extranjeras traspasaron sus negocios o se retiraron del Archipiélago, otras permanecieron en términos de supervivencia hasta el advenimiento de tiempos mejores. Esta situación determinó que la escasez fuese la tónica dominante durante toda la década de los años cincuenta.

56



La motocicleta de la marca BMW de Harald Flick constituía un medio de transporte ágil y versátil en una isla montañosa y con múltiples vericuetos.

Las circunstancias cambiaron sustancialmente tras el plan de estabilización de 1959, el cual ponía fin a la autarquía y dejaba el camino expedito para una política económica más liberal. En

cualquier caso, el Archipiélago Canario tenía una fuerte tradición librecambista, que sobrevivió a veces de forma soterrada y otras permisivamente durante este periodo, lo que favoreció la adaptación del sistema económico canario a las medidas liberalizadas del régimen franquista. La internacionalización era un hecho consumado en Canarias. Este proceso era protagonizado por el cosmopolitismo de la burguesía comerciante, cuyas actividades se orientaban hacia la agricultura de exportación, y el núcleo portuario y su importante tráfico marítimo, basado en históricas franquicias comerciales. De modo que el plan de estabilización de 1959 ofrecía un marco idóneo para el despegue de la economía canaria, al mismo tiempo que suponía el reconocimiento formal de una realidad librecambista, subrepticia o permitida, que siempre había tenido tradición en las Islas (Brito, 1989).

Igualmente, después de un periodo de estancamiento, la recuperación económica vino del exterior, favorecida por el fuerte crecimiento experimentado por los Estados Unidos y los países de la Europa occidental. Concretamente, a partir de 1960, la economía canaria desarrolló como nunca el sector servicios, en torno al turismo y al comercio, sustentados por un avance importante en los medios de transporte (Alzola, 1997). Una muestra de esto último lo tenemos en el incremento del peso del sector servicios en el producto interior bruto canario: entre 1960 y 1973, el sector servicios pasó del 43,3% al 61,4%.

A medida que los efectos benefactores del cambio de política económica y de coyuntura internacional se iban asentando en el tejido mercantil de las Islas Canarias, la ciudad de Las Palmas de Gran Canaria comenzaba a devorar paulatinamente los campos de tarajales y arenales que había entre el barrio comercial de Triana y el área portuaria (Santana, 1993). Al inicio de la década de los sesenta la capital alcanzaba las doscientas mil almas y, al socaire del turismo, la ciudad iba adquiriendo una nueva fisonomía más concentrada y vertical (Herrera, 1984).



Harald Flick era un empresario con éxito a finales de la década de los cincuenta.

La familia Flick participaba de esta prosperidad renacida, fruto de la cual fue la proyección de una nueva casa, también en las lindes de Ciudad Jardín, cuyas vistas permitían observar el crecimiento de la actividad industrial del Puerto de la Luz y asomarse a la nueva periferia urbana, que iba aumentando vertiginosamente su población. La mudanza se inició en 1955. No había demasiada distancia entre ambas casas, por lo que las tareas de reubicación fueron muy rápidas. Este nuevo hogar disponía de mucho más espacio tanto de vivienda, donde habían proyectado la habilitación de cuartos para la familia y los amigos que vivían alejados, como de terreno, ya que habían considerado la afición de Anna Flick a la jardinería y la disposición de un área suficiente para los juegos de los niños. La casa fue ideada por Harald Flick y su esposa en un estilo austero y funcional, sin lujos; pero con la seguridad de unos negocios en franco desarrollo.



La primera casa en propiedad de la familia en Las Palmas de Gran Canaria fue en Ciudad Jardín, junto al Paseo de Chil.

Por una parte, sus actividades en el sector asegurador empezaban a expandirse más allá de la órbita portuaria, lo que le permitió firmar, el 7 de junio de 1960, un contrato mercantil de agente afecto a la compañía La Federal,



Anna Flick acompañaba las actividades profesionales de su marido en torno al Puerto de La Luz.

una de las más importantes del momento. En 1964 su cartera de clientes había experimentado un incremento considerable, lo cual le brindó la posibilidad de hacerse cargo de la representación para la provincia de Las Palmas de Ercos de Seguros y Reaseguros, S.A., una compañía de seguros de reciente constitución, que provenía de importantes fusiones corporativas acaecidas en el sector. De esta forma, el 30 de noviembre de 1966, Harald Flick recibe los poderes de delegado de manos

de Arsenio Sánchez, su director general en España. El último día laborable del año siguiente, consigue los poderes para la firma de pólizas de seguros contra riesgo de transporte, un sector donde él tenía muchas relaciones, merced a sus representaciones comerciales automovilísticas.

La segunda línea de negocios era la consignataria de buques, que gozaba de un fuerte relanzamiento, una vez superada la crisis portuaria de la posguerra. Su actividad estaba orientada esencialmente a la función comercial, facilitando las tareas de tránsito, avituallamiento y servicios diversos. Ahora, a partir de la década de los sesenta, el constante crecimiento del número de barcos iba acrecentando progresivamente las oportunidades de negocio. Un sobresalto muy señalado en el número de servicios atendidos ocurrió en el verano de 1967 con motivo de la segunda guerra

árabe israelí, que provocó el cierre del Canal de Suez y la consiguiente desviación de un importante volumen de barcos por la ruta que rodeaba el continente africano (Delgado, 1996). En aquellos momentos se puso a prueba la capacidad de respuesta de todo el Puerto de la Luz y la consignataria tuvo que hacer frente a una situación límite sin precedentes. Pasaron muchos años desde aquellos acontecimientos para que se superase la cifra récord de servicios atendidos. Si bien es ampliamente admitido que el puerto desempeñó un papel clave en la moderna historia de la ciudad de Las Palmas de Gran Canaria, no es menos cierto que los negocios de Harald Flick florecieron a su sombra.

No obstante, el negocio que pronto demostró poseer mayor dinamismo fue el de la importación de vehículos, en la medida que el patrón de consumo de la sociedad canaria empezaba a adquirir la capacidad de demanda sobre este bien duradero de alto desembolso económico. La comercialización de la marca Mercedes Benz, primero en colaboración con la firma de Ahlers y Rahn de la isla de Tenerife y luego por cuenta propia a partir de 1960, había sido su iniciativa importadora inicial y convirtió a Harald Flick en un empresario consolidado. La marca de la estrella determinó no solo el ritmo de prosperidad de sus negocios, sino que estableció el compás de crecimiento de su plantilla y de su facturación, así como de su impacto en la sociedad de la Isla. Por otra parte, imprimió una fuerte imagen de marca a sus actividades e influyó como ninguna otra en la filosofía y en la cultura de su empresa. Igualmente supuso la orientación definitiva de sus negocios hacia el mercado de consumo y, al ser la línea de productos más exitosa, llevó a una especialización importante de su cartera de productos en el sector del automóvil.

LAS NUEVAS INSTALACIONES DE LA AVENIDA DE ESCALERITAS EN LAS PALMAS DE GRAN CANARIA

A mediados de la década de los sesenta, las oficinas de la calle Juan Rejón y el taller de la calle Almansa se hacían insuficientes

para almacenar y dar servicio a los vehículos Mercedes Benz que se habían vendido desde que, en 1952, comenzase su comercialización. Por ello, desde hacía algún tiempo, Harald Flick estaba pensando en construir unas nuevas instalaciones que albergasen su crecimiento mercantil. Las obras comenzaron en 1965 y dos años más tarde, el 19 de julio de 1967, se celebraba su inauguración. En la construcción de este edificio puso todo su empeño involucrando a sus hijos Onno y Jürgen, no solo en la decisión sobre su ubicación, sino en el proyecto y en la codirección de las obras de construcción. En un primer momento, se pretendía elegir un solar adecuado y poner los cimientos de unas instalaciones que debían satisfacer las imperiosas necesidades de espacio, no solo de ese momento, sino de situaciones venideras, de forma que cualquier ampliación física del inmueble fuese absorbida sin ningún problema por la edificación primigenia.



En las obras de las instalaciones de Escaleritas, Santiago Cabrera y Luis Díaz flanquean a Harald Flick.

Se eligió una zona periférica de la ciudad de Las Palmas de Gran Canaria, un descampado o tierra de nadie entre la trama urbana tradicional y las tierras de medianías dedicadas a la agricultura. Un lugar que, en la mente de Harald Flick, empezaba a dibujarse como el futuro cinturón de la ciudad y que todavía presentaba amplias superficies libres en las que era posible levantar estructuras de grandes plantas y donde el precio del suelo permitía adquisiciones de tamaño considerable. Aunque las señales eran ciertamente muy difíciles de interpretar hacia mediados de la década de los sesenta, Harald Flick entendía que por esta zona se edificaría un gran número de viviendas en un plazo corto de tiempo, lo que proporcionaría mercado y fuerza de trabajo a su empresa. De hecho, así parecían sugerirlo las primeras acciones urbanísticas institucionales de viviendas de protección oficial sobre el eje trazado entre Hoya de la Plata, Las Rehoyas y Escaleritas, que pretendían solucionar con carácter de urgencia el proceso migratorio del campo a la ciudad, provocado por el desarrollo acelerado de la época. Además, él sabía que la ciudad ya no podía crecer alrededor del barranco Guinguada, donde antaño había florecido aristocrática entre los barrios de Vegueta y Triana, ni podría extenderse hacia la Isleta o mar adentro, aunque las necesidades del Puerto de la Luz así lo requiriesen. Por tanto, llegaba a la conclusión de que la ciudad del futuro empezaba a poseer nuevos centros de gravitación que no estaban necesariamente imantados por el mar y el puerto, como desde tiempos lejanos, sino que, a la luz de sus responsabilidades consulares, entreveía otras fuentes de riqueza tales como el turismo. Por supuesto, la ciudad se seguiría leyendo con acentos marinos y costeros, pero sin exclusividad, puesto que la expansión tierra adentro era un desafío que el nuevo signo de los tiempos favorecería (Herrera, 1984).



A los pocos meses de iniciadas las obras ya estaba puesta la bandera de culminación de altura.

64

Inauguradas las nuevas instalaciones en la Avenida de Escaleritas número 112, el núcleo de sus negocios y actividades es orientado, en cierto modo, de espaldas al mar. Pronto, la consignataria no tendrá que compartir las oficinas del inmueble de la calle Juan Rejón, puesto que el servicio, la venta y la administración de Mercedes Benz eran trasladados inmediatamente a estas nuevas instalaciones, al igual que la agencia de seguros, un año más tarde, en 1968.

III. *Del carisma personal a la cultura empresarial*

LA IDENTIDAD CULTURAL DE FLICK Y LOS ORÍGENES ALEMANES DEL FUNDADOR

La gestación de la cultura en Flickr, como en la gran mayoría de las empresas, se forjó al amparo de los valores y de la personalidad de su fundador. Esta forma de ser tiene siempre sus antecedentes fundamentales en un componente de predisposición natural y en las vivencias del emprendedor. Con relación a las vivencias, es obvio concluir que las personas forjan su personalidad en función de la época, de las circunstancias que guían el comportamiento de sus vidas y de sus relaciones sociales (Martínez y Lucas, 2001). En este sentido, en la forma de ser de Harald Flick tuvieron enorme importancia las circunstancias históricas que acabamos de reseñar, así como otro tipo de influencias radicadas en la pertenencia a una cultura nacional particular, en las vivencias con su familia y, por supuesto, en el entorno social de sus labores profesionales.

En efecto, las peculiaridades de la cultura alemana se encuentran presentes no solo en el carácter de Harald Flick, sino también en los valores desarrollados en su empresa. Debe tenerse presente que en cada país se desarrolla un conjunto de valores propios, debido a diversas fuerzas que provocan la integración de su población, entre los que se encuentran la lengua nacional dominante, los medios de comunicación de masas comunes, el sistema de educación nacional, el sistema político nacional, la propia representación nacional en competiciones deportivas –con un fuerte componente simbólico y emocional– la existencia

de un mercado nacional para ciertos productos, servicios y habilidades, etc. Por ello, y aún reconociendo que los países o naciones no alcanzan el grado de homogeneidad interna de aquellas sociedades más pequeñas que estudiaban los antropólogos de antaño, lo cierto es que en ellos existen muchos programas mentales comunes a la mayoría de los ciudadanos y que adquieren una gran importancia, en la medida en que constituyen una identidad permanente para los individuos, difícil de eludir (Cooper *et al.*, 2001).

La cultura nacional que impregnó desde un principio sus actividades mercantiles es la cultura alemana de la que provenía. Harald Flick, educado en la jerarquía y disciplina frecuentes en la cultura germana, trasladó estos valores a su empresa. Así, el amor por el trabajo, el deseo de progreso, la puntualidad y la constancia o el comportamiento asertivo fomentados en la sociedad germana desde muy temprana edad, por una parte, y la honradez, rectitud, y la eficacia en la gestión de los recursos empresariales, por otra, constituyen las principales normas de conducta de la empresa desde sus primeras etapas. De hecho, una de sus citas favoritas era el lema de Daimler Benz: “Lo mejor o nada”, con lo que trataba de reflejar la importancia de hacer las cosas bien por el placer intrínseco de hacerlas así.

Otro de los pilares básicos de conducta que Harald Flick inculcó en su empresa fue el ahorro. En este sentido, el lema “quien no honra la peseta, no merece el duro”, constituyó uno de los mensajes que reiteró en numerosas ocasiones entre sus colaboradores, fomentando la reutilización de los sobres, el apagado de luces cuando los despachos estaban vacíos y un largo etcétera de medidas de ahorro que contribuyeron, con posterioridad, a la realización de grandes inversiones.

Como prueba de ello, Harald Flick afirmaba lo siguiente:

No he arriesgado nunca nada. No he adquirido nunca riesgos que a sabiendas no podría afrontar. En cambio, he procurado ahorrar y reinvertir según el lema: “Quien no honra la peseta no merece el duro”.

Asimismo, Harald Flick, si bien asumió personalmente la gestión de la empresa, paulatinamente delegó responsabilidades en un grupo reducido de colaboradores. No en vano, en Alemania el formalismo que parece dominar en las relaciones entre compañeros y entre estos y los superiores, menos común en España, no se extiende a la interacción en el trabajo. De esta forma, aunque en un principio las relaciones de Harald Flick con sus empleados eran muy formales y se hacía uso del “usted”, tal y como exige la cultura alemana, se valora al mismo tiempo y en gran medida la participación, la aportación de ideas a los superiores o, en definitiva, la relativa proximidad entre empleador y empleado. Igualmente, y desde estos primeros años, Harald Flick imprimió un acusado proactivismo a sus negocios, fomentando valores de cambio, progreso y compromiso con el futuro, de los que hizo partícipes a sus empleados.

Finalmente, otros valores propios de la cultura empresarial alemana de la época, tales como desarrollar políticas de gestión de los recursos humanos que favorecieran la estabilidad en el empleo o realizar procesos de selección del personal en los que el parentesco tuviera una importancia indiscutible, se convirtieron también en pilares del desarrollo de la cultura empresarial en Flick. El resultado fue un compromiso importante de los empleados con la empresa, que velaban por el cumplimiento de los objetivos generales. Así, frases como “no se nos caen los anillos” expresaban el ideal de colaboración y flexibilidad, por ejemplo, y se pronunciaban cuando los trabajadores de la administración, por necesidades coyunturales del servicio, se prestaban a colaborar en las tareas de ordenar la mercancía recién llegada del muelle.

El compromiso de Harald Flick con la sociedad, por otra parte, va más allá de cierta percepción de responsabilidad en materia de generación de empleo y de la política de recursos humanos que asumió respecto a sus empleados, ya que la extendió al conjunto de la sociedad grancanaria, mediante el apoyo a fundaciones sanitarias, humanitarias y culturales de nuestro entorno más próximo, así como mediante su compromiso con un futuro más ecológico y de respeto a la naturaleza.

La cultura desarrollada inicialmente, en definitiva, ya reunía todos los ingredientes necesarios para propiciar el éxito de la empresa en el mercado, porque si algo es requerido en las primeras etapas del desarrollo de un negocio y si algo se exige a un proyecto emprendedor es, evidentemente, el trabajo duro, la flexibilidad, la capacidad de cambio y la eficacia en la implantación del mismo (Denison, 1990). Por tanto, los valores propiciados por Harald Flick fueron los más acordes para el desarrollo de una estrategia de introducción en el mercado. Estos no fueron casuales, sino que el fundador consideraba que el éxito se derivaba, ante todo, de la persistencia y de la responsabilidad en el quehacer diario.

Como el propio Harald Flick reconocía en una entrevista a la prensa: “Ni el trabajo solo, ni alguna oportunidad bien aprovechada, ni la suerte, es la base del éxito. El éxito se deriva ante todo de la persistencia, del gozo de subir pequeños peldaños y de la responsabilidad en el quehacer diario”.

DEL ENTORNO FAMILIAR E ÍNTIMO A LA MANERA DE TRABAJAR DEL FUNDADOR

Además de la impronta de la cultura alemana tanto en la personalidad de Harald Flick como consiguientemente en su empresa, su entorno familiar modeló su carácter y su forma de trabajar. Al fin y al cabo, en una empresa familiar no es fácil distinguir el ámbito doméstico y privado del laboral. Por ello, es sumamente importante adentrarnos en la esfera personal del fundador, en su manera de ser íntima y más familiar.



Una mirada escrutadora y profunda era la que caracterizaba a Harald Flick.

Según su hija Silvia, lo primero que se percibía en él era la sencillez, lo cual se manifestaba en su tendencia al ahorro y al aprovechamiento de objetos domésticos. Así, no le gustaba que se tirasen cosas y hacía esfuerzos para reutilizarlo todo: los sobres usados para la correspondencia interna de su empresa o para guardar notas, la estructura de los embalajes para la chimenea, los lápices casi gastados que introducía en el hueco de una caña y seguía usando hasta el final y los restos de tela que usaba para su preciada caja de herramientas. Esta actitud se veía favorecida porque le gustaban las manualidades; de hecho, era un auténtico “manitas con dos manos derechas”, que sabía arreglar

artilugios y le encantaba realizar chapuzas domésticas. Prueba de ello es que hacía unas figuritas y otros adornos navideños dignos de un orfebre. En su garaje tenía toda clase de herramientas cuyo uso enseñaba a sus nietos con gran paciencia.

En familia y en el trabajo era un hombre algo seco, introvertido y silencioso. Parecía como si no necesitase hablar mucho, pero le gustaba escuchar y mirar a los ojos de la gente; a veces miraba demasiado fijamente y resultaba tan sincero que llegaba a ser hiriente cuando sabía que tenía razón y sentido lo que decía. Su hija Silvia recuerda que con determinadas personas, con las que tenía complicidad, le gustaba comunicarse sin palabras: “Por ejemplo, con Ramón Darias, colaborador de muchos años, solía intercambiar miradas que sin palabras ambos entendían”.

Sin embargo, no tenía un número reducido de amigos íntimos, sino un conjunto amplio de familiares, vecinos, empleados, clientes y proveedores que había cultivado a lo largo de su vida. Tampoco tenía mucha gracia; la verdad es que no sabía contar chistes, aunque sabía ser socarrón y buscar la complicidad de todo el mundo, pero sin malicia ni picardía. Tampoco, según recuerdan todavía sus hijos, era un buen contador de cuentos infantiles, ya que alteraba el orden de los episodios y cambiaba las historias sin demasiada organización.

Sobre todo era un gran madrugador y, si por alguna razón tenía que traspasar, no variaba la hora de levantarse al día siguiente. Generalmente dormía poco, se acostaba a medianoche y se levantaba al alba. Sin embargo, no era tan parco con la comida: le gustaba comer, aunque tenía gustos muy particulares. Si se encontraba solo podía hacerse extrañas cenas o almuerzos, en los que mezclaba de todo: por ejemplo, trocitos de queso, salchichas, rábanos blancos y arenques. Gracias a que en esto tenía suerte porque su mujer era buena cocinera. Entonces las comidas no prescindían de los platos de cuchara como pucheros y caldos diversos. También entre sus predilecciones estaba la carne medio hecha como los riñones y el hígado, además del *roastbeef*; así

como las anguilas ahumadas eran una de sus debilidades dentro de los pescados. En cualquier caso, solía echar mucha sal a las comidas. En los postres no le gustaban los sabores muy dulces, sino más bien los amargos, y su plato favorito era el *pudding* de sémola con zumo moras, que se hacía tan bien en casa; igualmente le gustaba el chocolate amargo y las peladillas por navidad. Quizás el único sabor que siempre evitaba era el ajo, aunque nunca dejaba nada: asumía cierta responsabilidad cuando tenía comida en el plato. Apenas bebía y nadie recuerda que algún día se dejase emborrachar, ni siquiera un poco; si acaso algún ron de la marca Arehucas. En contraste, le gustaba fumar pipa, no cigarrillos, porque le ayudaba a pensar y tras quince minutos haciendo señales de humo, en el jardín o en el salón, se relajaba y entraba de buen humor. Pero no dependía del tabaco, porque nunca llegó a padecer este vicio, y se abstenía de fumar o beber cuando trabajaba, así como de comer más de lo debido.

No tenía tiempo para dedicarlo a aficiones ajenas al trabajo y la familia, aunque le gustaba caminar rápido y, en alguna ocasión, practicó la equitación, el remo y el tenis. Lo que de verdad le apasionaba era aventurarse con el coche por cualquier carretera o camino, explorar cada barranco e investigar la flora, el aire y las vistas de lugares poco frecuentados. A estas excursiones solía llevarse a sus nietos, los únicos que finalmente llegaron a aguantar los baches y botes del vehículo. Era un conductor prudente, conducía despacio, pero a veces por rutas poco transitadas.

No solo como patrón, sino también como padre infundía sobre todo respeto, por lo que la primera instancia era la madre. Aun así, no fue un padre severo y, a pesar de los tiempos, tampoco respondía al rol autoritario del hombre de su época. Prueba de ello es que nunca pegó a sus hijos, ni siquiera castigaba sino que recurría, según las circunstancias, a la táctica del premio y el regalo, a la ostentación del comportamiento que pretendía hacer imitar a sus hijos y, finalmente, a saber dibujar, aun con mayor gravedad, el rostro serio que le caracterizaba. Solo bastaba una mirada de reprobación y dos palabras para desincentivar las “pavonerías” adolescentes de sus hijos. A él lo educó su abuela

con estilo de maestra, hablando y preguntando con tono maternal “¿tú crees que está bien...?”.

Una de las acciones que más detestaba era que le engañasen, especialmente porque le costaba mucho trabajo perder la confianza en la gente. En cierta ocasión tuvo que despedir a un empleado doméstico porque le robaba, pero después de tres oportunidades en las que le hizo prometer que nunca más lo haría. Otro aspecto que le disgustaba era la impuntualidad y solía ironizar con su mujer, con Silvia y Jürgen si la hora de la reunión era horario de Las Palmas o de Tafira, porque nunca llegaban a la hora y porque quizás, cuando acordaban un encuentro, tenían solo en cuenta la hora de salida y no la de llegada al lugar de la cita. Este rasgo de puntualidad se acentuaba en la oficina.

En su relación matrimonial existía cierta compensación, cierto equilibrio de caracteres porque su mujer y él no se parecían en muchos aspectos. Ella era muy alegre y risueña, muy habladora y nada tímida, por lo que en muchas ocasiones se convirtió en su asesora de relaciones públicas y en la encargada de preparar reencuentros profesionales. Él siempre dijo que era su dulzura la que le cautivó. A ella, en un primer momento, le atrajo su apariencia de timidez, aunque reconocía que al principio eludía saludarle, ya que pensaba que sería engreído y altanero, porque era muy guapo y todas las chicas suspiraban por él. Coincidió con ella en el placer de invitar amigos a casa, más que en salir a la calle. También coincidían en la música y sus instrumentos predilectos eran el acordeón y la trompeta y no se perdía un concierto de año nuevo, aunque fuese por la tele.

EL ECLECTICISMO RELIGIOSO Y POLÍTICO DEL FUNDADOR

Harald Flick no era un hombre muy religioso. En efecto, no era un practicante asiduo ni tan siquiera cumplía con los ritos y la liturgia de ninguna iglesia en particular. Sin embargo, tenía orígenes luteranos, era un hombre de fe y en varias ocasiones leyó

el responso en la tumba de algunos amigos. Quizás el límite de su religiosidad lo marcaban su tolerancia y su eclecticismo, pues de hecho fue uno de los precursores de la fundación de la Iglesia Evangélica de lengua alemana en Gran Canaria y acompañó con naturalidad el catolicismo de sus hijos. Era un hombre tolerante y práctico que eludía las discusiones que no conducían a nada y que jamás criticaba a nadie. A sus allegados a veces se permitía decir: “Cuidado, con esa persona hay que tener cuidado”, con afán protector y paternal, si había observado algo que no le gustaba, pero eludía explicar más para no tener que hablar mal de nadie. Tampoco hablaba de política, aunque se esforzaba en llevarse bien con todos y, sobre todo, profesaba un pacifismo extremo infundido, sin duda, por las experiencias bélicas de su época.

De hecho, si algo llama la atención en la aproximación a la figura de Harald Flick es que personas de diferentes contextos, e incluso bandos, lo respetaban y hacían suyo. Valgan de ejemplo las palabras dedicadas por el venerable socialista Juan Rodríguez Doreste en uno de sus cumpleaños:

En Canarias has echado raíces, donde te han nacido amigos. Ya sabes tú que los amigos los elige uno en un acto de libre albedrío. Forman parte del contexto social que uno mismo se forja y elabora. En ese contexto, tejido de afectos, buenos recuerdos, gratas vivencias, en ese ámbito en torno tuyo estoy yo como en un lugar preferente. Repito que no recuerdo cuántos años hace que te conozco pero son muchos, más que veinte, más de veinticinco y me conquistó, desde un principio, tu afabilidad, tu talante abierto y cordial, tu sencillez de trato, prudencia de habla y juicio certero y, como diríamos en términos radiofónicos, sintonicé contigo. Los dos somos comprensivos y conciliadores, los dos a pesar de nuestros años, no somos impacientes y tenemos esperanzas, los dos confiamos en que nuestros hijos y nietos podrán enderezar este mundo, hacerlo como tú y yo pensamos: un lugar donde todos tengamos un sitio, un hueco para trabajar fecundamente en paz, en amistad, en solidaridad y con alegría.

Juan Marrero Portugués, senador conservador, afirmaba en el mismo acto de reconocimientos: “Harald Flick es uno de los nuestros, es canario y alemán a un tiempo”.

Siempre se mantuvo al margen de la política, y más concretamente de los “politiqueos” y de los bandos, por lo que pudo tejer relaciones de confianza y amistad con personas de muy diferente ideología. Su carácter conciliador y tolerante facilitaba su propensión a la amistad incluso en los contextos menos favorables. Para Sergio Alonso, dirigente empresarial del sector del automóvil donde las empresas de Harald Flick también concurrían, “era un hombre eficaz, serio y constante y con medio siglo de canariedad, superior a la de muchos que han nacido aquí”.

Alberto Cabré Bardía, empresario del sector de la comunicación cree que este talante era extraordinario pues, “marca un estilo de hacer y de emprendeduría”.

El rasgo que más destacan, quienes lo trataron como vecinos y como profesionales, es su voluntad de servicio y denodado interés en hacer cosas por los demás. Una vecina, Yolanda Oehrens, recuerda:

El detalle simpático de la señora Flick, en mi primer día de casada, presentándose a ofrecerme el pan y la sal, y la impresión que me llevé al ver un individuo en actitud sospechosa manipulando algo delante del motor de mi coche y resultó ser el señor Flick. Ataba con un alambre la matrícula que había visto medio desprendida. También echaba la mano vigilando personalmente y de forma efectiva la casa si salíamos de viaje.

Ernesto Lesmes Fuster, padre de un alumno del Colegio Alemán, afirma: “Muchos le deben la calidad en la educación de sus hijos; al fin y al cabo, el don máspreciado sobre las personas más queridas”.

También José Maciá, Director de la Feria del Atlántico y padre de niños en el Colegio Alemán recuerda que sus hijos aseguraban

acerca de Harald Flick: “Es muy exigente, muy exigente; pero un tío estupendo”.

Tras esta voluntad de servicio subyacía un carácter orientado a logros que buscaba autorrealizarse en todo lo que hacía. Un antiguo colaborador, Rogelio Martín, contaba: “Yendo al consulado a visitarle me sorprendí viéndole limpiar la escalera con una escoba; lo hacía con extrema sencillez y meticulosidad”.

Desde la perspectiva del abogado Diego Cambreleng se destaca lo siguiente: “Llama la atención el interés que ponía en cualquier asunto por nimio que fuera”.

Según Antonio García Ysábal, directivo de la compañía Texaco, este perfil cargado de motivaciones de logro y reto era: “La clave de su pasión por la vida, pues es fácil verlo transformado silenciosamente en sentimientos por todo lo que le rodea, encontrándose como un hombre de forma auténtica y sincera”.

DEL DESPACHO PROFESIONAL A LA VOCACIÓN DE VOLUNTARIADO SOCIAL DEL FUNDADOR

Harald Flick era una persona con un elevado sentido del deber y la responsabilidad (“Todo es importante”, solía decir) y, quizás por ello, sentía vocación por las labores de voluntariado social y cultural. También, su mujer, Anna Flick, profundamente religiosa y humanista, contribuyó con su forma de ser a configurar una cultura empresarial preocupada, por una parte, por las obras benéfico-asistenciales y, por otra, por las actividades artísticas, especialmente por la literatura, la música y la pintura.

Un caso paradigmático del trabajo de voluntariado social protagonizado por Harald Flick, que compaginaba con las horas que diariamente dedicaba a la empresa, es el vinculado al Colegio Oficial Alemán. Tal vez la mayor aportación del fundador fue conseguir la devolución del edificio de dicha entidad educativa el 5 de mayo de 1971, tras intensas y prolongadas gestiones

como cónsul de la República Federal Alemana y como presidente de la Asociación del colegio, así como su colaboración con la iglesia Evangélica. En 1945, los aliados se habían incautado de todas las instalaciones y recursos educativos y los habían entregado al gobierno español en 1949; desde entonces Harald Flick nunca cejó en su empeño por hacer reconocer el esfuerzo que múltiples familias habían protagonizado en 1920 con su inauguración. Reivindicó durante veinte años lo que siempre consideró un símbolo del diálogo entre el pueblo del que era oriundo, el alemán, y la nación a la que también pudo convertirse, la española.

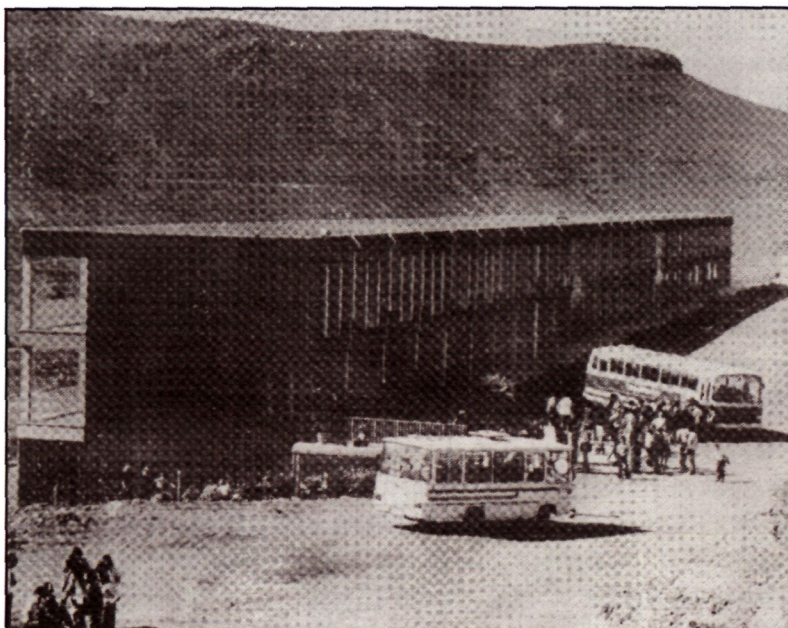
Otra de sus labores de voluntariado consistió en mantener una estrecha relación con la embajada alemana, mientras desempeñaba el puesto de cónsul de esta República en la provincia de Las Palmas. Por su especial dedicación, al reanudarse las relaciones diplomáticas entre España y Alemania, se había convertido en la persona de confianza de la embajada germana de Madrid, hasta que en 1958 fue nombrado cónsul honorario. En esa época la colonia de alemanes no era muy numerosa, y estaba conformada alrededor del millar de personas: comerciantes, técnicos y profesores; todavía eran muy escasos los turistas. Gracias a estas labores, confesaba años después en una entrevista a un periódico local: “Colaboré en la reapertura del Colegio Alemán y en la fundación de la Comunidad Evangélica en esta isla, lo que suponían lazos de unión muy deseables entre las culturas de Canarias y Alemania”.

También desempeñó esta actividad sin cobrar una peseta y al margen de su actividad empresarial. Era una labor que le gustaba especialmente, en la que se sumergía con auténtica vocación y altruismo, abriendo las puertas de su empresa y de su casa en innumerables ocasiones. A esta actividad, que le hacía sentirse cerca de su país natal, se entregaba con auténtico idealismo. Sin embargo, la eclosión turística que se experimentó en la provincia de Las Palmas, en los albores de los años sesenta, empezó a hacer más anónimas y frías sus responsabilidades. Al principio

III. Del carisma personal a la cultura empresarial

atendía incidencias relacionadas con la pequeña colonia de alemanes; pero con la avalancha turística, el teléfono sonaba todos los días y todas las noches con complicaciones que difícilmente podía resolver una sola persona, que además tenía infinitas ocupaciones particulares. Cuando dejó el cargo de cónsul honorario de la República Federal Alemana en 1975, visitaban las islas de la provincia de Las Palmas unos cuatrocientos cincuenta mil turistas alemanes. En la actualidad, son profesionales de carrera diplomática quienes gestionan el consulado.

Por su dedicación consular, Harald Flick fue condecorado con la máxima distinción civil del gobierno alemán el 11 de agosto de 1969, la Cruz de Gran Oficial de la Orden del Mérito de la República Federal de Alemania. También el gobierno español le concedió, el 17 de marzo de 1942, la Gran Cruz de Caballero de la Orden de Isabel la Católica. Ambas distinciones hacían mención a su notable actividad, a su empeño y a su probada buena voluntad.



El Colegio Alemán representó un lugar para el desempeño del voluntariado social de la familia Flick (1977).



Despedida de don Harald como cónsul de la colonia alemana, en una reunión que se celebró como tantas otras en su casa del Paseo de Chil, en el año 1975.

IV. El proceso de sucesión

LA FILOSOFÍA DEL NEGOCIO Y EL TRASPASO

Su empresa no había comenzado como una iniciativa familiar. Había nacido tan solo como fruto de su espíritu emprendedor, de su voluntad de progreso y con el objetivo de mejorar las condiciones de vida de su mujer y de sus hijos. Con el tiempo, había empezado a ver cómo sus hijos se ilusionaban trabajando en sus negocios y se esforzaban por demostrarle que estaban capacitados para luchar por la empresa. Él, que siempre había sido dado a reflexionar sobre el futuro, empezó a pensar que sus actividades mercantiles debían pervivir más allá de su propia vida. En cierto modo, una vez que sus hijos se incorporaron a la empresa produjeron una “chispa” en la línea de despegue de nuevos acontecimientos, cuyo rumbo estaba orientado a convertir lo que había nacido como un medio de vida en una obra evolucionada y madura, que tenía grandes posibilidades de perpetuarse en las generaciones sucesivas (Cabrera, 1998).

En 1970, Harald Flick tenía sesenta y cuatro años y era consciente de que debía afrontar junto a sus tres hijos, con edades próximas a los treinta años, uno de los retos más singulares de su vida personal y profesional: la sucesión en su empresa; aunque, como había manifestado en múltiples ocasiones, él nunca se retiraría. No obstante, también solía decir que, a cierta edad, uno debe dar la oportunidad a la gente joven, ceder las riendas y dejar que prosigan el camino los que vienen detrás. No sería, sin embargo, una cuestión sencilla, porque nunca el proceso de sucesión en una empresa familiar lo ha sido en ningún ámbito

geográfico. Se trataba de un auténtico desafío familiar y profesional: un reto muy complejo.

Desde un principio, Harald Flick había pensado esta posibilidad. Por ello, desde hacía muchos años, antes incluso de que su descendencia asumiese labores profesionales vinculadas a sus negocios, había intentado hacer coincidir en distintas circunstancias a todos los sectores involucrados. Su casa era un lugar frecuentado por sus colaboradores más allegados, por los clientes más fieles y por los proveedores más antiguos. Así, como al compás de un baile sincronizado, el padre y sus descendientes participaban en el relevo directivo, sin apenas tener conciencia de esta realidad. Para Harald Flick, finalmente, debía lograrse que todos ellos se conociesen y fomentasen cierta amistad. Fiel reflejo de su carácter conciliador y dialogante fue el proceso de sucesión de su empresa, que se había iniciado de una manera suave, sin fricciones y sincronizando todos los intereses.

Por ello, cuando sus hijos estuvieron plenamente incorporados a los negocios, el capítulo sucesorio no consistió en una mera transferencia de la propiedad de su empresa, en el traspaso del control de los derechos de propiedad del negocio a sus hijos, sino en la transferencia del control directivo de las operaciones y de la dirección estratégica, en definitiva, en la transmisión de una experiencia singular de liderazgo. Por el contrario, si la sucesión se hubiera limitado a un traspaso de derechos formales, habría sido imposible la participación de los empleados, los clientes y proveedores, y los nuevos directivos habrían sido unos extraños para todos ellos.

De manera armoniosa y elegante, Harald Flick pretendía que la transferencia de los derechos de propiedad fuese irrelevante y que lo realmente importante fuese la dirección y asunción de responsabilidades. Sabía que el éxito de la sucesión dependía de todos y que si se hacía de forma adecuada se podía garantizar una nueva era de desarrollo para su empresa. También sabía que si se cometían errores todo podía acabar con la muerte de su

propia creación. Le preocupaba enormemente el legado que dejaba tras de sí.

Muchas veces manifestó que no se hacía a la idea de que algún día dejaría de estar en su empresa. Al fin y al cabo, la empresa era una extensión de sí mismo, porque incluía a su familia y a sus amigos, todo por lo que había trabajado. Por ello, la idea de la jubilación, que para muchas personas es un sueño dorado, para él suponía una pesadilla que acabaría desvinculándole de su mundo máspreciado, el que daba significado a toda su vida.

Nunca se retiraría, nunca abandonaría lo que había creado, pero sabía que si quería que su obra le sobreviviese tenía que ceder la dirección a sus sucesores. Harald Flick forjó su propio estilo de desvinculación: con más de noventa años, seguía asistiendo al trabajo a diario y, aunque formalmente mantenía el título de máximo responsable de la empresa y teóricamente no había renunciado a ninguna de sus responsabilidades, en la práctica eran sus dos hijos varones los que la dirigían de manera efectiva desde hacía muchos años. Harald Flick actuaba como un embajador, pues aunque no había abandonado nunca su actividad en la empresa, esta había ido limitándose progresivamente al asesoramiento y apoyo a los sucesores, hasta el punto de que, en palabras de uno de sus hijos: “Solo con su presencia provoca entusiasmo y predica con el ejemplo de venir todos los días”.

Tuvo la habilidad de delegar funciones y responsabilidades, algo que es muy extraño en muchos fundadores de empresas familiares. Su hijo Jürgen destacaba esta actitud:

En ese sentido mi padre fue un hombre extraordinario y nos dio responsabilidades inmediatamente. [...] Lo que más me sorprendió y me ha sorprendido siempre es la facilidad que tuvo para delegar, para hacer un traspaso paulatino, acorde con el tiempo y al son de cómo se iban desarrollando las cosas... Yo creo que mi padre eso lo tenía diseñado desde un principio..., él nos regaló esa confianza, en definitiva.

El propio Harald Flick afirmaba que había entregado los poderes a los hijos sin que ellos tuviesen mucha experiencia, de manera que, en sus propias palabras: “Con la confianza que yo tenía en ellos, quería que se formaran con sus propias ideas y por su propia cuenta y con la satisfacción de que muchas veces me consultaban antes de tomar una determinación”.

No obstante, insistía en supervisar y controlar la marcha general de la empresa, hasta el punto de exigir que se guardara copia de toda la correspondencia que salía de ella para su revisión. Llegaba incluso a comprobar que las cantidades y las operaciones fueran correctas. Harald Flick reconocía que retenía el control de la empresa y que estaba completamente inmerso en las actividades de la misma, pero afirmaba, por otro lado, que tenía que confiar en sus empleados y escuchar sus puntos de vista, dada su incapacidad para abarcarlo todo. En algunas ocasiones, cuando sus hijos se olvidaban de consultarle alguna decisión importante, su actitud era la de anteponer el orgullo por la gestión bien realizada al posible malestar que le pudiera ocasionar el hecho de no ser consultado.

Harald Flick no formó a sus hijos de una manera planificada enseñándoles cosas concretas: más bien, les asignó responsabilidades, les permitió que tomaran decisiones según su criterio y que aprendieran de sus errores y sus aciertos. El fundador estaba siempre disponible para las consultas, y los conocimientos sobre el funcionamiento habitual de la empresa se transmitieron de una forma “completamente natural”. El predecesor daba ejemplo: discutían y comentaban las decisiones de los sucesores.

Otro de los rasgos profesionales destacable en la figura de Harald Flick fue su compromiso con la idea de que sus sucesores debían perpetuar la empresa como un negocio familiar. Uno de los hijos afirmaba rotundamente que la principal clave del éxito de la misma estaba en que su padre, por propia iniciativa, a los sesenta años, había apostado por la sucesión familiar concediendo poderes a sus hijos. Esto fue lo que permitió prolongar el crecimiento constante de la empresa. Harald Flick comentaba:

“Quería darles entrada en lo que en un futuro sería cosa de ellos, quería que asumieran obligaciones y experiencia en una edad temprana...”

Su compromiso con la continuidad de la empresa como entidad familiar era claro:

Los dos sucesores, Onno y Jürgen, lo dominan todo, de forma que si yo cierro los ojos mañana ellos pueden llevar la empresa adelante sabiendo que mi interés es dejarla como empresa familiar, y no a accionistas que no tienen el interés que se debe tener para mantener la empresa.

Tanto Harald Flick como sus hijos manifestaban siempre que una de las prioridades de la familia era la de salvaguardar el medio de vida de los empleados de la empresa y sus familias; realmente se consideraban responsables de la vida y del bienestar de esas familias: prueba de ello es que nunca despidieron a nadie, ni siquiera en los años de crisis.

Esta preocupación fue algo que Harald Flick supo transmitir claramente a sus hijos, configurándoles una imagen ilusionante de la empresa, pero siempre con la realidad de la enorme responsabilidad que esta suponía. El fundador declaraba que, durante la niñez, sus hijos eran conscientes de las dificultades por las que atravesaban, como consecuencia de una época difícil, por las circunstancias que vivía en esos momentos nuestro país: las consecuencias de la Guerra Civil y la Segunda Guerra Mundial. Por su parte, los dos sucesores afirmaban que se habían incorporado a la empresa con ilusión por lo que conocían de la misma y de su actividad; además, la filosofía que habían respirado mientras crecían se basaba en la valoración del trabajo y del esfuerzo, incluso como formas de obtener satisfacción. En este sentido, el predecesor afirmaba que consideraba fundamental que sus hijos aprendieran a “amar el trabajo”.

PROLEGÓMENOS INMEDIATOS DEL ADVENIMIENTO DE LA SEGUNDA GENERACIÓN

Para Harald Flick, constituyó un aspecto de atención preferente la educación y experiencia que debían recibir sus sucesores. Además de la formación académica que obtuvieron antes de incorporarse a la empresa, tanto en Canarias como en Alemania, hacía hincapié en los conocimientos que ya tenían de la misma, a partir de los contactos que habían mantenido con ella desde su más tierna infancia. Los sucesores crecieron teniendo como referente de sus vidas la actividad que desarrollaba su padre y, desde pequeños, realizaron algunas tareas, aunque fuera de manera completamente informal, tal como describe uno de los hijos: “A nosotros en los veranos nos apetecía mucho revolver entre los recambios, ordenarlos y limpiarlos..., siempre nos apetecía echar una mano a mi padre, que estaba desde por la mañana hasta por la noche en el trabajo...”

86

Sin embargo, es después de la incorporación a la empresa cuando comienza el aprendizaje real para ambos hijos. En los primeros momentos no tenían asignadas funciones específicas, sino que se dedicaban a ayudar a su padre en todas las tareas que pudieran presentarse:

Entramos entonces ayudando a mi padre y él nos encargaba cosas: empezamos a viajar e iniciamos la apertura. Mi padre se movía poco en ese aspecto porque llevaba muy de cerca el negocio y no solo el negocio sino la contabilidad, la caja..., no se movía un papel sin que pasara por sus manos y entonces nosotros lo fuimos descargando poco a poco. Recuerdo que mi padre llevaba la caja de la empresa y por algo, no sé si un viaje, un evento o una enfermedad, aunque mi padre ha estado muy poco enfermo, pues se la pasó a mi hermano (Onno) y entonces mi hermano se encargó de la caja durante muchos años...

En ese proceso de aprendizaje fue fundamental la asunción temprana de responsabilidades por parte de los sucesores. Onno se expresaba de la siguiente manera:

Me vine y empecé a trabajar en la empresa de lo que fuera, pero tenía claro que no quería ser un empleado siempre, y yo mismo fui buscando responsabilidades y fui escalando metas, iba buscando dónde estaban las necesidades de la empresa para ir las cubriendo.

Esa asunción de responsabilidades se vio apoyada por la actitud muy favorable del padre, tal como explicaba Jürgen:

Fue muy generoso, nos dejó equivocarnos, es decir, no nos decía todos los días lo que teníamos que hacer, nos dio la responsabilidad, digamos entre comillas, total, nos daba cosas y nos decía “¡A trabajar!” y las ejecutábamos bajo sus directrices. Otras iniciativas las tomábamos nosotros por nuestra cuenta y riesgo y, si nos equivocábamos, pues nos equivocábamos, y aprendimos un poco en el error y en el acierto.

Como se mencionó anteriormente, los sucesores no fueron sometidos a un proceso formal ni planificado de formación en la empresa. Ambos hermanos suponen que su padre les supervisaba, pero no con una intención de evaluar o castigar. Era una relación de tutoría caracterizada por la fluidez de la comunicación ya que el predecesor siempre estaba disponible para que se le consultara:

Le consultábamos mucho sobre cosas que nosotros no conocíamos: márgenes, cómo calcular cosas..., toda esa mecánica nos la transmitió yo creo que de una forma totalmente natural, o sea, lo que no sabías lo preguntabas, a mi padre o a gente allegada a mi padre que todavía está con nosotros, gente que empezó con mi padre y todavía está aquí.



Su hermano expresaba la misma idea: “Mi padre no me ha señalado nada [de una forma concreta], me ha dado ejemplo pero uno va formándose a sí mismo con su propia inquietud. Mi padre y yo comentábamos lo que se había hecho, si se podían hacer mejor las cosas, si me equivocaba veíamos el porqué...”

La introducción de los sucesores en las redes de contacto con clientes y proveedores se produjo también de una manera natural y armoniosa, a la manera del baile que ya hemos descrito. En palabras de uno de los sucesores: “Fue algo gradual, primero iba con mi padre al cincuenta por ciento, después mi padre reducía su implicación al veinticinco por ciento y yo adquiría un setenta y cinco por ciento..., y así pretendo que sea con mis hijos y sobrinos”.



Fundador y sucesores se reunían con frecuencia.

Su hermano reconocía la importancia de esta actitud: “Nos relacionamos fundamentalmente con los proveedores. En una empresa familiar el fundador suele ser muy acaparador en las decisiones, muy suyo en la forma de actuar y ahí fue donde mi

padre fue como muy suelto en su filosofía de incorporación de los hijos”.

Fue fundamental también la complementariedad de los estilos de liderazgo de Harald Flick y sus hijos. Las dos generaciones compartían firmemente la idea de que la propiedad era la que mandaba, aunque era imprescindible además el “consenso horizontal” con los trabajadores ante determinadas decisiones. Al igual que su padre, los sucesores les permitían cierta autonomía para trabajar y les gustaba que el personal asumiera y desarrollara responsabilidades.

Harald Flick tuvo la sabiduría de no presionar a sus hijos para que entraran a trabajar en la empresa, pero sí supo ilusionarlos. De hecho, Onno se estaba formando en Alemania para continuar con la tradición farmacéutica familiar, pero fue él mismo quien decidió que prefería entrar a trabajar en la empresa familiar.

Jürgen ni siquiera se planteó otras opciones, puesto que la entrada en la empresa familiar siempre le pareció “natural”, si bien nunca se sintió presionado. Una vez finalizado su periodo formativo, expresa sus sentimientos previos a la incorporación a la empresa de la siguiente manera:

Pues tenía muchas ganas, me hacía mucha ilusión. La verdad es que a mí me gustaba mucho la empresa, cómo se movía el tema de los barcos, los coches... Siempre cuando niños, que no sabíamos conducir, nos hacía ilusión darnos una escapadita con los coches que llegaban.

Ambos sucesores tenían la firme convicción de que trabajaban por la empresa y por un fin social: la creación y el mantenimiento de unos puestos de trabajo. Entendían que eran el motor de la empresa y tenían que luchar por esta y por las personas que dependían de ella. Ambos hermanos estaban de acuerdo en que la asunción de responsabilidades tuvo lugar, como se mencionó anteriormente, de una forma natural y muchas veces por iniciativa propia. Uno de ellos afirmaba:

Las responsabilidades vinieron de una forma absolutamente natural, al crecer asumías cada vez más temas porque la empresa era unipersonal. Y al principio estaba mi padre y unos pocos colaboradores y hoy existe una auténtica plantilla con la que acabas asumiendo todos los acontecimientos que ocurren en esta casa...

Durante el proceso de sucesión, la calidad de las relaciones entre padre e hijos fue determinante. El rasgo fundamental de la relación de Onno y Jürgen con Harald Flick radicaba en el respeto hacia el padre. Según ellos, aunque en los últimos tiempos Harald Flick ya no tomaba decisiones operativas, en el hipotético caso de que existiera una diferencia se daba primacía a la opinión del predecesor: se respetaba su posición jerárquica en la empresa y se entendía su apego a la misma.

La relación se caracterizaba, pues, por la confianza y el apoyo mutuos. La comunicación era muy fluida y madura, aunque también surgía la crítica cuando era oportuna. Si existían diferencias de opinión, tanto los hijos como el padre solían mostrarse flexibles. Resultado de esta buena comunicación fue la creación de un ambiente muy grato en la empresa, donde los sucesores tuvieron la libertad de consultar a su padre cualquier problema que pudiera plantearles la evolución de la misma. Realmente, Harald Flick constituyó un ejemplo para sus sucesores. En este sentido, se puede considerar que existía una mutua admiración y reconocimiento de los méritos y las capacidades de ambas generaciones.

LA DIFERENCIACIÓN DE COMETIDOS ENTRE LOS HERMANOS Y LA RELACIÓN FAMILIAR

Desde un principio, las relaciones entre los dos hermanos, Onno y Jürgen, fueron buenas. Ambos sucesores empezaron asumiendo responsabilidades equivalentes, aunque diferenciadas, y cada uno se dedicaba a aquello que más podía satisfacer

sus necesidades y que se adaptaba mejor a sus capacidades individuales. Onno se expresaba sobre este asunto de la siguiente forma:

La relación entre hermanos es buena, por el respeto mutuo tanto en la empresa como a nivel familiar. Las decisiones que él toma yo las respeto, las comparto o no. Esto es recíproco. Los terrenos de trabajo están compartidos pero tenemos responsabilidades equivalentes. Esto se ha hecho según las necesidades de cada uno, ha sido importante reconocer dónde estaban las fortalezas de cada uno. Mi hermano es el artista, el que aporta las ideas. Yo soy el encargado de ejecutarlas, de ver si son viables. Formamos realmente un buen dúo.

Su hermano Jürgen expresaba una opinión similar:

Somos distintos. En el despacho de mi hermano no hay ni un papel, papel que entra, papel que sale y puede ver mi mesa, está llena de artilugios. Él no guarda nada y yo lo guardo todo, a veces tengo que correr detrás de él para que no me tire algo. [...] Yo creo que colaboramos y nos complementamos y también creo que hay mutua tolerancia. Cuando él toma las riendas de algo, las mantiene y yo lo asumo, lo respeto y si tengo que consultarle algo a él de ese tema, se lo consulto porque creo que las riendas las tiene él y yo también, si puedo aportarle alguna sugerencia, alguna mejora, lo hago. Un recorte de periódico donde haya leído alguna idea, se lo comento por si puede mejorarse el negocio..., lo “tupo” a papeles todos los días y luego él los tira porque nunca tiene ningún papel, pero yo se los mando y me quedo tranquilo porque le he aportado eso. Él también me consulta sobre si emprendemos o no cualquier nuevo negocio, cualquier cosa que pueda suponer un aumento de nuestras responsabilidades, cuando nos ofrecen una nueva marca...



Juergen Flick: un dirigente con más aptitudes para abrir puertas e iniciar negocios.

Harald Flick se mostraba orgulloso de la perfecta complementariedad entre los dos hermanos y de que compartieran con él su idea de lo que constituía el principal fin de la empresa: la creación y mantenimiento de los empleos mediante una filosofía donde el valor principal fuera el trabajo.



Onno Flick: un líder más orientado a la administración interna de la organización empresarial.

El ambiente familiar en general y la relación entre la familia y la empresa también jugaron un papel importante en la marcha de esta, especialmente, en hacer posible la transferencia generacional. La actitud del fundador fue fundamental en este sentido, puesto que fue su propia disposición a la delegación la que le llevó a compartir el poder en la empresa; por derivación, la situación de la familia debió evolucionar de igual manera al madurar los hijos personal y profesionalmente. Las relaciones de la familia en la empresa no se caracterizaban por ser conflictivas, ni entre el padre y los hijos ni tampoco entre los hermanos. No obstante, el planteamiento del fundador fue que, para asumir responsabilidades directivas, siempre se debería considerar en

primer lugar a los candidatos de la familia para que se siguiera un proceso de “sucesión natural”, que se pretendía que continuase en sucesivas generaciones, de tal forma que en el futuro los puestos de responsabilidad global del grupo de empresas estarían en manos de aquellos miembros de la familia que se formasen adecuadamente y demostrasen aptitudes para ello.

Por otro lado, uno de los principios que imperaron siempre en la gestión de la empresa fue el de “hacer las cosas con fundamento y seriedad”, de manera que se tomaran las decisiones pensando en el futuro más que en el beneficio a corto plazo. La intención era que las decisiones se tomaran con unos objetivos claros y con unas bases sólidas, pensando en que cuando se incorporasen los hijos encontrasen las cosas bien hechas. Intentaba inculcarles el gusto por el trabajo como filosofía de vida y la idea de la libertad que implicaba el trabajar para uno mismo; de esta manera, la empresa se mantenía en manos de la familia para ofrecer a las nuevas generaciones la posibilidad de trabajar para sí mismos.

En cualquier caso, lo que primaba era un compromiso con los fines de la empresa: garantizar el crecimiento y la rentabilidad y no tanto la gestión en manos de la familia *per se*. En ese sentido, era la familia la que se adaptaba a las necesidades de la empresa en cuanto, por ejemplo, a la organización del tiempo y dedicación de sus miembros, nunca al contrario.

LA TUTELA DE EMPLEADOS NO FAMILIARES

Independientemente de la presencia clave de la familia en los puestos directivos y en la orientación de los fines y el futuro de la empresa, siempre se mostraron unos altos niveles de confianza en los trabajadores no familiares. Esa puede ser la razón de la evolución de la empresa, manteniendo las ventajas de una cultura paternalista: alto grado de lealtad y compromiso con la visión del fundador, claridad absoluta acerca de que el poder y la autoridad

residían primero en el fundador y de forma paulatina y absolutamente natural en sus dos hijos, y una toma de decisiones rápida basada en unas fuentes de información fidedignas.

La relevancia de los directivos ajenos a la familia es absolutamente esencial para entender el proceso sucesorio, ya que jugaron un importante papel, orientando y apoyando a los sucesores y formando equipo con ellos. De hecho, Harald Flick concedió poderes, junto a sus hijos, a determinados empleados que llevaban con él desde casi los inicios del negocio, pidiéndoles expresamente que sirvieran de apoyo a los sucesores.

Uno de estos profesionales fue Luis Díaz Cutillas, a quien Harald Flick consideraba el empleado más preparado y, por tanto, el asesor interno adecuado para respaldar no solo el proceso sucesorio, sino la labor dirigente de sus hijos. José Acosta, amigo personal de Harald Flick y uno de sus proveedores más allegados, lo explica con las siguientes palabras: “El señor Flick apreciaba mucho a Luis en lo personal y lo profesional. A mi juicio, sabía que era el empleado del que sus hijos más podían aprender, lo cual es fácilmente interpretable cuando le concede poderes al mismo tiempo que a los sucesores”.

Igualmente, Jürgen hace mención de esta labor de tutoría:

Estaba disponible siempre para cualquier consulta. Tenía ante nosotros no solo la autoridad que le infundía mi padre, sino la que le reconocíamos por su preparación y mayor madurez profesional. En cierto modo, era como un sabio pues siempre se lo estudiaba todo y llevaba trabajando con mi padre desde los inicios hasta que se jubiló.



Luis Díaz Cutillas (1935) era el mayor de once hermanos a los que ayudó a educar, trabajando desde muy joven para

Luis Díaz Cutillas significó la mano derecha del fundador.

mantener una economía doméstica con muchos hermanos pequeños. Sin embargo, a pesar de dejar todo su sueldo durante años en casa de sus padres, nunca abandonó lo que más le gustaba: hacer deporte, concretamente la natación, y estudiar. Aunque no fue un nadador destacado en unos años en que este deporte aportó numerosos campeones a la historia de la natación canaria, su práctica modeló su carácter convirtiéndole en un joven tenaz y con afanes de lograr unas determinadas metas. Por otra parte, solía estudiar mucho, a pesar de las responsabilidades que tuvo que asumir desde temprana edad. Llegó a titularse como profesor mercantil y a hablar inglés, alemán y francés sin haber permanecido mucho tiempo en ningún país en el que se hablasen estos idiomas, solo gracias a su afición a poner los codos y a centrarse en lo que se proponía conseguir.



Santiago Cabrera Barreto, colaborador desde los inicios y finalmente responsable de personal.

Otro de los empleados que desempeñó una labor de tutoría fue Santiago Cabrera Barreto (1933-) quien trabajó con Harald Flick desde el 1 de agosto de 1955 hasta el 31 de julio de 1993. En él valoró el fundador la confianza y la dedicación al trabajo. Empezó trabajando en la consignataria de buques y culminó su labor profesional como responsable del departamento de personal tras obtener el título de graduado social. Según alguno de sus antiguos compañeros de trabajo, era un hombre de un gran carácter, tremendamente caballeroso y muy trabajador. En él los sucesores reconocen la importancia de su experiencia y destacan su enorme dedicación y amor al trabajo.

LA CULTURA COMO GUÍA PARA LA GESTIÓN DE LA EMPRESA

Tras el proceso de sucesión generacional, finalizado en 1971 con la creación de Flick Canarias, S.A., el fundador nunca dejó de involucrarse en las decisiones operativas de la empresa, cuya

plena responsabilidad correspondió a los sucesores y al equipo profesional del que se rodearon, y se convirtió en una presencia moral, que durante más de treinta años desempeñó importantes funciones estratégicas.

Estas funciones estratégicas consistieron básicamente en seguir transmitiendo su filosofía de la vida y del trabajo; en otras palabras, en ir modelando la identidad cultural de la firma Flickr. Por ello, aunque Harald Flick estaba en la retaguardia y eran sus hijos los que tomaban decisiones y hacían funcionar diariamente la entidad, el fundador seguía influyendo en todos los ámbitos de la empresa: los trabajadores, los clientes, los proveedores y, sobre todo, en la forma en que sus hijos y sus directivos han gobernado la compañía durante más de treinta años.

El fundador no pretendía influir directamente y de manera específica en las decisiones de Onno y Jürgen y mucho menos en las personas que estos habían ido seleccionando para que ocupasen los puestos directivos. No obstante, seguía viniendo todos los días a su despacho, donde predicaba con su ejemplo y donde siempre aportaba su opinión a quienes le consultaban. A través de estos encuentros con sus hijos y con el resto de los colaboradores transmitía su concepción acerca de los negocios y de la empresa, con cautela y sencillez, y con tanta mansedumbre que sus palabras eran gratamente escuchadas. De hecho, aunque no se siguiese al pie de la letra lo que indicaba, todos trataban de aprovechar lo que había dicho, porque así contaban con la justificación necesaria para hacerlo. Por ello, su papel no dejaba de ser el de un guía y un orientador, cuya influencia iba más allá del desempeño profesional, transformando las creencias y los valores de quienes le rodeaban.

Al fin y al cabo, su empresa había desarrollado unos valores que guiaban y justificaban los comportamientos de sus miembros, y que condicionaban el éxito o fracaso de su actuación en el mercado. Este es un proceso que llega a toda empresa consolidada (Kotter y Heskett, 1995). Para él su empresa había dejado de ser una estructura generadora de sustento, es decir, un instrumento

puesto en marcha solo para alcanzar fines específicos de obtención de beneficios y de crecimiento. Más bien su empresa significaba la consolidación de un proyecto gracias al cual podía satisfacer sus propias necesidades y las de muchas personas, a las que consideraba una extensión de sí mismo.

De esta forma, dejó de centrar su interés en los indicadores de beneficios y de crecimiento, para prestar más atención a la interacción con las personas de su empresa y a la revisión de la trayectoria que dibujaba el rumbo de la misma en la sociedad.

Por consiguiente, nunca dejó de compartir todas sus preocupaciones con su equipo, no solo guardando una relación frecuente con sus directivos, sino manteniendo y cuidando los vínculos con todos los individuos que trabajan en la empresa, o tenían cualquier tipo de relación con ella, como clientes o proveedores. Se trató de una interacción continua, producida como consecuencia del tiempo y de la vida en común.

Muchas veces, gracias a esta comunicación, se generaban acuerdos tácitos, surgidos a partir de sucesivas soluciones y decisiones adoptadas para resolver problemas o cuestiones que se planteaban en la empresa cada día. De esta manera, aunque las decisiones no eran tomadas por el fundador, sino por sus hijos y sus directivos, buena parte de los criterios de elección y de los contenidos que abordaban partían de Harald Flick. Así, los valores personales y el estilo del fundador impregnaban la vida de la empresa.

En este sentido, cada vez que se tomaba una decisión o que el fundador, sus hijos o algún otro directivo se comunicaban con su equipo, estaban estimulando el desarrollo de determinadas actitudes y valores en los empleados. Por ejemplo, cuando Harald Flick valoraba y reconocía el esfuerzo y el trabajo duro, y manifestaba su rechazo por criterios exclusivos de calidad de vida; cuando favorecía el trabajo en equipo y rechazaba el individualismo y la competitividad entre compañeros; cuando practicaba la comunicación abierta y fluida como indicador de sinceridad y

acicate de la confianza; cuando fomentaba la innovación y la creatividad, admitiendo los errores, incluso premiándolos explícita o tácitamente, porque habían sido involuntarios, responsables y valientes; cuando concedía prioridad a la satisfacción del cliente soslayando el cumplimiento de normas internas; o cuando hacía hincapié en la evolución del entorno para sugerir cambios en las necesidades internas de la organización. Con esta filosofía y de esta manera concreta, su figura siguió impregnando la vida de la empresa.

Es necesario tener todo esto muy presente ya que, a la larga, los valores que sembró el fundador se implantaron fuertemente en la empresa, de modo que ya en el futuro habría sido harto difícil retroceder y tratar de establecer, con el mismo equipo de colaboradores y empleados, estilos y valores alternativos. Por otra parte, los valores implantados nos permiten entender la historia posterior de la empresa, la forma en que se hizo frente a las dificultades que presentó el futuro y las diferentes medidas que se adoptaron.

De esta manera, los valores inculcados por Harald Flick a sus hijos y expresados a todos los sectores de la empresa funcionarían como importantes mecanismos de autogobierno, durante la historia venidera de la firma Flick, determinando el éxito de su gestión en los años siguientes.

En definitiva, Harald Flick, como fundador, no solo puso en marcha una empresa, creando negocios y capacidad de generar riqueza, sino que también creó modos de pensar y actuar, modos de relación y, en última instancia, valores que serían compartidos por los empleados de cada una de las sociedades Flick venideras.

Él sabía que, a la larga, esta gestión intangible de opiniones y de ejemplos, que podían ser destilados a través de su comportamiento, era la mejor forma de ayudar a su empresa y a las personas que le rodeaban. Su mayor reto a partir de la asunción de responsabilidades de sus hijos se orientó a desempeñar esta

LA EMPRESA DE LOS SUCESOES

UNA EMPRESA FAMILIAR DE TRES GENERACIONES
Flick: un caso paradigmático

LA EMPRESA DE LOS SUCESORES

UNA EMPRESA FAMILIAR DE TRES GENERACIONES
Flick: un caso paradigmático

V. La consolidación

LA FUNDACIÓN DE LA EMPRESA MATRIZ: FLICK CANARIAS, S.A.

Cuando contemplamos con suficiente perspectiva histórica la evolución de los últimos decenios, observamos un desarrollo lineal de las actividades mercantiles de la familia Flick, fiel reflejo de unas circunstancias de crecimiento económico y desarrollo social. No obstante, en 1967, se detectaron algunos problemas estructurales que afectaron ligeramente el proceso expansivo que vivía la sociedad española, efecto de la falta de cambios institucionales y transformaciones reales de la política nacional. Tras 1968, se supera aparentemente el pequeño bache y comienza una fuerte etapa de crecimiento que el tejido económico del país culmina en interesantes proyectos empresariales (Carballo *et al.*, 1981).

A mitad de la década de los setenta se produjo la crisis del petróleo: su impacto a nivel mundial en las ventas de automóviles se hizo notar más, si cabe, en Canarias, donde el combustible debía soportar el coste adicional del transporte hasta las Islas. Paralelamente a la crisis energética, España abandona el Sáhara Occidental, mercado importante para las empresas canarias, especialmente para las del sector del automóvil, por el atractivo fiscal diferencial con respecto al resto del territorio nacional (Jiménez, 1993). Con el proceso descolonizador de la zona, se perdió un importante grupo de consumidores, compuesto por un fuerte contingente militar de "a pie" y una colonia de altos cargos militares y funcionarios de elevado nivel adquisitivo (Hernández, 1992).

Fue también en esta década de los setenta cuando se produjo la llegada al mercado canario de las marcas japonesas que en pocos años llegan a acaparar el 60% del mercado. El producto japonés tiene una gran presencia en las Islas hasta finales de los años ochenta; a partir de esta fecha sus precios se acercan a los del resto de las marcas. Paralelamente, el producto europeo se reconvirtió y mejoró sus costes, lo cual tuvo como consecuencia que las marcas comunitarias recuperasen parte del terreno, y las cuotas de mercado tendieran hacia el equilibrio (Cabrera, 1998).

Sin embargo, cuando estalló la grave crisis económica de 1974, la firma Flick ya había consolidado sus actividades y traspasado el liderazgo de su empresa a dirigentes jóvenes, adecuadamente asesorados y con una vocación inquebrantable de trabajo, por lo que las consecuencias de la situación depresiva no afectaron seriamente a los negocios de la familia Flick. El traspaso del liderazgo del fundador a los sucesores tuvo como consecuencia inmediata la configuración de un nuevo equipo profesional dirigente a través del que se gobernaban las nuevas sociedades y se asesoraban las decisiones de la propiedad. Estos dirigentes y asesores profesionales eran, además de Luis Díaz Cutillas y Santiago Cabrera Barreto, determinado colaborador captado en el exterior.

Vicente García Panasco (1936-), quien se incorporó a la empresa el 5 de noviembre de 1969, había iniciado su carrera en Alemania y en la Península, y había adquirido experiencia en el sector comercial y como gerente de fábrica. Esta tríada de profesionales —que constituyen la primera manifestación de delegación de responsabilidades a los sucesores— representaba una nueva generación de líderes, que aportaban nuevas filosofías acerca del trabajo, de la dirección de subordinados y de la gestión de otros recursos. Fue esta tríada de colaboradores, a comienzos de esta década, junto a los miembros de la propiedad de la segunda generación, quienes celebraron reuniones periódicas para diseñar la estructura de la nueva empresa y poner en marcha la nueva organización.



Vicente García Panasco: el dirigente profesional de Centro Auto, junto a Boris Flick, perteneciente a la tercera generación

La sede social de Flick Canarias, S. A. se estableció en las nuevas instalaciones de la llamada Ciudad Alta, en la Avenida de Escaleritas número 112. Desde un primer momento, tuvo como actividad fundamental la representación, importación y comercialización de la marca Mercedes Benz, cuyos productos principales eran vehículos industriales y turismos, además de prestar servicio posventa a través de sus talleres y de su recién creado departamento de repuestos originales. Como casi todo el inmueble estaba dedicado a la marca Mercedes Benz, pronto el edificio empezó a ser conocido en la ciudad como “la Casa Mercedes”, a pesar de que desde 1968 también albergó la sede de la agencia de seguros, que había abandonado las oficinas de la calle Juan Rejón.

Flick Canarias, S. A. asumió también, desde su fundación, los negocios de la consignataria de buques, aunque la ubicación de estas oficinas permaneciera en la calle Juan Rejón por su proximidad al puerto. Por último, esta nueva sociedad incorporó el departamento comercial que en 1970 había sido puesto en marcha por Harald Flick, con la finalidad exclusiva de trabajar con la marca de repuestos de la multinacional alemana Robert Bosch GmbH, cuya representación se había obtenido el 17 de septiembre de 1969, gracias a los contactos establecidos por el fundador en Madrid desde 1957, vía la empresa amiga Electro Diesel.

La historia de las instalaciones de la Avenida de Escaleritas refleja, durante los años setenta y ochenta, la dinámica de expansión progresiva, paulatina y prudente que adquirirían los negocios de Flick Canarias, S.A. A través de dos ampliaciones, culminadas en 1972 y en 1984, la empresa matriz fue ocupando el espacio aéreo y horizontal aledaño, con el fin de satisfacer las necesidades de sus pujantes actividades, al tiempo que iba acogiendo a un gran número de negocios que, poco a poco, a medida que conseguían prosperar, iban adquiriendo entidad propia y convirtiéndose en empresas independientes. El porqué de esta edificación pausada tiene su explicación no solo en el ritmo de fortalecimiento de la actividad empresarial, sino en el carácter sereno y reflexivo del fundador, Harald Flick, y en la cultura que él mismo inculcó en la organización, cuyos rasgos reflejaron siempre una gran cautela financiera y un sentido de la responsabilidad social más allá de los límites económicos de la empresa. Durante estos años, Harald Flick aconsejó a sus hijos imprimir seguridad y solidez en sus pasos, de modo que la compañía y sus empleados no se viesen expuestos a riesgos que, aunque tentadores, no permitiesen un crecimiento firme y sostenido. Por ello, las sucesivas ampliaciones reflejan una doble realidad: la prosperidad económica cada día más consolidada y el talante personal del fundador.

La edificación inicial constaba, en la planta baja, de una estación de servicios, una exposición de vehículos acristalada y un patio de maniobra. En el frontis lateral y en la trasera de este

módulo, se encontraba el departamento de recambios y comercial, con espacios dedicados a administración, despacho y exposición, almacén de piezas y almacén de paletización. En la primera planta, había un área de oficinas generales donde desarrollaban su trabajo los departamentos de dirección, ventas, secretaría, importación, contabilidad, levante y entrega. Aledaña a esta zona se encontraban la sala de estudios y proyecciones, y el comedor de personal. En esta primera planta, en el ala trasera, estaba situada la nave de preparación y entrega de vehículos nuevos y los talleres. En total esta fase suponía más de seis mil metros cuadrados.

Un lustro más tarde, en 1972, se construyó dos nuevas plantas dedicadas a taller. En una de ellas se instaló el servicio posventa de la marca Audi, cuya comercialización por Flick fue efímera debido a que, aproximadamente dos años más tarde, Volkswagen decidió que Audi se incorporase a su red de concesionarios. Esta ampliación supuso aproximadamente unos mil quinientos metros adicionales. Por esta época se dispuso de un solar colindante destinado al almacenamiento de vehículos nuevos y aparcamiento del personal.

La tercera ampliación fue inaugurada el 1 de marzo de 1984, con la asistencia simbólica del director general de exportación de vehículos industriales Mercedes Benz, quien respaldó, con su presencia, la fabulosa penetración que la marca de la estrella estaba logrando en la provincia de Las Palmas, tanto en el segmento de turismos como de guaguas, camiones y furgones de empresa. Otro hito muy expresivo de la expansión de esta marca fue la creación del departamento de vehículos de segunda mano y de ocasión, ideado para facilitar el cambio de automóvil a la creciente cartera de clientes de la marca de la estrella, así como de otras marcas automovilísticas adquiridas durante los últimos años. Esta última ampliación de las instalaciones constaba de más de veinte mil metros cuadrados y aseguraba el crecimiento de la empresa por algunos años.

Tabla 1: Evolución y tamaño de las instalaciones del edificio de la casa matriz

1967		
Planta baja	Estación de servicios	1.200 m ²
	Exposición de vehículos	300 m ²
	Patio de maniobra	850 m ²
	Administración, despacho y exposición de repuestos	200 m ²
	Almacén de piezas de repuestos	750 m ²
	Almacén de paletización y repuestos	850 m ²
Primera planta	Oficinas de dirección, ventas, secretaría, importación, contabilidad, levante y entrega	500 m ²
	Sala de estudios y proyecciones	125 m ²
	Comedor	75 m ²
	Nave de preparación y entrega de vehículos: talleres	1.500 m ²
1972		
	Taller y servicios posventa	1.500 m ²
1984		
	Ampliación	20.000 m ²

LA INCORPORACIÓN DE SEAT Y LA CONSTITUCIÓN DE CENTRO AUTO, S.A.: SE AFIANZA LA FACETA NACIONAL DE FLICK

Hasta ese momento, la cartera de productos de Flick se había nutrido de firmas alemanas. Probablemente, Harald Flick había orientado sus negocios hacia su país natal por la indudable facilidad que suponía su origen germano para entablar relaciones. En cualquier caso, la realidad era que, hacia 1970, a pesar de su perfecta simbiosis con la cultura canaria, no existía ninguna marca española en su acervo comercial. Esta situación cambió cuando la segunda generación de propietarios accedió al liderazgo de la empresa familiar. No fue casualidad que Onno y Jürgen,

nacidos y criados en España, empezaran a imprimir a su gestión, de manera natural y espontánea, una orientación no menos alemana, pero sí más arraigada a las firmas nacionales y, al mismo tiempo, más abierta a la globalización de los mercados, como evidencia la creciente penetración de marcas japonesas en el mercado canario y en las actividades de Flick. Por otra parte, esta mayor españolización e internacionalización de la cartera de productos surgía en el contexto de una nueva realidad histórica, que hacía de Canarias una parte integrada en la vida política, social y económica de la Península Ibérica, tras siglos de aislamiento.

Un primer paso hacia la consolidación nacional de Flick vino de la mano de la política internacional de Mercedes Benz. A partir de 1969 se comienza la comercialización y servicio de los vehículos comerciales que fabricaba Industrias del Motor, S. A. (IMO-SA), de Vitoria, los cuales se equipaban con un motor Mercedes Benz, fabricado también en España. En este contexto, se habilitó un área exclusiva en la empresa denominada Departamento Imosa. Posteriormente, este departamento gestionó los llamados vehículos Mevosa, los cuales representaban una combinación tecnológica, de producción y comercialización de las multinacionales alemanas Volkswagen y Mercedes Benz. Este acuerdo entre ambas compañías permitía lucir en este vehículo el emblema de la estrella. Años más tarde, Mercedes Benz asumió la gestión de la fábrica de Vitoria y los vehículos pasaron a ser identificados no como Mevosas sino como totalmente Mercedes Benz. Por ello, la gestión comercial de los mismos, dentro de Flick Canarias, se incorporó al departamento de la marca de la estrella.

No obstante, la consolidación definitiva de la faceta nacional de los negocios de Flick surge con la fundación posterior de Centro Auto, S.A., que germinó también en la casa matriz a partir de 1971, cuando se empiezan a comercializar los 1.800 diesel de la marca más popular de la industria de consumo española por entonces: Seat. No obstante, Centro Auto, S.A. no se constituirá hasta abril de 1984, puesto que la lucha por la marca no

se resolvió a favor de Flick hasta bien entrada la década de los ochenta y, desde la casa matriz, nadie se decidía a crear una sociedad si el futuro no parecía completamente seguro. Con las primeras ventas de Flick Canarias S.A., se inició la comercialización de los modelos 131 y 132 diesel, con motores Mercedes Benz y Perkins; pero la dirección de la compañía nacional no parecía decidirse por ningún candidato, al menos en la isla de Gran Canaria. Durante diez años no dejaron de sucederse las reuniones entre los representantes de Flick Canarias, S.A. y los de Seat sin que se atisbara una solución hasta el 16 de diciembre de 1980, en que un proyecto elaborado por el futuro gerente de Centro Auto S.A., Vicente García Panasco, planteaba la importancia de que Flick entrase en la red comercial de Seat, y que provocó una serie de reuniones perentorias entre altos cargos de ambas compañías. La decisión final se tomó en junio de 1981, tras una acalorada cena entre el secretario general de Seat, que era favorable a Flick; el director general comercial, que era reticente, y los ejecutivos de Flick, Vicente García Panasco y Luis Díaz Cutillas, además de Onno y Jürgen Flick. Cuando los altos cargos de la firma española prometieron la comercialización de Seat a Flick Canarias, S.A., hubo lógicos e inútiles intentos de los demás concesionarios competidores locales por impedir la consumación del acuerdo.

Finalmente, la casa matriz obtenía el estatuto de concesionario oficial el 1 de enero de 1982. Para ello, habilitó en las instalaciones de la Avenida de Escaleritas la exposición y venta de vehículos, así como el servicio de taller y posventa. Sin embargo, pronto pareció que podía cambiar la situación, porque en 1983 Volkswagen inicia su política de acercamiento a Seat, y han de reanudarse las negociaciones, ya que para la multinacional alemana era inadmisibile que la misma sociedad mercantil que defendía Mercedes Benz comercializara la marca española, debido a la incorporación de Audi a la cartera de la compañía germana. Como Flick consideraba muy prematura y aventurada una segregación, es decir, crear una empresa dedicada exclusivamente a la comercialización de Seat, las negociaciones se prolongaron

durante más de seis meses, en los que desde Flick se llegó a redactar un fax de renuncia a la concesión. La intermediación de Harald Flick, que a partir del advenimiento de sus hijos a la primera línea de la entidad siempre se mantuvo en la sombra como asesor y consejero, decidió el acuerdo definitivo, que incluía el compromiso de adquisición de un nuevo inmueble para la concesión. El argumento que esgrimió el fundador consistió en la importancia de poseer una marca nacional.



Instalaciones de Centro Auto, dedicadas a la marca SEAT, en la Avenida de Escaleritas. Inauguradas en 1984

A partir de este acuerdo se inició un periodo de estabilidad en las relaciones con la fábrica, condición necesaria para que Flick realizase una inversión inmobiliaria que, además, suponía una fuerte apuesta empresarial consistente en la constitución de una nueva sociedad anónima con el nombre de Centro Auto S.A., en abril de 1984. Estas nuevas instalaciones de alrededor de diez mil metros cuadrados fueron inauguradas el 26 de abril del mismo

año con el fin de comercializar vehículos Seat y Volkswagen. Posteriormente, la política de reposicionamiento de la corporación multinacional alemana determinaría la separación de las redes de todas las marcas automovilísticas de su cartera, por lo que el 25 de abril de 1987 se recibe el anuncio de la pérdida de la concesión de Volkswagen y el 1 de enero de 1988 Centro Auto, S.A. queda como concesionario de Seat únicamente.

En abril de este mismo año se ponen en marcha los departamentos de administración e importación, lo que dota a la nueva firma de plena autonomía de gestión de la casa matriz, a excepción del departamento de vehículos usados que no prescinde del sustento de Flick Canarias, S.A. hasta noviembre de 1991, tal vez, el último resquicio que quedaba por superar para el fin de un laborioso proceso.

LA FACETA ORIENTAL DE LOS NEGOCIOS DE FLICK: LA FUNDACIÓN DE DRAGÓN CANARIAS S.A. Y H.F. MOTOR'S S.L.

112

En palabras de Vicente García Panasco, a diferencia de Centro Auto, S.A., la historia de Dragón Canarias, S.A. se iniciaba de la siguiente manera:

Los negocios unas veces se buscan y otras te vienen a la mano. Podríamos decir que Dragón Canarias nació "al salir de misa" y por pura casualidad. A la salida de la Iglesia de los Franciscanos del Puerto, un amigo mío, Vicente Bautista Redondo, me comentó que tenía cien coches de la marca Mazda sobre muelle y que estaba estudiando alternativas para efectuar el levante. Le pregunté que si podíamos hablar de negocios, nos fuimos a mi casa para seguir hablando y ese fue el punto de arranque de esta empresa.



Instalaciones de Dragón Canarias en la zona industrial de Miller Bajo (1989).

Tras este episodio anecdótico y después de varios viajes de Jürgen Flick a Bruselas y de Vicente García Panaso a Turín, ambos acompañados por Vicente Bautista Redondo, el 14 de agosto de 1974 se fundó Dragón Canarias, S.A., nacida para importar desde Japón la marca Mazda junto con la italiana Lancia. Su primer gerente fue Enrique Cabrera Núñez quien desempeñó el cargo hasta abril de 1979, momento que cedió el puesto a Dolly Fajardo. Años más tarde, Félix Guinnot Jarabo (1944-), contratado el 1 de septiembre de 1984, sería el responsable de consolidar y relanzar esta nueva empresa. Se trataba de un ingeniero con experiencia como gestor de empresas de transportes, de la Península y de las Islas Baleares, y que había desempeñado puestos de dirección comercial en la empresa Ahlers y Rahn, en Tenerife, durante la década de los años setenta. Su carácter se incorporaría al estilo directivo de Flick y formaría con los otros dirigentes el equipo directivo más visible de la corporación del Grupo Flick durante la década de los ochenta y noventa.

La casa madre, Flick Canarias, S.A., volvería a ceder sus instalaciones con el fin de asegurar el lanzamiento de esta nueva sociedad, que compartía la infraestructura activada para los talleres Bosch. Gracias a este respaldo inicial, Dragón Canarias S.A. fue capaz de abrir pronto su propio servicio de venta y taller en el mismo corazón de la ciudad de Las Palmas de Gran Canaria, en dos ubicaciones diferentes: una en la calle General Vives 18, en el año 1975, y otra en la calle Fernando Guanarteme 161, en

el año 1980. Como su penetración en el mercado se estaba produciendo de manera segura y progresiva, se empezó a considerar la posibilidad de adquirir un gran inmueble que diese cabida al crecimiento potencial que los buenos resultados presentes permitían augurar para el futuro. Se pensó entonces en las instalaciones, que tenían su sede en Ciudad Alta, al final de la Avenida de Escaleritas o prolongación de Pedro Infinito. Pero las dificultades de las negociaciones entre Seat y Flick exigieron un cambio brusco. Estas instalaciones terminarían pasando a manos de Centro Auto. Desde la perspectiva de quienes trabajaban en Dragón Canarias, este imprevisto traspaso a Centro Auto tuvo que haberse sentido de forma similar a como los personajes de la genial película de Berlanga *Bienvenido Mr. Marshall*, observaron, con ojos atónitos, el paso acelerado de aquella comitiva. De hecho, algunos empleados de Dragón Canarias, aunque entendieron la necesidad perentoria de esta decisión, llamaron a las nuevas instalaciones “la tierra prometida”.

114

Para solucionar el problema de espacio que había provocado el crecimiento de Dragón Canarias, la casa matriz cedió en la traseña del edificio de Escaleritas unas instalaciones de unos mil quinientos metros cuadrados para el servicio posventa. Así, el 19 de noviembre de 1983 se inauguraron los talleres para las marcas Mazda y Lancia en esta nueva ubicación. Por otra parte, debido a la fuerte expansión de ventas es necesario crear, al mismo tiempo, el departamento de vehículos de segunda mano de ambas marcas junto al de Flick Canarias, S.A., lo que hacía presentir a su director gerente, Félix Guinnot Jarabo, que, de inmediato, sería necesario disponer de espacio adicional. Por fin, el 27 de septiembre de 1989 se inician las labores de mudanza a una “nueva tierra prometida”, en la zona industrial de Miller Bajo. Dos meses más tarde, abría sus puertas al público en las que, según se pensaba, eran unas instalaciones adecuadas para su mercado potencial actual y para la expansión prevista en el futuro.

Muy unida a la historia de Dragón Canarias está la de otra empresa fundada el 20 de mayo de 1987, H.F. Motors, S.L., llamada a comercializar también una marca de fabricación nipona.

El consumidor canario siempre mostró una especial confianza por la industria japonesa, y los rescoldos aún vivos de las franquicias portuarias y el régimen fiscal canario permitían la importación de productos muy económicos y de alta tecnología procedentes del Lejano Oriente. En este sentido, Daihatsu contó, desde su lanzamiento, con una posición competitiva muy ventajosa y con el respaldo de la casa matriz, que le cedió parte de sus oficinas en la calle Juan Rejón, en pleno corazón urbano. Esto ayudó a esta marca japonesa a adquirir una rápida notoriedad en la sociedad de Las Palmas. Más tarde, cuando Dragón Canarias se instala en el área industrial de Miller Bajo, H.F. Motor se traslada a sus aledaños, con el fin de ahorrar en alquiler o compra de instalaciones. Con la aparición, en junio de 1990, del modelo Ferozza, un todoterreno que supo aprovechar la moda del 4x4, se disparan las ventas y se amplía su cuota de mercado significativamente. Un año más tarde, llegarían los turismos Charade y Applause, cuya acogida terminaría por afianzar la entidad en el sector automovilístico.

LA GÉNESIS DE FLICK CANARIAS COMERCIAL, S.A.

Otra actividad empresarial que había germinado y echado raíces en la casa matriz era el departamento comercial de Harald Flick, también llamado Anexo Comercial. En sus inicios había estado muy ligado al departamento de repuestos de Mercedes Benz y había adquirido entidad propia tras obtener la representación de la marca Bosch, el 17 de septiembre de 1969, para el sector de componentes y accesorios de automoción. A partir de este momento se adquieren otras marcas con cierta asociación con Robert Bosch GMBH. Por ello, todas ellas procedían de Alemania y eran del sector de automoción: Osram, Lesonal, más tarde conocida por el nombre de Sikkens, Fichtel & Sachs, Fressek y Ernst. No obstante, la cartera de productos estuvo formada por otras líneas diferentes a la de automoción como, por ejemplo, materiales de construcción y moda, cuyas actividades no llegaron

a consolidarse. En esta primera etapa, el departamento Comercial estuvo dirigido por Luis Díaz Cutillas quien en 1971 cede el testigo a Vicente García Panasco.

Tabla 2: Resumen de la evolución de la cartera de productos de Flick Canarias Comercial, S.A.

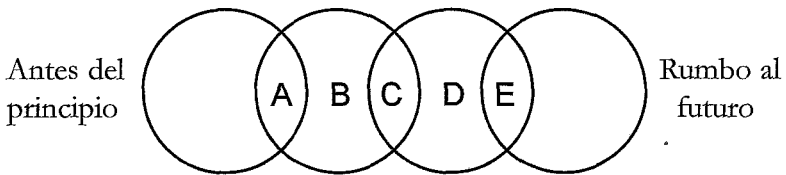
	MARCA	SECTOR	FECHA
Fase alemana	Osram	Iluminación	8/7/1975
	Lesonal	Pinturas	31/11/1977
	Fichtel y Sachs	Componentes	31/11/1979
	Fressek	Frenos	7/11/1981
	Ernst	Tubos de escape	1/2/1981
Fase española	Michelín	Neumáticos	1/10/1985
	Femsa	Baterías	17/5/1985
	Dynamic	Limpieza y lubricación	8/1/1986
	Cabinauto	Cabinas de pintura	21/2/1986
	3M	Pinturas	20/1/1987
	Bendix	Frenos	18/2/1987

El 8 de septiembre de 1981 se nombra a José Díaz Cutillas responsable no sólo del Departamento de Repuestos sino también del de Comercial. José Díaz Cutillas (1939-) era un hombre de plena confianza para el fundador, ya que había trabajado con él desde los tiempos en que la empresa inició sus actividades al socaire del puerto e importando vehículos de la marca Mercedes Benz. En principio estuvo bajo la tutela de su hermano, Luis Díaz Cutillas, luego de Vicente García Panasco, colaborando en el nacimiento de ambos departamentos: el de repuestos Mercedes Benz y el de Comercial. Cuando asume la responsabilidad plena del Departamento Comercial, en 1981, los esfuerzos de selección de marcas se orientan al establecimiento de relaciones comerciales con industrias españolas y a conseguir, en la medida de lo posible, que los productos fuesen importados de la Península con patente extranjera o enteramente española. Así, el 1 de agosto de 1983 se adquiere la representación de los neumáticos Michelín y posteriormente de otras marcas como Femsa, Dynamic, Cabinauto, 3M y Bendix.

Paralelamente a esta ampliación de la cartera de productos, se comienza a montar una red de servicios abanderados por las marcas más emblemáticas como Bosch, Lesonal, Ernst, Bendix y Sachs, cuyos talleres contaron con el respaldo de la fábrica a través de las gestiones de Flick. Por otra parte, en agosto de 1983, se inaugura una estación de servicio en la sexta planta de los aparcamientos de El Corte Inglés, lo que representa la primera *joint venture* entre Flick y otra empresa, que en este caso tenía una indudable imagen nacional. El departamento comercial de Flick gestionaba directamente este servicio de taller con el fin de comercializar, junto a la firma de los grandes almacenes, toda su cartera de productos. Este acuerdo con uno de sus principales clientes permitió al departamento comercial de Flick tener acceso al mercado de consumidores finales, experiencia que con el paso de los años serviría para implementar otras iniciativas empresariales de carácter comercial dentro del sector automovilístico, que competirían con sus mismos clientes profesionales en un mercado cada día menos fiel y más competitivo. Otra faceta de esta colaboración entre esta firma española de grandes almacenes y Flick fue la oportunidad de participar en el desarrollo del *Rally El Corte Inglés*, de resonancia internacional entre los aficionados al mundo del motor.

En 1990 el departamento comercial de Flick Canarias, S.A. se traslada a unas instalaciones propias en la trasera del edificio de la casa matriz y el 1 de junio de 1992 se convierte en sociedad anónima independiente, con recursos humanos y materiales propios. Pronto, tras el asesoramiento profesional de una consultora multinacional, se implementa la estrategia de diversificación de la cartera de productos, desarrollando líneas ajenas al mundo del automóvil como el aire libre, las herramientas, la telefonía móvil, entre otras. Rememorando estos hechos, José Díaz Cutillas, gerente de la nueva sociedad, afirmaba: “Todo cabía en una caja de cartón hacia 1960 y ahora somos líderes en el mercado de la distribución comercial en Canarias”.

Dinámica de la historia de Flick



A → 1936-52 Etapa de prolegómenos de la fundación

B → { 1952-59 Cimentación
 de consolidación
 1959-72 Construcción

C → 1972-84 Etapa de preparación de la sucesión

D → { 1984-92 Cimentación
 de expansión y diversificación
 1992-97 Construcción

E → 1997 Etapa de preparación de la sucesión

VI. La diversificación

EL PAPEL DEL FUNDADOR EN EL PROCESO DE DIVERSIFICACIÓN DE NEGOCIOS

La estrategia de diversificación de negocios que Flick desarrolló desde la década de los setenta había surgido, de manera espontánea, a partir de los primeros pasos profesionales del fundador en la isla de Gran Canaria, en 1930. Desde un principio, Harald Flick tuvo por objetivo explorar distintas fuentes de ingresos, con el fin de encontrar la forma de ganarse la vida. Esta motivación le llevó a trabajar en asuntos muy diferentes que, algunas veces, no tuvieron continuidad en su ejercicio profesional posterior, como los negocios relacionados con la exportación de fruta e importación de materiales de construcción, pero que, en algunas ocasiones, fraguaron las líneas de negocio que fundamentarían sus actividades empresariales del futuro. Tras su deportación a Alemania y la fundación de su empresa, la realización de distintos trabajos expresaba el esfuerzo por encontrar suficientes ingresos y garantizar cierta estabilidad a su familia, en una época incierta y especialmente menesterosa: se trataba de “no poner todos los huevos en la misma cesta” y, sencillamente, de asegurar el sustento.

Por consiguiente, la diversificación de actividades mercantiles, que empezó a asociarse a la imagen de Flick en la década de los ochenta, tiene sus orígenes reales en las líneas de trabajo desarrolladas por el fundador desde sus inicios en Gran Canaria. De hecho, los pilares sobre los que constituyó la primera sociedad

anónima tenían tres basamentos: la representación e importación de vehículos Mercedes Benz, la agencia de seguros y la consignataria de buques. En cierto modo, como fueron los negocios implicados en la gestión de la Casa Mercedes los que adquirieron mayor notoriedad y sirvieron para respaldar los primeros pasos de la mayor parte de las actividades que hoy desempeña Flick, cuando hablamos del desarrollo del proceso de diversificación nos referimos al conjunto de negocios que se iban labrando alrededor de la marca de la estrella y que no pueden ser clasificados dentro del sector automovilístico. Sobre esta base, la agencia de seguros y la consignataria de buques aparecieron como los antecedentes de la dinámica de diversificación que tuvo lugar a partir de los años setenta.

Es entonces cuando los jóvenes dirigentes, Onno y Jürgen, retoman los todavía escasamente multifacéticos negocios del precursor y se empeñan en consolidarlos en diferentes líneas de actividades y empresas. La estrategia desarrollada iba a seguir una doble voluntad, inspirada, al fin y al cabo, en los pasos del precursor: por una parte, diversificar actividades relacionadas con el núcleo del negocio, constituido por el sector del automóvil, cuyo objetivo básico era la búsqueda de sinergias, compartiendo o transfiriendo recursos y conocimientos entre departamentos y colaboradores; por otra parte, diversificar introduciendo productos y marcas no relacionados con los negocios automovilísticos, de tal forma que se dispersase el riesgo y se asegurara la solvencia financiera.

Onno apunta en una entrevista concedida a la revista *Folias* lo siguiente: “La diversificación es necesaria, así lo hemos entendido desde el inicio. Pensamos que es importante no limitarnos a movernos en un único sector, ya que en un momento dado puede entrar en declive o ir a menos”.

Como efecto de esta estrategia, la empresa empezó a trabajar en entornos competitivos nuevos, con factores de éxito probablemente diferentes a los que Harald Flick estaba habituado a afrontar y que sus hijos tuvieron que asimilar con el apoyo y la

autoridad moral de su padre, pero sin su estricta tutela, ya que la responsabilidad y la dirección efectiva de las actividades mercantiles empezaban a ser solo de Onno y de Jürgen, y del equipo de asesores profesionales en los que delegaban. Por ello, la diversificación de negocios constituyó el camino por el que ambos dirigentes empresariales adquirieron el protagonismo histórico. De hecho, estos negocios heterogéneos implicaron el acceso a nuevos conocimientos y técnicas, justificaron la adquisición y construcción de nuevas instalaciones y determinaron cambios en la estructura organizativa de la entidad, articulados a través de la renovación del sistema de gestión. Concretamente, la fundación de Corb Canarias, S.L., que se desarrolló decididamente a partir de la década de los ochenta, ofreció la primera gran oportunidad para que la segunda generación de propietarios no solo comenzara a ser protagonista en la administración de los negocios familiares, sino que, alejados de los productos y mercados tradicionales, recorriese su propio camino y alcanzara éxitos y fracasos. Así, Onno y Jürgen maduraron en lo profesional junto a su padre, pero sin remedar completamente sus pasos, ni responder de forma absoluta al trayecto que el fundador había trazado.

LA LÍNEA DE ALIMENTACIÓN Y BEBIDAS: CORB CANARIAS, S.L. E HIPERFLICK, S.L.

Nueve años después de la incorporación de Onno y Jürgen Flick y dos años antes de la creación de Flick Canarias, S.A., el 14 de agosto de 1970 es inaugurada Corb Canarias, S.L., probablemente el antecedente más claro de las dinámicas de expansión y diversificación de negocios, desconcentración física y descentralización administrativa que, a partir de la década de los ochenta, implementaron las actividades mercantiles de Flick. Esta empresa la constituyó Flick en sociedad con Dirk Otto Emmerich, Juan Cambreleng Roca y José Monsergas Ferré, quien fue, además, su primer gerente.

Su cartera de productos disponía, desde un primer momento, de la representación de la multinacional francesa Danone y de la exclusiva en la comercialización de los productos lácteos de una prometedora marca nacional: Pascual. De esta forma, Corb Canarias, S.L. representó el inicio de la puesta en práctica de una estrategia de negocio diversificada, a la vez que por ubicarse en las islas mayores del Archipiélago Canario, Gran Canaria y Tenerife, se convertiría en una punta de lanza del proceso de expansión y desconcentración física de actividades. Por otra parte, esta sociedad limitada del sector de bebidas y alimentación contó, muy pronto, con un gestor profesional independiente, con un nivel de responsabilidades evaluado completamente al margen de los criterios aplicados para Flick Canarias, S.A. Este gestor fue José Luis Lezcano (1952-), cuya trayectoria profesional se había iniciado en Flick, en el departamento de repuestos, el 6 de agosto de 1973.

Sin embargo, Corb Canarias, S.L., aunque fue fundada con anterioridad a Flick Canarias, S.A., no desempeñó como esta el papel de casa matriz de otras sociedades. Es más, en 1977 sufre la pérdida de su marca más relevante, Danone, a favor de Iltesa, una filial en Canarias de la multinacional francesa, que asumió la producción y distribución directa para todo el Archipiélago, lo que obligó a reorganizar su cartera de productos y su estructura logística bajo la tutela de Flick Canarias, S.A., una entidad mucho más estable por entonces. Para remontar el bache que supuso la pérdida de su producto estrella, Corb Canarias, S.L. obtuvo las representaciones de los yogures Yoplay, la cerveza Holsten, los vinos El Coto, la leche Ram y algunas otras conservas vegetales alemanas, lo que le permitió mantener su presencia en ambas islas y establecer acuerdos de colaboración con diversas distribuidoras en otras islas de la Comunidad Autónoma Canaria. Este esfuerzo de consolidación exigió trasladar la sede de la compañía al edificio de la Avenida de Escaleritas en 1982. A raíz de la pérdida de Danone, la empresa pasó por algunas dificultades y, en su relanzamiento, fue absolutamente decisiva la intervención de Antonio Pérez Peluffo, magnífico profesional y

gran conocedor de los entresijos del negocio de distribución. Nueve años más tarde se independiza totalmente con un departamento de administración y gestión autónomo. Este mismo año de 1991, estableció un acuerdo estratégico de intercambio de acciones con la empresa de distribución de bebidas J. Pecaistaing Canarias, S.L., lo cual supuso asumir la representación de Osborne & Cía. y situarse como uno de los líderes del competitivo mercado de bebidas en Canarias.

Otra faceta del desarrollo de la línea de negocios que Flick poseía en el sector de la alimentación y bebidas fue la apertura de un supermercado el 8 de enero de 1993. Supermercados HiperFlick I obedecía a un ambicioso proyecto empresarial que pretendía cumplir tres objetivos fundamentales: en primer lugar, profundizar en la estrategia de diversificación de negocios emprendida; en segundo lugar, facilitar la comercialización de los productos de Corb Canarias, S.L. en un momento amenazante para esta sociedad, en la medida que se establecían nuevas grandes superficies dispuestas a oligopolizar el suministro de marcas y productos según sus intereses; y, en tercer lugar, aprovechar la oportunidad que representó la crisis del sistema de distribución tradicional del sector de alimentación con la multiplicación de las grandes superficies y centros comerciales.

Con tal fin, se alquilaron unas magníficas instalaciones en el barrio de Miller Bajo de la capital Gran Canaria de más de ocho mil quinientos metros cuadrados y se realizó una inversión de ciento cincuenta millones de pesetas, gracias a la que se crearon más de veinticinco puestos de trabajo. Muestra de la ilusión que supuso la puesta en marcha de esta empresa fue la incorporación de Christian, el 15 de julio de 1992, y Bettina, el 19 de octubre de 1992, ambos hijos de Silvia Flick, los primeros miembros de la tercera generación de propietarios que ingresaban en la compañía.

José Luis Lezcano, uno de los artífices profesionales de esta línea de actividades, asegura con rotundidad: “La alimentación y la bebida es uno de los sectores con más futuro; como se suele

decir, al fin y al cabo, siempre tendremos que comer y que beber”.

F. GARCÍA PANASCO, S.L.: UNA PICA EN EL SECTOR DE LA MAQUINARIA INDUSTRIAL

Otro caso de diversificación de negocios es el representado por una pequeña empresa familiar, cuya evolución terminó convergiendo con la historia de Flick al poco tiempo de ser fundada por Francisco García Panasco, amigo personal de la familia Flick y hermano de Vicente García Panasco. La empresa F. García Panasco, S.L., se constituyó en 1972 y, desde un principio, se dedicó a la venta y postventa de maquinaria pesada para la construcción, carretillas elevadoras, grupos generadores y motores diesel industriales y marinos. Todas estas líneas las trabajó siempre con importantes marcas nacionales y extranjeras.

124

En 1975, Flick Canarias, S.A. adquiere el 35% del capital social de la empresa. Flick consideró interesante esta operación para su estrategia de crecimiento y diversificación, ya que los sectores en los que trabajaba eran complementarios de sus actividades o, simplemente, representaban oportunidades de negocio y de relaciones públicas inexploradas.

En 1987, F. García Panasco amplía su negocio con la venta de productos químicos para la industria y la hostelería, así como a maquinaria de limpieza para este último sector. Obtiene también la distribución en exclusiva de los lubricantes industriales y de automoción de la marca GPM, que pasa a llamarse FL cuando, poco más tarde, la adquiere Fiat España.

En octubre de 1993, de acuerdo con Flick Canarias, F. García Panasco se introduce en un mercado absolutamente diferente, el de la moda femenina, montando una franquicia de la marca Spaghetti. Este negocio, por distintas razones, no llegó a cuajar y se cerró dos años más tarde. Las palabras de uno de sus gestores

resumen su trayectoria histórica: “F.G. Panasco es una empresa pequeña, pero con una marcha muy regular y estable a lo largo de los años. Nunca ha habido despegues espectaculares, ni crisis relevantes”.

En 1996, F. García Panasco toma la decisión de retirarse de los negocios y en el mes de octubre de ese año, Flick Canarias adquiere el 100% del capital social. La empresa pasa a llamarse Flick Maquinaria, S.L.

LAS LÍNEAS FUNDACIONALES DEL PROCESO DE DIVERSIFICACIÓN: LA AGENCIA DE SEGUROS Y LA CONSIGNATARIA

Flick Canarias siguió acogiendo la agencia de seguros, cuya trayectoria se caracterizó por la progresiva estabilidad e incremento del negocio. En 1975 se decidió el regreso de la agencia a la tercera planta del inmueble de Juan Rejón, ya que la mayor parte de sus clientes procedía del ámbito portuario por su relación con el transporte marítimo y porque era preciso habilitar para este negocio un área específica al margen de la notoriedad de la marca de la estrella. En 1980, la delegación de Ercos que ostentaba Flick ve la necesidad de aprovechar el incremento del mercado potencial de seguros personales que el creciente bienestar de la sociedad grancanaria demandaba, sin abandonar el sector de transporte, en el que había basado su tradición comercial. Por ello, este mismo año, restablece el punto de venta en las instalaciones de Escaleritas, que habían sido ampliadas, y arrienda una sucursal en el edificio de Juan Rejón. Al año siguiente, el 23 de octubre de 1981, Harald Flick recibe el título de agente de seguros, como reconocimiento a su labor profesional en el sector asegurador.

Otra de las actividades fundacionales de Flick Canarias, S.A., de índole diferente a las relacionadas con el mundo del automóvil, fueron las vinculadas a la consignataria de buques. Alrededor de este negocio se fueron realizando diversas inversiones vinculadas

al puerto y consistentes en participaciones en compañías de servicios portuarios, como Macbsa (posteriormente denominada Terminal de Contenedores La Luz, S.A.) y Canarias Shipping, S.A., empresa constituida el 22 de junio de 1977, en la que Flick era titular del 39% de las acciones y que fue más tarde cofundadora de Opcsa. Es obvio que el puerto y el transporte marítimo suponían para Flick un negocio estratégico, habida cuenta de la naturaleza esencialmente importadora de la mayor parte de sus entidades, por lo que, completando la presencia tradicional en el sector de su consignataria de buques, decidió a partir de 1986 incrementar sus participaciones en sociedades, de forma que no se comprometían en la gestión directa de las mismas.

LAS DIMENSIONES DE LA COMPAÑÍA

126

Consolidada y diversificada, la compañía Flick contaba ya con un volumen considerable de negocios que la situaban si no a la cabeza de las empresas del Archipiélago, sí entre las que estaban mejor preparadas para afrontar expansiones en el futuro. De hecho, su crecimiento era exponencial: la facturación había pasado de mil ochocientos millones de pesetas en 1980, a casi tres mil trescientos millones cinco años más tarde; en 1985, la superficie de instalaciones había evolucionado de veintisiete mil novecientos setenta y ocho metros cuadrados a poco menos de cincuenta mil metros cuadrados; además habían pasado de doscientos treinta trabajadores a doscientos sesenta y uno.

El motor de todo este crecimiento seguía siendo, en 1985, Flick Canarias, S.A., la cual acaparaba más del 60% de la cifra de negocios, de la superficie de las instalaciones y del conjunto de recursos humanos. No obstante, la cuota de la sociedad matriz había ido reduciendo su significación a medida que iban proliferando las nuevas sociedades. De hecho, en 1980, Flick Canarias suponía casi el cien por cien de las actividades mercantiles de Flick.

VII. La expansión geográfica

LA EXPANSIÓN TERRITORIAL DE LAS EMPRESAS

El vertiginoso proceso de expansión de Flick Canarias, S.A., durante los años setenta y ochenta, fue fraguando proyectos empresariales que extendieron sus actividades a otros territorios insulares, de tal forma que lo que empezó siendo un negocio unipersonal, limitado a la isla de Gran Canaria, se convirtió, veinte años después, en una corporación con una fuerte presencia regional canaria y con una incipiente red comercial que penetraba en la Península Ibérica. Paralelamente a este proceso de expansión, se fue produciendo una diversificación de las actividades mercantiles, que multiplicaron las líneas de negocio de la firma hasta abarcar sectores tan dispares como el de alimentación y bebidas, y el de automoción. Por otra parte, tanto las estrategias de expansión como las de diversificación, que se generaban en la casa matriz, fueron condicionando la creación de otras sociedades, lo que supuso no solo una desconcentración física de actividades en empresas e islas diferentes, sino una auténtica descentralización de la gestión en manos de directivos profesionales. Este complejo devenir histórico empieza a desarrollarse a partir de 1972 y se sucede rápidamente y sin interrupción hasta 1994, fecha en que sufre una crisis importante, provocada por la recesión económica.

CORB CANARIAS, S.L.: LA PRIMERA PUNTA DE LANZA DE FLICK EN OTRAS ISLAS

La empresa precursora de la expansión territorial de Flick por todas las islas del Archipiélago fue Corb Canarias, S.L. Esta sociedad limitada establece, desde su constitución en 1970, dos bases de operaciones en ambas provincias canarias, con el fin de penetrar en el mercado regional. La sede principal de su red de ventas inicial se implantó en Las Palmas de Gran Canaria, primero en la calle Doña Perfecta del barrio de Schamann y luego en el barrio de La Paterna de la misma capital. Al mismo tiempo, se abrió una sucursal en la isla de Tenerife, en la calle Nivaria y, más tarde en el polígono industrial del Mayorazgo, en el municipio de La Laguna. Desde estos dos centros se realizaba la distribución al resto de islas.

128

En 1977, con la pérdida de su marca más relevante, Danone, la dirección de la empresa se ve obligada a reducir su estructura logística original; al mismo tiempo transforma su cartera de productos, y se especializa en la línea de bebidas, eliminando los de alimentación. Mientras tanto se establecen acuerdos de colaboración comercial con distintas distribuidoras en otras islas. Así, se llega a un acuerdo logístico con la comercial de Gerhard Bosse para la distribución en la provincia de Las Palmas, al igual que con la empresa de representaciones de Mario Cedrés, quien se convierte en delegado comercial de Corb Canarias, S.L. para Tenerife. Cuando en 1991 se obtuvo la representación de la multinacional española de Osborne & Cía. y se produjo el intercambio de acciones entre J. Pecastring Canarias, S.L. y la distribuidora de bebidas y alimentación de Flick, la red de ventas se extendió a todas las islas de la Comunidad Autónoma.

Sin embargo, a pesar de esta dinámica de expansión, Corb Canarias, S.L. no se convirtió en la célula matriz del proceso de expansión geográfica del resto de las entidades de Flick por todo el Archipiélago. Probablemente no desempeñó esta función por dos razones fundamentales: en primer lugar, porque su consolidación

fue lenta y tardó en estabilizarse y, en segundo lugar, porque su evolución terminó convirtiéndola en una empresa participada en 1991. Quizás, entonces, tenía la capacidad de cumplir este papel, ya que se acababa de independizar administrativamente de Flick Canarias, S.A. y, logísticamente, de otras entidades con las que mantenía acuerdos de distribución en el ámbito insular. Sin embargo, el hecho de que su capital estuviese conformado por socios no pertenecientes a la familia Flick determinó su particular crecimiento que, en varias ocasiones, se apoyó en otras empresas del Grupo con las que compartía instalaciones y equipamiento.

EL PROCESO DE IMPLANTACIÓN EN TENERIFE

Como la isla de Tenerife presentaba un mercado potencial de características similares en tamaño y posibilidades de expansión al de Gran Canaria, se convirtió en la primera receptora de las inversiones de Flick. Se sabía que la penetración en este mercado no iba a ser sencilla, ya que aquí Flick no había crecido y madurado al ritmo del proceso de modernización de la Isla, tal como había ocurrido en Gran Canaria, sino que era una empresa sin apenas implantación —a excepción de Corb Canarias, S.L.— y sin notoriedad porque el consumidor tinerfeño no asociaba a esta sociedad limitada el nombre de Flick, conocido como empresa de la provincia de Las Palmas. Por ello, la penetración en Tenerife, en un primer momento, se potenció con recursos financieros, directivos, organizativos y humanos, que generaban rentablemente los negocios de Flick Canarias, S.A. en Gran Canaria. No obstante, la estrategia de expansión en Tenerife, a partir de la década de los ochenta, consistió en establecer una empresa matriz que se nutriese de recursos foráneos solo en un principio pues era imprescindible que las actividades mercantiles desarrolladas fuesen pronto autosuficientes y capaces, con el paso del tiempo, de generar su propio crecimiento. Para iniciar este proceso de expansión, se contó con profesionales traídos

de Gran Canaria, entre los que destaca Alejandro Díaz Cutillas, que provenía del departamento de repuestos de Flick Canarias y quien hasta 1992 sería el adalid de todas las actividades de Flick en aquella Isla, trabajando no solo en las relativas al sector del automóvil, sino también en las dedicadas a alimentación y bebidas.

La estrategia desarrollada a partir de la década de los ochenta consistió en establecer una empresa que hiciese de cabeza de puente con una cartera de productos conocidos por el consumidor nativo. Esta es la razón por la que la casa matriz, donde nacieron y crecieron las primeras sociedades independientes del Grupo Flick en Tenerife, no fue Flick Canarias, S.A. sino Dragón Canarias, S.A. El protagonismo adquirido por Dragón Canarias, S.A. en esta isla vino determinado, pues, por la mayor penetración de sus marcas y productos, dado que la marca que había servido de baluarte en Gran Canaria, Mercedes Benz, estaba representada por otra compañía en la isla del Teide.

Los primeros pasos se dieron en 1982, con el inicio de la comercialización de repuestos y accesorios de diversas marcas comerciales en un local alquilado, de trescientos metros cuadrados. En un principio se optó por no adquirir instalaciones propias, siguiendo la filosofía cautelosa que el fundador había logrado imprimir en sus hijos, quienes pensaban que, excepto el empujón inicial, todo debía ser capaz de reproducirse a través de su propio crecimiento en la Isla. Este principio fue aplicado por Onno y Jürgen en el resto de las islas, por lo que el proceso de expansión fue paulatino en relación con el potencial de cada mercado insular.

En 1984 se adquirieron nuevas instalaciones en el Polígono Industrial de Los Majuelos, en el municipio de La Laguna. Una nave de mil metros cuadrados de almacén y oficinas, y cuatrocientos metros cuadrados de aparcamiento pronto albergaron la infraestructura logística de Corb Canarias, S.L. y posteriormente de H.F. Motor's, S.A., así como del departamento comercial de Flick Canarias, S.A. De esta forma, según lo proyectado, Dragón Canarias, S.A. empezó a cumplir funciones de empresa matriz.

En 1987 el Grupo Flick entró en el accionariado de Novoauto, S.A., concesionario de Fiat en la provincia tinerfeña y poseedor de unas magníficas instalaciones de dos mil doscientos treinta y un metros cuadrados en Cercado Chico, una de las más antiguas y mejor dotadas zonas industriales de la Isla.

En 1992, Corb Canarias, S.L. y H.F. Motor's, S.A. se trasladaron a la urbanización industrial del Mayorazgo, cerca de Taco, lo que les permitió, en sendos inmuebles, empezar a labrar su futuro en solitario, al igual que el departamento comercial de Flick Canarias, S.A., que se quedó en exclusiva con las instalaciones del Polígono Industrial de Los Majuelos. Cuando al año siguiente, en 1992, es constituida Flick Canarias Comercial, S.A. en Gran Canaria, se funda Flick Comercial Tenerife, S.A., que, en gran medida, se configuró a su imagen y semejanza en cuanto a cartera de productos, servicios y marcas. Al igual que su filial, Flick Comercial Tenerife, S.A. dispuso de áreas de taller, almacén y exposición propias en sus recién remozadas instalaciones, que se sumaban a las que había conseguido abrir en 1991 en el Hipetrébol, una moderna gran superficie con servicio rápido de atención al automobilista.

En septiembre de 1993, el Grupo Flick se hace cargo de la totalidad de las acciones de Novoauto, S.A., lo que le permite ser nombrado concesionario de Fiat en la provincia de Tenerife, absorbiendo el personal y las actividades del anterior concesionario. A partir de este año, con la consolidación de las líneas de actividad de Flick en Tenerife, cada una de las sociedades constituidas cuenta con un gestor profesional específico. César Gil Pulido era el gerente de Novoauto por aquel entonces.

LA "CONQUISTA" DE LA PALMA

La "conquista" de La Palma se produjo desde las instalaciones de Tenerife y solo a partir de 1985, de la mano de Dragón Canarias, S.A.; esta estableció una sucursal de ventas para la

comercialización de diversas marcas de repuestos y recambios para el automóvil.

Las primeras instalaciones estaban situadas en la localidad de Mirca, junto a la carretera general del norte, a las afueras de Santa Cruz de La Palma. En el caso de la isla bonita, Corb Canarias, S.L. no fue precursora de las actividades del Grupo Flick, ya que su llegada a la Isla se produce con posterioridad, en 1986. En un pequeño espacio se distribuían las tareas de las dos sociedades pioneras. Más tarde, en 1993, empieza la andadura de Flick Comercial Tenerife, poco después de su constitución formal como sociedad mercantil. Cuando nombran a Dragón Canarias, S.A. concesionario de Fiat, en 1993, como resultado de la incorporación de Novoauto, se fortalece su presencia en esta isla de realengo.

LA INTRODUCCIÓN EN LANZAROTE

132

La primera empresa de Flick en desembarcar en esta isla fue Dragón Canarias en la calle José Antonio, de Arrecife, a finales de 1976. El primer responsable fue Mariano García Ramírez hasta febrero de 1980, cuando se hizo cargo José Ramón Jerez Llarena. Entonces el Servicio Técnico se contrató con el taller de Domingo Corujo, en Valterra. Posteriormente, en 1982, se trasladan a unas nuevas instalaciones en las que se comercializarían las marcas de Mazda, Lancia y Moto Guzzi, además de otras marcas de accesorios que también comercializaba Dragón Canarias en Gran Canaria. Por consiguiente, existieron dos claras concomitancias con la expansión que simultáneamente estaba teniendo lugar en Tenerife: era una expansión dirigida desde Gran Canaria y la empresa precursora era Dragón Canarias. No obstante, existían dos características diferentes a la expansión que estaba teniendo lugar en Tenerife. En primer lugar, en esta tierra de fuego existía una infraestructura delegada en el agente Jesús Fernández Fuentes, quien ya comercializaba la marca Mercedes Benz y prestaba el servicio posventa desde hacía un

lustro. La última característica diferenciadora reside en el proceso de desvinculación de los negocios en Lanzarote respecto a las empresas grancanarias, que ha sido mucho menor que el de Tenerife.

Las segundas instalaciones se ubicaron en pleno centro urbano de la ciudad de Arrecife, en la calle Aniagua, donde se dispuso una exposición de ventas para las marcas Mercedes Benz, Mazda, Lancia y Moto Guzzi. En otro edificio independiente, en la calle Blas Cabrera Topham, se habilitó el servicio posventa, que consistía en un departamento de recambios y de administración, además de un servicio de taller, bajo la gestión de Marcial Cabrera Lemes. Ambas instalaciones eran gestionadas por Flick Canarias, S.A. y por Dragón Canarias, S.A., empresas que hasta 1990 se encargarían de comercializar las marcas y productos que ya estaban presentes en el mercado de Gran Canaria, excepto los que trabajaban en el sector de alimentación y bebidas, cuya trayectoria, desde un principio, dirigió Corb Canarias, S.L. Dicha empresa se implantaría en el mercado lanzaroteño en 1983 y seguiría una evolución material y organizativa independiente del resto de las entidades de Flick. En 1984, para comercializar la marca Seat, llega Centro Auto, S.A. que aprovecha toda la infraestructura desplegada por Flick Canarias, S.A. hasta ese momento. En 1988 se contrata a una persona para que se responsabilice de todas las marcas que por entonces trabajaba el departamento comercial de Flick Canarias, S.A.

En 1990 se constituye Flick Lanzarote, S.A., con el fin de aglutinar todas las actividades que estaba desempeñando en la Isla la casa matriz desde 1982. La fundación de esta empresa supone el reconocimiento formal de la independencia de gestión de los negocios de Flick en la isla de los volcanes. Su condición de agente de todas las empresas del Grupo Flick que operan en Lanzarote, excepto Corb Canarias, S.L. y Centro Auto, S.A., le confiere a esta nueva sociedad un protagonismo singular en la historia de Flick en esta isla, al tiempo que pone de manifiesto su limitado nivel de autonomía respecto a la sede central de Las Palmas de Gran Canaria. Este mismo año se adquieren unas

nuevas instalaciones en la zona industrial de Puerto Naos, una nave de mil seiscientos treinta metros cuadrados para almacén de todas las empresas de Flick en la Isla, incluida Corb Canarias, S.L., que hasta entonces había seguido una historia aislada. El hecho de que dicha inversión fuese realizada al 50% entre Flick Canarias, S.A. y Flick Lanzarote, S.A. da muestras de la limitada autonomía y del carácter corporativo con el que operaban los negocios de Flick en la Isla.

LAS ISLAS DE MERCADOS MENORES: FUERTEVENTURA, EL HIERRO Y LA GOMERA

Flick también arribó a las islas menores, aunque en forma de gestión indirecta. En Fuerteventura, Flick Canarias, S.A. confió en Macario Cabrera, un agente que había sido cliente desde muchos años antes, cuando trabajaba como taxista, y que siempre había mostrado la intención de crear su propia empresa con el apoyo de Flick. Cuando se firmó el acuerdo, en 1976, Macario Cabrera puso en marcha su empresa en un local de ciento setenta y cinco metros cuadrados en la calle Don Quijote, de Puerto del Rosario, para exposición de vehículos y venta de repuestos. Tres años más tarde, en 1979, se inauguró un taller de doscientos metros cuadrados en la calle La Venta de la misma ciudad, que prestaría el servicio posventa de la marca de la estrella. En 1987, se ejecutaron obras de ampliación en ambas instalaciones, con el fin de aumentar tanto la superficie de exposición y venta de vehículos, como la capacidad del taller, que empezaba a atender el servicio posventa de Dragón Canarias, S.A. y H.F. Motor's, S.A. en la isla mayorera. En 1990, los negocios de Macario Cabrera se constituyen en sociedad cooperativa, con el nombre de ADEMA, S.C. para dar cabida a miembros de su familia. Dos años más tarde, en 1992, inaugura el servicio de vehículos industriales, que constituyó el último peldaño en su intención de atender todas las incidencias de la marca Mercedes Benz en la Isla.

En El Hierro y en La Gomera la primera presencia de Flick llegó de la mano de Corb Canarias, S.L., empresa que estableció acuerdos de distribución con otras sociedades presentes en las islas. Solo a partir de 1994, con la incorporación de Novoauto, S.A., otras marcas como Fiat empiezan a ser comercializadas por un agente autorizado de Flick en estas islas.

EL SALTO A LA PENÍNSULA IBÉRICA

Por último, una de las facetas más importantes de la dinámica expansiva de los negocios de Flick es su implantación en la Península Ibérica, que ocurre a partir de finales de la década de los ochenta. Con tal fin, se decidió la entrada en el capital social de una empresa recién constituida, Recambios Universal, S.A., cuyas primeras actividades fueron la importación y comercialización de recambios de automóviles, principalmente extranjeros. En su cartera de marcas contó con baterías Mareg, filtros Purolator, bombas de agua Erdmann y limitadores de gas Airax, entre otras. Su sede central se situó en Madrid y se establecieron centros de apoyo logístico en distintos puntos del país como Barcelona y Alicante.

En 1992, Flick compra la totalidad de la compañía y adquiere, en el polígono industrial de la carretera de Ajalvir, en el histórico pueblo de Daganzo de Arriba, en la provincia de Madrid, unas instalaciones llamadas a ser el almacén de gravitación del resto de la red de ventas peninsular. Se trató, sin duda, de uno de los proyectos más ambiciosos de Flick, ya que se pretendía colocar una cabeza de puente en territorio peninsular, con el fin de aprovechar las ventajas que empezaba a plantear el ingreso español en la comunidad europea.

VIII. Renovación y continuidad cultural

CAMBIOS Y REMANENTES

Tras casi treinta años desde la incorporación de Onno y Jürgen a la empresa, en 1990, la identidad de Flick se había transformado, aunque seguía ligada a los valores y principios del fundador. Se trataba de un proyecto empresarial diferente, al que se habían incorporado nuevo personal y nuevos negocios. Por consiguiente, los valores culturales establecidos inicialmente comienzan un proceso de desarrollo natural, de tal forma que se mantienen los primeros, pero surgen al mismo tiempo otros, debido, fundamentalmente, a dos factores: la incorporación de los nuevos estilos directivos propios de la segunda generación de propietarios y sus colaboradores, y la evolución del entorno de la empresa. Estos dos factores aparecen en múltiples procesos de cambio organizativo (Dyer, 1986).



José Díaz Cutillas, un hombre de la confianza de Harald Flick y sus hijos.

En primer lugar, la incorporación de otras ideas y estilos a partir de la llegada a la empresa de nuevos directivos de la confianza de la segunda generación de propietarios. Algunos promocionados internamente como José Díaz Cutillas quien, a su vez, fue mentor de una nueva generación de directivos profesionales provenientes de la “cantera” Flick como Alejandro Díaz Cutillas y José Luis Lezcano. Otros captados en el exterior como Vicente García Panasco quien desde 1969 ya desempeñaba labores de dirección y Félix Guinnot Jarabo, contratado en 1984, quien sería mentor de otros directivos como César Gil. Los directivos captados en el exterior debieron interiorizar los patrones básicos y centrales de la cultura empresarial de Flick y, tanto los promocionados internamente como los contratados en el exterior, aportaron a la empresa nuevos valores e ideas, derivados de su relación e interacción con unas circunstancias socioeconómicas y político-culturales distintas a las del fundador. Mientras Harald Flick fue educado en Alemania, los nuevos dirigentes han nacido y se han criado en España; mientras que el fundador alcanzó su madurez en una época de escasez, en periodos de guerra y bajo regímenes políticos no democráticos, los nuevos dirigentes han vivido épocas de crecimiento económico, en contextos de mayor libertad política y, en general, con vivencias existenciales diferentes que determinan personalidades distintas. En esta labor de transmisión y transición de la cultura originaria de Flick a los nuevos dirigentes profesionales y propietarios, jugaron un papel esencial Luis Díaz Cutillas y Santiago Cabrera Barreto, quienes se convirtieron en verdaderos líderes orientando a los nuevos grupos de empleados, proporcionando formación a los hijos del fundador y, en general, compartiendo con el fundador la visión, el entusiasmo, el amor y la coherencia del proceso cultural que empezaba a dinamizarse.

Por otra parte, ambos hermanos, como miembros esenciales de la dirección de la empresa, imprimieron sus propios estilos de liderazgo, basados en formas de ser diferentes, ya que Onno y Jürgen presentaban caracteres muy distintos que, lejos de inhibirles o restarles capacidad de resolución, les confirió una habilidad

especial para integrarse con todos aquellos que luchaban para alcanzar los objetivos de la empresa. Estas diferencias de personalidad tal vez se debieran a que mientras Onno abandonó a los trece años el seno familiar para educarse en un internado en la ciudad de Holzminden, en Alemania, Jürgen hizo todo el bachiller en el Colegio Viera y Clavijo de Las Palmas de Gran Canaria, en España. La decisión de enviar al hijo mayor a Alemania se había tomado cuando los negocios de Harald Flick no parecían alcanzar la prosperidad suficiente para asegurar el futuro de toda la familia, por lo que se tuvo en cuenta las circunstancias más prometedoras que rodeaban la realidad del abuelo. La hermana de Harald Flick, Helene, había estudiado farmacia pero al casarse en Bremen con un ginecólogo no pudo ejercer su carrera en Kirn. Los hijos de Helene estudiaron otras carreras y no les interesaba seguir con este negocio. Entonces se pensó en Onno quien como nieto podría ser candidato a estudiar farmacia y hacerse cargo del negocio. En Gran Canaria, el Colegio Alemán todavía no estaba preparado para ofrecer el bachillerato completo, lo cual hacía considerar la opción de la farmacia como una oportunidad. Sin embargo, enviar a Onno a Alemania supuso un gran sacrificio emocional y económico, ya que los medios de transporte eran caros y no tan convenientes. Además se valoró el que se trataba de un internado muy recomendado en el que se encontraría con otros chicos de su edad y en circunstancias similares. Fueron años en los que Ana Flick, gran escritora, desempeñó una función de contacto muy destacada. Una vez Onno terminó el bachiller, que le daba la posibilidad de estudiar en la universidad, empezó con los dos años de prácticas en una farmacia, que el sistema de enseñanza alemán determinaba al comienzo de la licenciatura. Lo cierto es que aquello dio tiempo para que el primogénito de Harald Flick entendiese que no le gustaría esta profesión. Decidió regresar a Canarias y esta decisión fue aceptada y celebrada de inmediato por su padre. La farmacia que estaba arrendada a un matrimonio de farmacéuticos con opción a compra es vendida más tarde a los mismos. Como deferencia ha seguido con el nombre de Flicksche Apotheke, tal como es conocida desde siempre en Kirn.

Ello determinó una mayor proximidad del hermano mayor a la cultura alemana, demostrando una aptitud destacada para la disciplina y la planificación; mientras que el hermano menor denotaba una mayor propensión hacia la creatividad y el individualismo que tanto caracteriza a muchos españoles. Onno lo explica de la siguiente manera:

Pienso que tuve una menor conexión emocional con mis padres que mi hermano, ya que recibí sobre todo una educación formal y jerárquica, asentada en los principios del respeto y de la consideración social. Ello me hizo madurar de forma independiente, con mucha confianza en mí mismo y sabiendo que me las podía arreglar solo. Sin embargo, todavía hoy el significado profundo de las palabras lo hallo mucho más en el alemán que en el español: cuando regresé a casa, a los veinte años, tenía que traducirlo todo.

140

En cambio, el hermano menor no marchó a Alemania hasta los diecisiete años, para formarse en estudios comerciales en un centro de enseñanza superior, dependiente de la Cámara de Comercio de la ciudad de Bremen. Allí, además de adquirir formación teórica, trabajó en la empresa Gebrüder Specht, dedicada a labores de estiba y de consignataria. A los tres años regresa a casa con la intención, que siempre había tenido, de vincularse a las actividades empresariales de su padre. Jürgen afirma:

Mi hermano es el administrador, el que controla y el que trabaja orientado hacia el interior de la empresa; mientras que mi labor es más comercial, más enfocada a ampliar las líneas de actividad por las que circula el rumbo de la empresa. Ciertamente mi hermano es el respaldo de lo que emprendo.

La conjunción armoniosa de ambos liderazgos, no exenta de conflictos funcionales, dotó a la empresa de dos formas integradas

de sentir y de responder, de modo que se construyó un espíritu de la organización polivalente y flexible, que encontraba, en las vidas de ambos hermanos y de sus equipos dirigentes, la explicación de las nuevas acciones y de la elaboración de las nuevas políticas de la empresa.

El segundo factor radica en la propia evolución y requerimientos del entorno, que obligó a la empresa a desarrollar nuevos criterios y valores para alcanzar el éxito. Al fin y al cabo, las circunstancias son siempre un determinante fundamental (Mammarella, 2000).

No obstante, Onno y Jürgen nunca forzaron un cambio cultural drástico y brusco, sino que continuaron el modelo representado por su padre, por lo que consolidaron la cultura desarrollada hasta el momento en la empresa. No en vano ambos hijos realizaron sus estudios en Alemania y, durante los años setenta, ochenta y principios de los noventa, siguieron manteniendo lazos estrechos con los orígenes de su padre y con numerosas amistades alemanas. De esta forma, continuaron mostrando el carisma y los valores morales heredados, manteniendo la formalidad en la relación con los empleados y otros valores ya habituales en la empresa. Así, los hermanos Onno y Jürgen, como su padre, siempre hicieron hincapié en la constancia, dedicación al trabajo y compromiso con el negocio, algo que se manifestó en muchas jornadas de trabajo de sol a sol que, en ocasiones, se alargaban aún más cuando arribaban barcos y había que esperar durante la noche a que finalizara la carga. De hecho, los hermanos Flick siempre han recordado con agrado, incluso con nostalgia, los cafés que de madrugada tomaban en el Bar Perico, La Madrileña y los Mercados, así como en el bar Julio. Por otra parte, el valor del ahorro, ligado al del trabajo bien hecho, continuaron también presentes en esta etapa cultural del Grupo Flick. Así, con la consecución de un buen nivel de actividad y una gran eficiencia, se generaron los beneficios que, ahorrados y muy bien aplicados, permitieron construir durante estos años la corporación empresarial en que Flick se había convertido.

Pero al mismo tiempo, la nueva generación también desarrollaba sus propios estilos de conducta y trabajo. Así, y como muestra del cambio de mentalidad que se había producido, se introdujeron incentivos a la productividad de los vendedores, algo que iba más allá del estricto sentido del deber inculcado por el fundador. Por consiguiente, se respondió a las condiciones de un entorno competitivo que comenzó a sufrir variaciones importantes respecto a la situación de los años precedentes en los que la empresa, en general, apenas podía responder a las demandas de los clientes, que casi tenían que rogar sus pedidos, debido a la imposibilidad de aprovisionarse puntualmente. De esta forma, con Onno y Jürgen en la empresa, se respondió a un nuevo entorno en el que la demanda no era mayor que la oferta y en el que el despachar exclusivamente con cortesía comenzó a ser insuficiente para prosperar.

Así y como parte de un proceso natural, la propia convivencia del grupo de directivos y empleados tradicionales, junto a los incorporados más recientemente, fue forjando gradualmente una historia común que, aunque deudora de su pasado, ya marcaba un estilo y una orientación novedosos, liderada por Onno y Jürgen, quienes gestionaban nuevos valores y, en definitiva, una nueva empresa.

Esta cultura, en términos de Frost *et al.* (1985), puede ser calificada como fuerte y consistente, pues genera sentimientos de pertenencia a la empresa y unidad en el grupo, además de motivación e ímpetu en el trabajo en busca del éxito empresarial, un éxito que se cosecha cada día y del que se sienten partícipes y orgullosos sus miembros. Por otra parte, al compás de su fortaleza, surge cierta diversidad en forma de subculturas.

LA APARICIÓN DE SUBCULTURAS EN EL GRUPO FLICK

Si bien hasta este momento la empresa se había caracterizado por poseer un modelo cultural único, compartido por todos

los empleados, algo que suele ser común en empresas de tamaño pequeño y mediano, su crecimiento sostenido permitió alcanzar a partir de dicha unidad cultural, con el desarrollo de grupos o unidades menores que seguían compartiendo los valores centrales, una nueva riqueza y diversidad con valores diferenciados. Esto es un proceso habitual en las empresas que adquieren un tamaño tal que se hace difícil la interacción directa y personal de todos sus miembros.

En efecto, con el verdadero despegue y expansión de la empresa en los años ochenta y noventa, se produjo un cambio cultural importante en el grupo. En esta nueva época, se diversificó y descentralizó la organización de tal forma que surgen varias empresas independientes de la casa matriz, con identidad propia y autonomía económica, que se introducen en diversos sectores de actividad y, al mismo tiempo, la actividad principal se extiende a todo el Archipiélago y a la Península.

Ahora bien, el resultado de la continua interacción o de los intereses comunes entre compañeros de cada nuevo departamento o empresa deriva en la generación de nuevos valores que, si bien aportan un sentido de unidad dentro de cada organización, también establecen distancias culturales entre los diferentes grupos. Nos referimos a variables como la ocupación en distintas áreas operativas de la empresa, la posición jerárquica, los roles desempeñados, la localización geográfica, que no solo segmentan y diferencian a los subgrupos, sino que también establecen nuevas reglas de comportamiento en el seno de los mismos. Téngase en cuenta que en este periodo se consolidaron la formulación y la gestión de objetivos en los departamentos o unidades.

En efecto, la atomización a la que se ha aludido generó una motivación más fuerte entre los profesionales por el logro o consecución de los objetivos formulados para el departamento al que se adscribían, así como por sus propios resultados individuales, lo que fue en detrimento de la identificación con los globales del grupo, tal y como había sido habitual en las primeras etapas del desarrollo de la empresa. Esta tendencia, a su vez, ha

contribuido al desarrollo de distintas subculturas que facilitaron el cambio y la adaptación a los distintos entornos en los que competía Flickr.

En este contexto y con el fin de evitar una centrifugación excesiva surgieron figuras personales y organizativas que permitieron integrar centripétamente el firme y continuado crecimiento de la empresa. Así, por ejemplo, a la vez que se creaban por todo el territorio distintas empresas segregadas de la casa matriz, se pusieron en marcha diversos departamentos como el de gestión y control, a cuyo frente se situaba un director, Alfonso Pérez Silva, con poderes en todas las empresas del grupo, en el área financiera, y el de personal bajo la responsabilidad del directivo Santiago Cabrera Barreto, lo que favoreció la integración y el control de unas unidades organizativas que gozaban de amplia autonomía. Asimismo, en 1992, se crea la revista *InterFlick*, un medio de comunicación interno ideado con el objeto de facilitar la interrelación y el conocimiento de los miembros de los distintos equipos y empresas que conforman este grupo empresarial y a partir del cual se invita a la participación de todos los empleados.

Por otra parte, esta época se caracterizó por el lento crecimiento de la demanda en relación con el incremento de la oferta, lo que dio lugar a una situación competitiva más difícil en el sector. De esta forma, la competencia se volvió muy agresiva y el mercado, a su vez, quedó conformado por clientes que exigían, cada vez más, buen servicio, alta calidad y precios más bajos. La clave del éxito en el sector pasó a ser la rapidez y la flexibilidad para adaptarse a las necesidades del cliente. Conscientes de ello, Onno y Jürgen promovieron firmemente nuevos valores de orientación al mercado, de búsqueda de la satisfacción integral del cliente y de fidelidad hacia la marca del Grupo Flickr.

Unas declaraciones de Onno Flick al periódico interno de la empresa dejaban constancia de esta vocación: “El éxito de este grupo de empresas está en su afán de servir y atender las necesidades del cliente”.

LA ORIENTACIÓN AL MERCADO CON UN DOBLE ENFOQUE DE GESTIÓN COMERCIAL

Las circunstancias externas favorecieron la adopción de un doble enfoque de gestión comercial, el de ventas y el de marketing, desarrollados de forma simultánea. El enfoque de ventas enfatizaba la importancia de realizar campañas agresivas de venta y promoción con la finalidad de estimular unos mercados saturados en los que concurrían otras empresas competidoras y en los que los consumidores encontraban una amplia oferta de bienes (Vázquez y Trespalacios, 1994). Es el momento en el que se hacen esfuerzos por localizar clientes potenciales por medio de visitas de vendedores con el objetivo de llevarles a una situación de compra efectiva. Otra de las filosofías empresariales que favorecía la situación llevó a la cristalización de los principios de marketing dentro de la organización, lo cual tenía un antecedente en la gestión inicial del fundador. Dichos principios se expresaban a través de políticas de comercialización centradas en operar, de forma selectiva, en aquellos mercados en los que la empresa podía obtener suficientes beneficios, pero considerando las necesidades de sus clientes. Esta filosofía suponía un precursor de la orientación al consumidor manifestada especialmente cuando se hacía hincapié en la identificación de los deseos del cliente para ofrecerle los productos y servicios que mejor se adaptasen a los mismos. Este concepto de marketing suponía un avance importante en la gestión de la empresa y, en definitiva, una corrección de la filosofía de ventas que había predominado desde los años sesenta.

Como se ha dicho anteriormente, simultáneamente al enfoque de ventas se daba el enfoque de marketing, el cual respondía a unas circunstancias externas caracterizadas por un cliente cuyo modelo de compra cada día cambiaba con más rapidez y en las que empezaba a ser cada vez más difícil hacer crecer las ventas. Sin embargo, el avance del marketing en la organización encuentra todavía importantes resistencias, debidas a la aparición de las

mencionadas subculturas antes de que se originasen en el núcleo de la entidad la orientación al consumidor y el mismo marketing. Concretamente, la coordinación de los recién creados departamentos y empresas se realiza desde la perspectiva financiera y de personal, pero cada responsable y director asume la gestión del marketing de su unidad, ya que había ciertas resistencias a supe- ditarse al mandato comercial de instancias centrales o simple- mente de otra área de administración. De esta forma, si bien el director de cada empresa gana en autonomía y discrecionalidad administrativa, a su vez se convierte en el responsable casi exclu- sivo de las distintas funciones de marketing: ventas, publicidad, gestión de productos, investigación de mercados, entre otras. No cabe duda de que esta independencia trajo ventajas compe- titivas, pero también supuso un lastre para la implantación defi- nitiva de lo que hoy entendemos como marketing (Sánchez, 1993). El punto exacto de desarrollo radicaba en que si bien todos los departamentos y todas las subculturas de la entidad compartían el principio de contratar, entrenar y motivar al per- sonal para que sirviese bien a los clientes, no existía una autén- tica asunción del marketing. Al fin y al cabo, el concepto de mar- keting requiere que la compañía lleve a cabo no solamente un marketing externo, considerando las necesidades de sus provee- dores y de sus clientes, sino también un marketing interno basado en una estrecha coordinación interfuncional que convierta los principios de mercadotecnia en valores centrales de la cultura empresarial (Vázquez y Trespalacios, 1994).

Por consiguiente, es imposible hablar, con rigor, de la exis- tencia del enfoque de marketing social en la gestión de Flick, dado que esta orientación todavía precisaba de determinados impul- sos. Sin embargo, quizás sí podemos identificar los antecedentes o los prolegómenos de una filosofía de empresa cuyo objetivo supone que en una época de deterioro del medio ambiente, esca- sez de recursos naturales, crecimiento explosivo de la población, hambre y pobreza en el mundo, es obligado cuidar los intereses a largo plazo de los consumidores y de la sociedad. Probable- mente, esta orientación avanzada de desarrollo del marketing no

se había adoptado completamente en ninguna empresa de las Islas Canarias hacia la década de los ochenta; pero, en Flick, como reflejo del deseo de trabajar por las necesidades e intereses de los consumidores, se puede descubrir el desarrollo de la cultura de la responsabilidad social, que entraña velar por la riqueza social a largo plazo, un paso contundente hacia el enfoque de marketing social en la gestión de cualquier entidad (Kotler, 1994).

ÁMBITOS DEL REFLEJO DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL Y PRINCIPIOS DE ACTUACIÓN

La sensibilidad social del fundador siempre influyó en todas las decisiones de sus hijos, por lo que los antecedentes de la responsabilidad social de la empresa hay que buscarlos en Harald Flick. En concreto, la responsabilidad social asumida por la entidad quedó de manifiesto en cuatro terrenos diferentes: económico, ético, legal y discrecional (Carrol, 1991, 1993). En primer lugar, en el ámbito económico, Harald Flick siempre aconsejó a sus hijos que actuaran de forma muy prudente en la adopción de políticas de inversión, puesto que consideraba que tenía responsabilidades de tipo económico con todos aquellos colaboradores que trabajaban en la empresa y con los que se incorporarían en el futuro a la entidad. Así, el principio que imperaba en la toma de decisiones de la empresa era el de “hacer las cosas con seriedad”, pensando en el futuro más que en lo inmediato. En esto era determinante el carácter sereno y reflexivo de Harald Flick, en quien primó siempre una gran cautela financiera que Onno y Jürgen asumieron.

Harald Flick aconsejó a sus hijos la necesidad de imprimir seguridad y solidez en sus decisiones, de modo que no expusieran a la compañía a ningún riesgo que impidiera un crecimiento seguro y sostenido: era partidario de inversiones proporcionadas y con clara visión de futuro.

Este mensaje fue totalmente recogido por sus sucesores. Así, Onno Flick afirmaba:

Nuestra meta inmediata no es generar beneficios para uso propio, sino para nuestra obligación social, que es garantizar el bien de todos los que trabajan con nosotros. Esa responsabilidad social es la que prevalece hoy y la que empuja a seguir buscando la mayor rentabilidad en nuestros negocios.

En segundo lugar, el fundador siempre fue consciente de la necesidad de aplicar principios éticos en la gestión de sus negocios, de ahí que, sin ningún tipo de duda, el ámbito ético de la responsabilidad social de la compañía constituyó una de las principales prioridades para Onno y Jürgen, cuya honestidad y respeto por los derechos y la justicia contribuyeron a forjar una elevada reputación y aprecio por la empresa. De hecho, como opina Jürgen, la clave de la admiración que su padre y la empresa despertaban entre los que les rodeaban no era otra que la que se expresa en las siguientes palabras: “Además de ser una persona tremendamente seria, era también tremendamente justa. Con esa base se ganó la confianza y el crédito, porque todo lo que decía lo cumplía”.

En tercer lugar, desde la perspectiva del ámbito legal, tanto Onno como Jürgen recalcan en todo momento que se debía cumplir la normativa vigente, es más, la actuación de la compañía siempre se encaminó no solo al cumplimiento de la ley, sino a la anticipación de la misma, en lo que se refiere a la seguridad, al medio ambiente, etc. Onno y Jürgen afirman: “Todos sus negocios habían sido creados dentro de la mayor legalidad y desarrollados observando, en todo momento, la normativa vigente y la buena gestión”.

Finalmente, y en cuarto lugar, la responsabilidad social que llevaron a cabo Onno y Jürgen, tras la trayectoria de Harald Flick, subyacía en el ámbito discrecional. Esto quedó patente en las múltiples aportaciones realizadas para el desarrollo de actividades

culturales, deportivas, asistenciales y ecológicas, orientadas a incrementar el bienestar de la sociedad en general.

Estos cuatro dominios de la responsabilidad social de Flick estaban inspirados en unos principios de actuación, subyacentes en la filosofía del fundador. En primer lugar, en los principios normativos o valores éticos tales como la justicia distributiva, el utilitarismo y los derechos morales. El valor de la justicia distributiva se manifestaba en que todos los empleados debían ser tratados según los mismos criterios, de forma que estuviese garantizada la ecuanimidad en temas como horarios y políticas de remuneración. Los valores utilitaristas se aplicaron al tratar de alcanzar el mayor bien para la generalidad de los sectores implicados. El valor de los derechos morales se traducía en el respeto a los derechos de quienes trabajaban o se relacionaban con la empresa.

En segundo lugar, los principios estructurales que subyacen a la responsabilidad social pueden ser divididos en institucionales, organizativos e individuales. Los institucionales hacían hincapié en el desarrollo de cierta legitimidad derivada del cumplimiento de los deberes y obligaciones de la empresa con la sociedad, por ejemplo garantizando el empleo de la plantilla de trabajadores. Los principios organizativos estaban orientados a comercializar marcas y productos fiables y de calidad, de modo que se consiguiesen satisfacer las necesidades de los clientes. Los individuales sugerían que siempre se debían aplicar consideraciones éticas en todas las decisiones que tomase la empresa.

Por consiguiente, la filosofía de Onno y Jürgen, que tanto debía a la de Harald Flick, constituyó la piedra angular sobre la que se fundamentaron los principios que inspiraron la implicación social de los negocios de la entidad.



RESPUESTAS DE RESPONSABILIDAD SOCIAL Y DE VOLUNTARIADO

Haciendo alusión a prácticas directivas concretas, existen tres manifestaciones o ejemplos de responsabilidad social que tienen continuidad en la empresa durante estos años. La primera de ellas se refiere a los empleados y a la confianza que el fundador del Grupo Flick siempre depositaba en ellos para escuchar atentamente sus puntos de vista. Esta visión participativa es lo que se conoce como la dirección de recursos humanos de alto compromiso, en la que se considera a los trabajadores como un recurso valioso, esto es, como una inversión por la que apostar, antes que como un coste a reducir.

Los sucesores de la saga Flick no pusieron en duda esta valía de los recursos humanos y dieron autonomía a sus empleados para trabajar, dejándoles que asumiesen responsabilidades. En todo momento, mostraron un alto nivel de confianza en los trabajadores no familiares, puesto que consideraron que habían estado rodeados por gente fiel a la empresa. En palabras de una de sus empleadas: “Las cosas van mejor en la medida en que se nos valora como personas, como profesionales”.

Con ello se facilitaban las condiciones para que los empleados constituyeran un equipo humano que siguiese los pasos firmes y la arraigada filosofía de seriedad, rigor, cortesía y tesón del fundador del Grupo Flick y de sus sucesores, Onno y Jürgen.

En este sentido, la compañía Flick, a través de su recién creado departamento de recursos humanos, consideró un deber dar prioridad máxima a la actualización del personal, para contribuir así a la mejora de la calidad del trabajo. Esto no se consiguió tanto a través de planes de formación internos que, aunque existían, respondían a objetivos puntuales, sino animando a los empleados a estudiar en función de las motivaciones de cada uno, de su disponibilidad de tiempo y de su satisfacción personal. Por otra parte, los responsables de la organización siempre mantuvieron una elevada autoestima en relación con las posibilidades que

suponía trabajar en Flickr, considerando la elevada calidad de las prácticas, de la experiencia de sus rutinas organizativas y de su quehacer profesional. Esta formación repercutió, sin lugar a dudas, en el crecimiento como personas de los miembros de la entidad y revirtió en el éxito de la compañía. Hay que recordar que, no en vano, muchos son los empleados de la empresa que al referirse a ella hablan de “esta escuela Flickr”, como la organización que les ha permitido crecer personal y profesionalmente.

Una segunda expresión de respuesta social fue el convencimiento de trabajar por un fin social, que implicó la creación y el mantenimiento de puestos de trabajo. En efecto, la familia Flickr se ha considerado responsable de la vida y del bienestar de las familias de sus empleados, por lo que una de sus prioridades ha sido salvaguardar el medio de vida de las mismas. Tal es así que, incluso durante las crisis de los años setenta y noventa, Harald Flickr se negó a realizar recortes de plantilla, defendiendo que había que asegurar el empleo a sus trabajadores en un contexto económico en el que las cifras de paro eran elevadas. En todo momento primó garantizar los puestos de trabajo de los empleados mediante el crecimiento y la rentabilidad. Para ello, afirmó Onno Flick:

Un abanico de actividades diferentes nos dan la garantía suficiente para velar por el bienestar de todos los que trabajan con nosotros. Hoy, como en los tiempos de mi padre, la base de todo está en la estabilidad de la empresa, que significa lógicamente la estabilidad de todos sus trabajadores.

Una tercera manifestación de responsabilidad social corporativa se refleja en las responsabilidades que el Grupo Flickr ha mostrado con sus clientes. En palabras de Onno Flick: “Dentro de la organización Flickr intentamos minimizar los fallos para que el cliente esté lo más satisfecho posible. El éxito del grupo está en su afán de atender y servir las necesidades del cliente porque si estos están a gusto nos vuelven a honrar con su presencia”.

El Grupo Flick ha orientado su incremento en la cifra de ventas basándose siempre en el principio del servicio al cliente y fundamentando sus inversiones en la filosofía de devolver y reinvertir la confianza que los clientes han depositado en la entidad. De esta forma, la entidad ha desarrollado actividades ajenas a sus negocios y en el marco de organizaciones no lucrativas; la consecuencia de esto ha sido no solo un aumento de su capacidad de aproximarse a las necesidades materiales de sus clientes, sino también lograr una fuerte cercanía respecto a las inquietudes deportivas, culturales y educativas de los mismos.

Dentro de estas actuaciones cabe remarcar la apertura, en 1986, de un Museo de Vehículos Antiguos y Clásicos, de valor incalculable para la cultura industrial canaria. Inicialmente fue inaugurado con treinta vehículos vinculados a la historia del transporte en Canarias, en su mayoría de la marca Mercedes Benz. Unidades dignas de mención por su antigüedad son el GN *coupé*, de 1919, con un motor de explosión de dos cilindros y seis caballos de vapor, el vehículo más antiguo de los que se expone; un Hispano Suiza, el primer coche fabricado en España (concretamente en Barcelona); y un Ford T, producto de la Ford Motor Co. Ltd. (Estados Unidos, 1926). Igualmente, se ha reunido una colección de coches fúnebres que agrupa un Delage serie 3 (Francia, 1930) y un Mercedes Benz Mannheim 350 (Alemania, 1952). Por su belleza no puede pasar desapercibido un Horch 410 Cabriolet con motor de explosión de ocho cilindros en línea y veintiséis caballos de vapor de 1952. Todos los coches forman parte de una exposición permanente que tiene una apretada agenda de excursiones y participaciones en eventos públicos, ya que la inmensa mayoría se encuentra en perfectas condiciones de conducción. Todo nació por la afición, compartida por el padre y los hijos, a coleccionar coches antiguos, maquinaria y herramientas de taller.



Una joya automovilística del Museo Flick de Coches Antiguos.

Otra actuación de resonancia cultural fue el lanzamiento de una revista de carácter divulgativo con reportajes de naturaleza literaria, ecológica y social, además de noticias de la empresa, dirigida a un público general y especialmente a sus clientes. Su objetivo era promover un foro de reflexión cultural abierto desde el ámbito en el que la empresa desempeñaba sus actividades; la suscripción y envío eran y siguen siendo gratuitos. En un primer momento la revista se confeccionaba con los recursos propios de la compañía, pero, como su tirada trimestral fue incrementándose hasta alcanzar cerca de los veinte mil ejemplares, hacia principios de los noventa se decidió contratar externamente su elaboración. Entonces en el comité editorial de este medio de comunicación se decidió cambiar el nombre original de *Revista del Grupo Flick* por el de revista *Folias*.



El Club 4x4 Grupo Flick nació como una asociación recreativa abierta a todas las marcas.

Por último, otra de las obras socioculturales desarrolladas fue la constitución del Club Daihatsu 4x4, que nació en el seno de H.F.Motor's S.A., el 9 de marzo de 1994, para proporcionar un servicio adicional de naturaleza lúdico-deportiva a los clientes de

las marcas de todoterrenos que las empresas de Flick habían empezado a comercializar. El club cambiaría su nombre dos años más tarde por el de Club Grupo Flick 4x4 cuando ya era un importante escenario para la práctica de este nuevo deporte. Por ello, sus socios no tenían que ser necesariamente propietarios de vehículos de marcas Flick.

En resumen, la confianza hacia los empleados, el sentimiento de trabajar por un fin social y la orientación hacia los clientes constituyen respuestas de responsabilidad social que no solo expresan beneficios derivados de la ética de la compañía, sino que son una manifestación de que la empresa procuraba ofrecer algo más que un servicio honesto, esto es, una responsabilidad social corporativa (Carrol, 1991). Por otra parte, esto pone de manifiesto que la concepción de Harald Flick acerca de la empresa no cambió con los tiempos. Onno y Jürgen sabían que era de sobra insuficiente una visión que contemplara solo resultados, eficacia y eficiencia. Incluso sabían que estas metas solo se podían lograr si la entidad inspiraba credibilidad y confianza, si ofrecía una imagen de calidad y si contaba, en su acervo cultural, con un significado humano de responsabilidad social.

No cabe duda de que la responsabilidad social que ha mostrado la compañía provino de la inclinación social de Harald Flick y Anna Flick manifestada en sus repetidas labores de voluntariado. Esta inquietud fue transmitida a sus hijos, a quienes Harald llegó a traspasar determinadas responsabilidades de cariz humanístico y de sensibilidad social. Onno asumió ciertas responsabilidades vinculadas al Colegio Oficial Alemán, mientras que Jürgen se involucraba en organizaciones no lucrativas de tipo benéfico-asistencial. Concretamente, Harald Flick apoyó el ingreso, en 1970, de su hijo Onno como miembro de la junta directiva de la Asociación del Colegio Alemán. A los dos años, en 1972, Onno Flick asume la presidencia de dicha asociación con el objetivo prioritario de dotar de mejores infraestructuras docentes a la institución académica. Un primer logro lo constituyó el inicio de las obras, el 19 de abril de 1976, de un nuevo centro escolar en Almatriche, Lomo del Drago, un lugar próximo a la ciudad de

Las Palmas de Gran Canaria y, al mismo tiempo, envuelto en un paisaje rural con grandes posibilidades de expansión y con mejores condiciones para el desempeño de la docencia, la práctica deportiva y el intercambio cultural. Años más tarde, tienen lugar importantes acontecimientos de inauguración: el 10 de enero de 1977, el nuevo edificio; el 21 de octubre de 1978, los campos deportivos; y el 20 de noviembre de 1982, el polideportivo.

Para Onno Flick tras su labor de voluntariado no subyacía solamente el valor de intercambio cultural: “Tengo el convencimiento de que el ciudadano no solo tiene el derecho de exigir continuamente de la Administración del Estado, también debe aportar, en contrapartida, su tiempo y su dedicación a la sociedad en la que vive.”

Hoy el Auditorio del Colegio lleva el nombre del fundador. Onno fue condecorado con la Cruz del Mérito de la República Federal Alemana por esta labor de voluntariado, desempeñada por Harald Flick entre 1936 y 1972 y continuada por su hijo durante más de veinticinco años.

156

Por otra parte, Jürgen se dedicó más a actividades de voluntariado derivadas de su intensa labor de relaciones públicas con el patrocinio y mecenazgo de organizaciones benéfico-asistenciales. Concretamente, es miembro del patronato de la Fundación Alejandro Da Silva, cuyo fin esencial es la lucha contra la leucemia; de la Fundación Bravo Murillo, que tiene fines pedagógico-docentes en el campo de los negocios; el Club de Leones y la Fundación Puerto de Las Palmas de naturaleza cultural; Foresta de objetivos de preservación ecológica y reforestación y de la Fundación Nuevo Futuro, que celebraba su popular rastrillo navideño en las instalaciones de Flick con el fin de recaudar fondos para la infancia. Ninguna de estas entidades pertenecía a Flick y el nexo de unión más importante con la historia de Flick era la involucración personal del fundador y de su esposa, una relación que continuaría Jürgen Flick como un legado solidario personal.

IX. Crisis, ¿Qué crisis?

LA CRISIS DEL SECTOR DEL AUTOMÓVIL DE 1992

Los años ochenta se caracterizaron por un espectacular incremento de las ventas, gracias de nuevo al auge del sector turístico, que hizo que Canarias conociera una etapa de fuerte crecimiento económico, de creación de empleo y de alza del consumo privado. Todo esto dio lugar a una “era dorada” del sector del automóvil. Sin embargo, las empresas fundadoras del negocio automovilístico canario se caracterizaban por tener una estructura familiar y por su condición de importadoras de los vehículos que vendían en el Archipiélago, circunstancias que, junto a las fuertes crisis que experimentó el sector a comienzos de los noventa, obligaron a una fuerte reconversión.

En algunos casos, la estructura familiar, que dificultó la toma de decisiones por la imposibilidad de que los socios se pusieran de acuerdo, no contribuyó a desarrollar una gestión profesionalizada de la empresa. Por otro lado, muchas de estas sociedades perdieron su condición de importadoras en la década de los ochenta, circunstancia que redujo los márgenes de maniobra y propició un descenso de los beneficios. El ingreso de España en la entonces Comunidad Económica Europea dio lugar a la irrupción de las filiales de los fabricantes en el territorio peninsular. Las empresas canarias, que hasta ese momento importaban directamente de fábrica, se convirtieron en concesionarias del fabricante en España, lo que en la práctica quería decir que eran meras distribuidoras de vehículos. Los beneficios bajaron hasta en un 50%, a la vez que crecían los gastos por las severas

condiciones que imponían los importadores oficiales de las marcas: constitución de redes de distribución paralelas o red de agentes y limitación de los márgenes comerciales; además, las instalaciones debían reunir una serie de características y el distribuidor estaba obligado a contar con un mínimo de vehículos almacenados, entre otros requisitos. En definitiva, aumentaron las inversiones y los gastos, y disminuyeron los márgenes.

Sin embargo, el hecho de que la economía canaria atravesara una fase expansiva amortiguó las consecuencias de este nuevo estatus para la mayor parte de las empresas del sector. En 1988 se batieron todos los récords y se alcanzó una cifra histórica de ventas de setenta y tres mil vehículos de todo tipo: turismos, industriales, todoterrenos, autobuses y motocicletas. En esta coyuntura, con márgenes peligrosamente cercanos al umbral de rentabilidad y con una organización obsoleta, algunas empresas, como la conocida empresa de Walther Sauerman, animadas en ocasiones por los propios representantes de las marcas para España, con previsiones de ventas que no se cumplieron porque nunca se detuvieron a estudiar bien las singularidades del mercado canario, se comprometieron en un proceso de expansión de sus instalaciones hasta convertirse en auténticos imperios sobredimensionados. Como fruto de ello se construyeron naves y edificios para exposición, talleres y almacenes que estaban a la altura de cualquier empresa europea y, paralelamente, crecieron las plantillas de trabajadores.

En 1989 empezó a percibirse el descenso de la actividad económica que conduciría a la crisis generalizada de 1991. Fueron también malos años para el turismo y para la venta de automóviles, puesto que estos no eran un producto de primera necesidad y tenían el inconveniente adicional de conllevar generalmente la financiación para su adquisición, lo que suponía un compromiso de varios años. Las empresas que no habían sido previsoras y que no habían controlado sus gastos se encontraron con importantes problemas de tesorería por la imposibilidad de amortizar sus inversiones. Las más dañadas no tuvieron tiempo de recuperarse, ya que tras un repunte al alza durante 1992, en el año 1993,

sin haber salido aún de la crisis económica, se produjo un incremento de la presión fiscal sobre los vehículos, lo que propició que el mercado se hundiese completamente y las ventas se redujeran a las cuarenta mil setecientas cinco unidades. Para varias empresas, incluidas algunas de las consideradas históricas como la mencionada empresa de Walther Sauermann, esto supuso el final.

Onno y Jürgen lamentaron personalmente la caída de esta compañía: “La verdad es que sentimos el descalabro de Sauermann, el hundimiento de sus negocios y la desaparición de los puestos de trabajo de esta empresa que, aunque de la competencia, se trataba de una competidora leal”.

En 1994 se produjo una aparente recuperación del sector asociada al auge de las ventas de los coches de alquiler y a los efectos de los planes Renove I y II. Sin embargo, esa recuperación fue en cierto modo ficticia, ya que al término del plan Renove II, en junio de 1995, empezó a detectarse un preocupante descenso de las ventas de vehículos, lo que llevó a terminar el año con un incremento porcentual de menos del 2%, cifra que, a pesar de no cumplir con las expectativas iniciales del sector, no era tan negativa como en la Península, donde se registró un descenso de casi el 9% ese mismo año. Los tres primeros trimestres del año 1996 se caracterizaron por la situación de alarma suscitada en el sector tras la caída de las ventas con respecto al año anterior, aunque, se logró cerrar dicho año con un crecimiento final de más del 7%, gracias a los buenos resultados del último trimestre, propiciados por la mejora de la economía en general, la mayor seguridad laboral, las mejoras en las previsiones del sector turístico con el consiguiente tirón de los vehículos de alquiler, así como las numerosas campañas de los concesionarios que ofrecían importantes descuentos y atractivas promociones a los compradores.

Por tanto, el año 1997 comenzó con unas expectativas optimistas: se valoraron muy positivamente las medidas fiscales que adoptó el Gobierno de Canarias para reducir la presión fiscal

sobre determinados tipos de vehículos; unas medidas que, junto con la aplicación de un plan Renove específico para Canarias, habían sido reivindicadas durante mucho tiempo por los empresarios del sector. En consonancia con estas expectativas, el ejercicio de 1997 finalizó con un significativo crecimiento medio de las cifras de matriculaciones, que superaron en un 16% las del año 1996. Según expertos del sector, esta mejoría del mercado se debió a la favorable situación económica general, que comportó la reducción de los tipos de interés, y a los efectos del plan Prever, sustituto del Renove en 1997 (Cabrera, 1998).

LA ORILLA TRANQUILA DE FLICK

La trayectoria de los negocios de Flick había sido progresiva y regular durante muchos años. Desde la atalaya de 1992 se contemplaba una evolución histórica en constante desarrollo, sin inflexiones en el crecimiento que indicasen sobresaltos recesivos ni tan siquiera interrupciones importantes en el largo ciclo expansivo que se había iniciado desde la fundación de la empresa. El contexto social y económico siempre había repercutido en la vida y en las oportunidades de la empresa, pero nunca tanto como lo iba a hacer a principios de la década de los noventa. Quizás las estrecheces vividas hasta el plan de liberalizaciones decretado en 1959 y la embestida de la recesión económica y la crisis política de 1975 no se habían reflejado en el comportamiento de sus indicadores de crecimiento por su carácter de empresa joven, con estructuras organizativas pequeñas y flexibles, y por su carácter de empresa familiar donde ante cualquier crisis o problema se respondía con trabajo, mucho trabajo y más trabajo, sin repercusiones en los costes laborales y de gestión. Sin embargo, la caída de la venta de vehículos y la depresión general que sobrevino en España y, por consiguiente, en Canarias a principios de la década de los noventa afectaron como nunca antes la marcha de la empresa, hasta el punto de que se observó una detención importante de las dinámicas de crecimiento y de

diversificación emprendidas formalmente desde la fundación de Flick Canarias, S.A. en 1972. En realidad, dicha crisis nunca puso en peligro la estabilidad del negocio, gracias a la fuerte consolidación alcanzada y a la naturaleza conservadora de las políticas de inversión, que siempre se habían basado en la solvencia financiera; pero consiguió marcar un hito en la evolución histórica de la entidad.

Aunque la recesión de 1992 no fue superior a la de 1975, lo cierto es que aquella se sintió mucho más. Probablemente, la razón fundamental de que esta crisis de 1992 gravitara durante meses sobre Flick radica en las características que había adquirido la compañía tras la última década. Ya no se trataba de una pequeña empresa familiar, sino de un grupo de empresas plenamente descentralizadas, algunas de ellas con estructuras internas maduras, que se enfrentaban a mercados de expansión limitada, muy competitivos y en posiciones de costoso liderazgo.

Sin embargo, aunque la crisis afectó duramente a determinadas empresas de la competencia que operaban en el sector del automóvil, las cuales desaparecieron para siempre, el Grupo Flick únicamente observó una prudente detención de sus procesos de expansión y de diversificación. Los factores que facilitaron que esta crisis fuese tan leve y pasajera consistieron, en primer lugar, en el estado saneado de la compañía, así como en su conservadora política de inversiones; en segundo lugar, en la estratégica diversificación de actividades, la cual permitió afrontar la recesión del sector del automóvil con la prosperidad que reportaban otros sectores; y en tercer lugar, en las tácticas de minimización de costes asociados al cierre de negocios poco rentables como, por ejemplo, acciones de desinversión progresiva o promociones de liquidación sobre inventarios de medios de producción de las empresas en vías de desaparición.

En cualquier caso, el Grupo Flick cerró todas sus empresas en la Península Ibérica, al igual que su supermercado HiperFlick y su tienda de modas con la franquicia Spaguetti. No obstante, aunque cada uno de estos cierres respondió al común denominador

de la recesión económica, lo cierto es que existían razones específicas asociadas al fracaso de cada una de estas iniciativas empresariales. La clausura de todos los puntos de venta de Recunsa, S.A. en la Península Ibérica conllevó la suspensión de toda actividad empresarial en este territorio, a la vez que significó el final de una iniciativa empresarial ambiciosa, por cuanto supuso uno de los escasos proyectos de expansión de una empresa canaria sobre el mercado peninsular. Tal vez se cometió un error de escala al no ponderar debidamente el tamaño del mercado, mucho mayor que el insular; además se encontraron enormes dificultades de entrada provocadas por una dura competencia, frente a la que no se contó con profesionales adecuados y dispuestos a involucrarse en el objetivo empresarial, a la vez que no se consiguió ninguna marca emblemática que pudiera aumentar el atractivo de la cartera de productos. Por último, desde un principio, se incurrió en altos costes logísticos y de *stock*, que se hubiesen podido evitar con una gestión más eficiente. El resultado de este cúmulo de errores forzó la liquidación material de la empresa y su redefinición en una sociedad mercantil dedicada a la venta de vehículos de segunda mano y estaciones de servicio, con actividad en la provincia de Las Palmas.

La segunda empresa que cerró sus puertas por estas fechas fue el supermercado HiperFlick, el 1 de agosto de 1994, tras menos de dos años de funcionamiento. En este caso, los factores que operaron en su contra fueron los siguientes: una deficiente ubicación, pues quedó a la sombra de una gran superficie aledaña, cuyas ventajas competitivas en infraestructura comercial y en precios pronto quedaron patentes; por otra parte, una cartera de productos obsesionada en defender las marcas que comercializaban otras empresas del Grupo Flick, especialización que no satisfacía a todos los segmentos de su demanda potencial; por último, una oferta de calidad dentro de un área comercial de bajo poder adquisitivo y sensible al precio. En cualquier caso, el cierre del HiperFlick afectó más al orgullo de la firma Flick que a su consolidada estabilidad. Al fin y al cabo, significó la primera experiencia empresarial de una nueva generación de

propietarios dirigentes, la tercera, que tuvieron que empezar su andadura profesional con el fracaso de una empresa.

La clausura de la tienda de ropa abierta en la calle Mesa y López, en pleno centro comercial de la ciudad de Las Palmas de Gran Canaria, con la franquicia Spaguetti, significó la tercera manifestación de este receso emprendedor. Aquí, el problema derivaba de la escasa notoriedad de la marca, de su débil política de promoción, de la imposibilidad de aprovechar sinergias con el resto de las actividades mercantiles del grupo de empresas Flick, cuyas operaciones se desarrollaban en sectores de naturaleza muy distinta, y, por último, del lastre que supuso el arrendamiento del local, aunque muy bien situado, excesivamente caro. Tal vez en otro sitio hubiese terminado por prosperar.

Durante este periodo, que se inició en 1992 con la retirada de Recunsa, S.A. de la Península Ibérica y que finalizó con el cierre de la tienda de modas Spaguetti en 1995, se extendió un corto periodo de desaceleración de los procesos de expansión y diversificación del Grupo Flick. Tal vez el momento más señalado de este intervalo se vivió con el cierre del HiperFlick, porque era la primera vez que Flick reconocía un error de este calibre en Gran Canaria, tras más de cuarenta años de actividad. Pero lo cierto es que nadie dudó en aquel momento de que había sido una experiencia sin auténtica repercusión financiera. Tan solo supuso una frustración que ha dejado huella en la cultura empresarial de la corporación y que implicó a toda la compañía en su fibra sentimental. Una expresión del calado emocional de este cierre lo protagonizaron las notas informativas firmadas por la empresa y aparecidas en todos los periódicos de la provincia de Las Palmas, dirigida a los clientes, proveedores y empleados, donde se reafirmaba, con el titular de “abriremos nuevas puertas, seguro”, el compromiso de seguir trabajando por emprender nuevos proyectos en el futuro. Casi se podía leer entrelíneas el sentimiento de orgullo herido.

LA GESTIÓN DE LA CRISIS

Casi todas las empresas vinculadas al negocio automovilístico isleño habían pasado, en un momento u otro de su existencia, por circunstancias delicadas de las que supieron salir ajustándose a la realidad del mercado y profesionalizando su organización. Las dos crisis de comienzos de los noventa habían sido una importante llamada de atención para todo el sector, y así la tendencia siguiente fue la de redimensionar las empresas, con ajustes de plantilla significativos (Cabrera, 1998).

Este no fue el caso de Flick ya que la entidad no estaba sufriendo la recesión económica como otras empresas del sector y, sobre todo, por el empecinamiento del fundador, quien, aunque ya no estaba en primera línea pues sus hijos habían tomado el control diario de la compañía, siempre hizo saber de manera tajante y contundente a Onno y a Jürgen, así como a sus colaboradores inmediatos, que para él sería imposible contemplar la aplicación de políticas de despidos de personal, ni tan siquiera de forma selectiva y discriminada en los departamentos más necesitados. Era una cuestión de responsabilidad hacia las familias que trabajaban en la empresa y de posición social respecto al dramático problema del desempleo que asolaba a la sociedad española en general y a la canaria en particular por aquella época. Según Luis Díaz Cutillas, Harald Flick y él abordaron este tema en varias ocasiones durante estos años difíciles:

Aunque ahora son malos tiempos y la situación es grave y todas las empresas del sector están reajustando sus plantillas, en esta casa seguiremos luchando todos. Todavía se puede aumentar el esfuerzo y el sacrificio de todos y, con el tiempo, veremos que nos crecimos en la dificultad.

Las empresas automovilísticas, a mediados de la década de los noventa, habían reducido en más de la mitad su personal. En

Flick, en cambio, se eligió una política de estabilidad y de seguridad en el empleo.

Otra de las medidas que emprendieron las distintas firmas del sector automovilístico, tras los acontecimientos recesivos de la década de los noventa, consistió en una política de instalaciones según la cual las empresas intentarían ajustar sus locales a las necesidades reales y se desprenderían de las grandes naves e instalaciones, avanzando hacia estructuras pequeñas en las que se controlan y se ajustan mucho los gastos a la vez que se enfatiza la calidad en el trato al cliente, que a veces se perdía en las macroestructuras (Cabrera, 1998). Fiel reflejo de estas circunstancias son las nuevas sociedades pequeñas y medianas que se empezaron a abrir hueco en el mercado y que comenzaron a convivir con grupos históricos muy sólidos financieramente, como era el caso de Flick.

En cambio, Onno y Jürgen, con el beneplácito de su padre, optaron por mantener las infraestructuras de gran tamaño que habían construido o adquirido a partir de los años setenta, con el fin de concentrar en grandes espacios sus actividades mercantiles. Su idea era explotar economías de escala en relación con el almacenaje y la prestación de servicios posventa, lo cual les permitía reducir costes; a su vez, combinar diferentes negocios en una misma instalación les permitía aprovechar sinergias derivadas del proceso de diversificación emprendido, y les reportaba beneficios marginales por la interacción de diferentes consumidores y tipos de productos. Por otra parte, en Flick se planeaba conseguir la orientación al cliente y la satisfacción personalizada -que muchas empresas competidoras reconvertidas perseguían a través de organizaciones pequeñas y próximas- gracias al valor comercial de colaboradores de gran antigüedad y fidelidad, así como a la inversión en equipamientos de nuevas tecnologías informáticas y de marketing.

Posiblemente, es fruto de esta política la conservación de la condición de importador oficial de muchas de las marcas que representaba, lo cual suponía nuevas expectativas en cuanto a la

apertura de mercados, una vez el mercado canario se saturase o simplemente entrase en recesión. De hecho, esta política apostó por la fuerza y tanto los clientes como los proveedores identificaron fácilmente sus señales como expresión de fiabilidad y garantía.

Por otro lado, tampoco el mercado automovilístico isleño se mantuvo al margen del proceso global de internacionalización de la economía, lo que en Canarias se tradujo en una mayor regionalización de la actividad y la superación de las barreras geográficas insulares. Si antes fueron empresas de la provincia de Las Palmas las que se decidieron a probar suerte en el mercado tinerfeño, en los últimos años son empresas de la provincia de Santa Cruz de Tenerife las que se han instalado con éxito en el mercado grancanario.

Descartados ya nuevos crecimientos en la venta de vehículos como los registrados en la década de los ochenta, la buena salud de los operadores de este negocio pasó por el reajuste y el redimensionamiento. Sin embargo, las ventas llegaron a umbrales desconocidos, una vez se remontó la crisis. Por ello, Onno y Jürgen acertaron al no plantearse la necesidad de reducir la estructura de las empresas y desinvertir en instalaciones, a la vez que al producir un agrupamiento de las mismas con el fin de lograr la recuperación económica y una mayor independencia financiera.

Onno y Jürgen, al mismo tiempo, aprovechando a los empleados y los recursos heredados, se empeñaron en alcanzar una gestión profesional, de manera que absorbieron determinadas enseñanzas del sistema tradicional de gestión, caracterizado por una mera buena voluntad y mucha dedicación, algo que históricamente le había dado tan buenos resultados a su padre. Se trataba, pues, de gestionar de una manera competitiva empresas que desempeñaban una diversidad de actividades, ya que era hora de considerar que las actuaciones mercantiles no estaban limitadas a la venta de vehículos, sino que una fuente importante de ingresos la constituían también y, en algunos momentos rendían incluso más, la actividad de comercialización de bebidas y alimentos,

la venta de vehículos de ocasión, las estaciones y áreas de servicio, así como los productos de aire libre y las herramientas.

El entorno posterior a la crisis, con numerosos actores fuertemente orientados al precio y con exigencias de los fabricantes en cuanto a la calidad del servicio posventa, se caracterizaba por ser altamente competitivo. Era evidente, por tanto, la complejidad de la situación, pero también lo era la buena posición de salida de la firma Flick tras la crisis.

EL RELANZAMIENTO DE LA PROSPERIDAD

En 1990 el Grupo Flick facturaba casi siete mil millones de pesetas a través de sus empresas principales, entre las cuales seguían destacando Flick Canarias, S.A., con casi el 80%, y Dragón Canarias, S.A., con el 10% de la cifra global de ventas. Centro Auto, S.A., Corb Canarias, S.L., H.F. Motor's S.A. y Flick Lanzarote, S.A. sumaban el 10% restante. En 1995, tras la crisis, tanto la cifra total de ventas como la distribución de cuotas de facturación habían experimentado una transformación importante, cuya evolución fundamental dejaba ver una doble dirección: por una parte, un incremento considerable de la cifra de ventas, a pesar del periodo recesivo que la economía canaria acababa de sufrir, y, por otra parte, una distribución más diversificada de los ingresos y de las cuotas de participación de las empresas que constituían el Grupo Flick.

Concretamente, el conjunto de empresas del Grupo Flick llegaba a facturar más del doble que un lustro antes: más de quince mil millones de pesetas, lo que indicaba el éxito de gestión al afrontar la pasada recesión. Las empresas que habían evolucionado más pertenecían tanto a los sectores tradicionales, como a las que se habían constituido en sectores diferentes al del automóvil y que representaban los exponentes de la diversificación de negocios no relacionada de la corporación. Concretamente, Corb Canarias, S.L., dedicada a la distribución de bebidas, había

multiplicado sus ventas casi diez veces. Igualmente, este incremento global de la cifra de negocios era debido a la aparición de nuevas empresas que habían visto la luz poco antes del inicio de la recesión y que no solo habían aguantado el reflujó del progreso general, sino que habían conseguido prosperar fuertemente. Este es el caso de Flick Canarias Comercial, S.A., fundada en 1992, cuya cifra de facturación ascendía a casi mil seiscientos millones de pesetas y que representaba el exponente más destacado de las empresas de diversificación relacionada, por cuanto su actividad se centraba en comercializar repuestos y accesorios del automóvil.

La distribución de cuotas de participación hacía entrever una evolución hacia el liderazgo de otras empresas. La otrora casa matriz, Flick Canarias, S.A., seguía siendo la principal fuente de ingresos de la corporación empresarial, pero otras sociedades como Centro Auto, S.A. y Dragón Canarias, S.A. habían conseguido aproximar su volumen de negocio al de la empresa original, facturando alrededor de los tres mil millones de pesetas.

Tabla 3: Evolución de la cifra de facturación de las principales empresas del Grupo Flick

EMPRESAS	FACTURACIÓN EN PESETAS POR LUSTROS			
	1980	1985	1990	1995
Centro Auto, S.A.		586.915	797.960	1.821.838
Corb Canarias, S.L.	39.879	191.762	418.058	3.543.704
Dragón Canarias, S.A./H.F. Motors, S.A.	193.416	330.162	1.706.125	2.831.094
F.G. Panasco, S.L.				302.000
Flick Canarias, S.A.	1.530.241	2.205.263	3.976.736	3.890.261
Flick Canarias Comercial, S.A.				1.599.082
Flick Lanzarote, S.A.		48.881	118.308	225.304
Flick Comercial Tenerife, S.A.				554.161
Recambios Universal, S.A.				353.313
TOTAL	1.763.536	3.362.983	7.017.187	15.120.757

Por último, otras entidades, como Flick Comercial Tenerife, S.A., habían alcanzado cifras de negocio que superaban los quinientos millones de pesetas, a pesar de haber nacido justo antes de que estallase la recesión.

Sin embargo, a pesar de esta expansión lineal de los negocios, la gestión de la compañía no implementó durante esta época una misma política de ampliación de personal e instalaciones. Prudentemente, se asumió un crecimiento de diez mil metros cuadrados en los inmuebles, con el fin de dar cabida a las nuevas empresas y, responsablemente, se optó por estabilizar la plantilla, que había pasado de trescientos cincuenta empleados, en 1990, a trescientos cincuenta y tres, en 1995.

Tabla 4: Evolución del número de empleados de las principales empresas del Grupo Flick

EMPRESAS	NÚMERO DE EMPLEADOS POR LUSTROS			
	1980	1985	1990	1995
Centro Auto, S.A.		28	38	30
Corb Canarias, S.L.	6	15	20	30
Dragón Canarias, S.A./H.F. Motors, S.A.	38	31	59	57
F.G. Panasco, S.L.				
Flick Canarias, S.A.	180	183	214	126
Flick Canarias Comercial, S.A.				61
Flick Lanzarote, S.A.	6	4	10	15
Flick Comercial Tenerife, S.A.				28
Recambios Universal, S.A.			9	6
TOTAL	230	261	350	353

Tabla 5: Evolución de la superficie de las instalaciones en metros cuadrados de las principales empresas del Grupo Flick

EMPRESAS	SUPERFICIE EN METROS CUADRADOS POR LUSTROS			
	1980	1985	1990	1995
Centro Auto, S.A.		9.744	9.744	9.744
Corb Canarias, S.L.		7.350	7.350	7.350
Dragón Canarias, S.A./H.F. Motors, S.A.			24.603	25.303
F.G. Panasco, S.L.				
Flick Canarias, S.A.	27.978	27.978	42.978	42.978
Flick Canarias Comercial, S.A.				6.100
Flick Lanzarote, S.A.		4.120	5.663	5.663
Flick Comercial Tenerife, S.A.				1.554
Recambios Universal, S.A.				8.400
TOTAL	27.978	49.192	90.338	107.092

La conclusión general que se extrae de estos resultados es que la compañía no solo había resistido el embate de la crisis, sino que había sido capaz de reproducirse, consolidando su estrategia de expansión territorial por todo el Archipiélago y sus técnicas de diversificación de negocios. Sin embargo, culminada la primera mitad de la década de los noventa, no se habían emprendido proyectos empresariales nuevos. La consigna consistió en afianzar y asegurar, hasta que se atisbasen las primeras señales de un nuevo ciclo económico expansivo.

UNA IMAGEN PROPIA

Así pues, una vez superada la recesión de principios de la década de los noventa, se había demostrado que el modelo de gestión había sido eficaz. Tras más de cuarenta años de actividad mercantil y pasados veinte años desde la fundación de su empresa matriz, el Grupo Flick gozaba de una gran notoriedad en Canarias. La visión de esta entidad formaba parte del paisaje

empresarial más destacado del Archipiélago, no solo porque representaba un paradigma poco frecuente de consolidación, diversificación y expansión territorial de una compañía canaria, sino porque, tras la crisis, había resistido y avanzado.

La imagen del Grupo Flick era fuerte y positiva porque así la percibían todos los sectores con los que interaccionaba la compañía: empleados, clientes, proveedores y competidores (Sanz de la Tajada, 1996; Capriotti, 1999). Esta evidencia se pone de manifiesto en el primer estudio de mercado que la compañía realizó en la década de los noventa, a través de una encuesta personal a una muestra estadísticamente representativa de los diferentes tipos de público relacionados con ella. Como resultado de esta investigación empírica, se reconoce una serie de atributos como rasgos de personalidad y forma de ser de la compañía: buena calidad y servicio, asociación con el mundo de la automoción, solvencia, seguridad y confianza, seriedad, sobriedad y discreción.

En esta encuesta, fechada en enero de 1995, salen a la luz, pues, los atributos de la imagen social del Grupo Flick, que habían sido originados a partir del carácter del fundador, transmitidos a sus hijos y reflejados en las actividades e historia de la compañía. Sin embargo, este estudio señalaba dos limitaciones importantes: se percibía una escasa vinculación del grupo de empresas con otros sectores como el de alimentación, donde operaba desde hacía más de dos decenios, y un posicionamiento en precios elevados, lo cual no hacía justicia al valor de comercialización de marcas como Seat, cuya posesión arrancaba desde hacía más de quince años. En este sentido, la marca de la estrella, Mercedes Benz, seguía siendo el aspecto comercial más reconocido de la corporación, seguido de otras marcas de accesorios y herramientas. Este hecho jugaba a favor del prestigio de la empresa, aunque también le confería un posicionamiento poco ventajoso en cuanto a los precios, ya que casi la mitad de los clientes asociaban a Flick con buena calidad y solvencia pero también con precios caros.

En cualquier caso, la imagen global es evaluada de forma positiva, especialmente por los clientes. Esta evidencia proporciona tres ventajas competitivas importantes y concatenadas (Villafañe, 1999; Satue, 2000; Rovira, 2001): en primer lugar, la que se deriva de la lealtad de buena parte de su cartera de clientes, los cuales identifican sus actividades, sus marcas y sus empleados con cierta familiaridad; en segundo lugar, la que permite a la compañía prever el comportamiento de sus consumidores y de sus expectativas, en la medida que existe un conocimiento y una experiencia mutua de muchos años; por último, la que multiplica las relaciones de credibilidad y confianza, aunque los productos y las marcas de la compañía fuesen recientes o que los empleados hubieran sido contratados también recientemente.

Finalmente, los resultados de esta investigación de mercados muestran que la imagen de Flick contiene dos atributos adicionales de indudable valor: el origen germano del fundador de la empresa y de buena parte de sus marcas (no obstante, la empresa es considerada canaria, especialmente en Gran Canaria, donde tuvo lugar su nacimiento) y la naturaleza familiar del negocio, pese a su dilatado crecimiento.

Las claves generadoras de esta imagen se encuentran en la historia de la organización, dentro de un proceso de maduración que comprende la figura del fundador y de su familia, especialmente la que representan sus hijos Onno y Jürgen, además de determinados miembros del equipo dirigente profesional; la vida asociada a sus productos y servicios y, por supuesto, las señales de una cultura o forma de hacer característica de la entidad y su entorno. Concretamente, se deben señalar los beneficios que para la imagen de la entidad suponían el desempeño de su responsabilidad social y las labores filantrópicas del fundador y de su esposa, así como de sus hijos. Esto es así en virtud de las funciones comunicativas que se derivaban de la puesta en práctica de auténticos programas de relaciones públicas, consistentes en estas organizaciones socioculturales que satisfacían a los mercados donde la firma Flick operaba. De hecho, a partir de los años ochenta, como consecuencia de la elevada saturación que

LA EMPRESA DE LA TERCERA GENERACIÓN

UNA EMPRESA FAMILIAR DE TRES GENERACIONES
Flick: un caso paradigmático

LA EMPRESA DE LA TERCERA GENERACIÓN

UNA EMPRESA FAMILIAR DE TRES GENERACIONES
Flick: un caso paradigmático

X. El legado

EL FIN DE UNA ÉPOCA

Un día de febrero de 1995, como tantos otros, Anne Marie, que ya tenía setenta y nueve años, desayunó con Harald Flick y luego se dedicó a atender una de sus pasiones favoritas: la correspondencia. No en vano había sido la primera secretaria de su marido, actuando como un verdadero cónsul de Alemania en la sombra y convirtiendo su casa en un lugar de encuentro abierto y lleno de atenciones.

Anna María Flick Schudel fue siempre una mujer trabajadora, cariñosa, que siempre atendía sus múltiples compromisos, algunas veces alegres, otras penosos, con la misma sencillez y humildad. Le encantaba estar rodeada de la familia. Por ello solía organizar reuniones con la única finalidad de encontrarse con los suyos y de integrar a otras personas (a veces un compatriota recién llegado a la Isla y, otras, un viejo conocido). Sabía preparar estas celebraciones como nadie, cuidando hasta el mínimo detalle y poniendo una sensibilidad extrema en un gran número de cosas. Lo hacía porque le gustaba, ya que por encima de todo situaba las relaciones humanas (cuando conocía a una persona establecía un vínculo que le era difícil romper) y porque, además, de esta forma ayudaba a su marido.

Su sobrina Inge decía:

No conocía a nadie que, como ella, conservara tanta capacidad para poder ver siempre lo bueno, lo bonito, lo positivo, y alegrarse, entusiasmarse y soñar, a pesar de las adversidades de la

vida. Es increíble que pudiese asumir hechos tan lastimosos como la muerte de un hijo, echarlo de menos toda su vida y, sin embargo, aparecer con tanta sensibilidad y regocijo a los ojos de los demás.

Anna Flick solía decir que lo bueno que uno da a la vida siempre vuelve a uno. Si no supiéramos que era profundamente religiosa, sería difícil explicar por qué numerosas veces iba al cementerio del Puerto, al de Las Palmas y al Inglés de San José, a ponerles flores a tantos amigos que no tenían aquí a sus familiares. En los últimos años, cuando su salud fue declinando, solía hablar de la muerte sin miedo alguno. Lo hacía casi como una liberación. Decía que, a su edad, cualquier día podía partir de este mundo y que entonces no debía provocar tristeza, porque en el cielo se acabarían sus dolores físicos y sus penas. Tenía una fe portentosa. Afirmaba que a su muerte se encontraría con los familiares y amigos que la estarían esperando.

178

Tal vez, su mayor herencia fueron toneladas de cartas de familiares y amigos. Vicente García Panasco fue también un amigo devoto de Anna Flick. En 1979 murió su madre y a los dos días recibió una carta de carácter muy personal de Anna. Su mensaje, tan esperanzador y sereno, le animó a publicarla en un número del periódico interno de la empresa, el *InterFlick*.

Para Vicente,

el hijo del alma de tu madre y el más pequeño de todos sus queridos hijos:

Dios ha llamado a tu querida madre y nos podemos imaginar tu gran dolor. Tú has sido siempre un hijo maravilloso, Vicente, y eso te da la fuerza que necesitas ahora para resignarte. La despedida para siempre, ¡nos duele tanto!, pero poco a poco vas a notar que tu madre sigue viviendo dentro de ti y de los tuyos, en tus pensamientos y hechos de cada día, y la tendrás más cerca de ti que nunca. Ella ya no sufre y descansa en la paz del Señor.



Anna Marie Flick Schudel falleció en febrero de 1995

Te voy a copiar unas palabras de un sabio indio, que me han ayudado tanto y tal vez te dan un poco de consuelo en estos momentos:

Ningún alma que nació, era nuestra propiedad, todas las almas pertenecen a Dios, antes o después regresamos todos hacia Él. La muerte es como un velo que oculta la verdadera vida. Si supiéramos de la libertad de aquel otro mundo, cómo se alegran los corazones tristes, cómo se curan los enfermos, cómo se liberan las almas de todas las penas de esta tierra, no nos pondríamos tristes cuando nuestros seres queridos se van. Porque ellos ya están en su camino hacia Dios y nosotros solo rezamos por su felicidad y la paz de su alma.

Recuerdos de todos nosotros y un abrazo muy cariñoso de la tocaya de tu madre.

Entre sus aficiones destacaban la lectura y la escritura. Gracias a esta última mantuvo unidas a las familias de Alemania, Suiza y España. También le gustaba recorrer sitios pintorescos de la isla de Gran Canaria en compañía de otras personas. Le apasionaban los geranios y los almendros en flor, y disfrutaba viendo el mar desde la terraza de su casa, al tiempo que hacía alguna que otra cosa. Era la típica abuela que no estaba siempre de acuerdo con el cambio de los tiempos y las costumbres, pero a la que por encima de todo le gustaba escuchar y enseñar. De hecho, se ocupó de perfeccionar el alemán de sus nietos, a quienes hacía ver el significado pleno que tenían las palabras.

En una empresa familiar, a pesar del grado de profesionalización que se pueda alcanzar, el ámbito mercantil y el ámbito personal se superponen constantemente. Por ello, la empresa perdió el lado más cariñoso y confidente de Harald Flick y la persona encargada, sin contrato laboral, pero con una disciplina inmensamente religiosa como la que Anna Flick profesaba, de mantener tenazmente cualquier tipo de relación humana con los lejanos familiares de Alemania, con los amigos cosechados a lo largo del tiempo y con las personas que había conocido en el

transcurso de la vida de su marido y de su empresa. Anna Marie Flick Schudel cumplió esta función hasta el último minuto, casi siempre, a través de su afición a escribir cartas y poemas.

Harald Flick la evocaba con frecuencia. Así, al año siguiente, celebró su noventa cumpleaños en su pueblo natal, Kirn. Hacía un sol espléndido y, según lo previsto, a las doce del mediodía todos los invitados empezaron a llegar al hotel donde tuvo lugar el acontecimiento. Pronunció unas palabras de agradecimiento a los invitados por su asistencia y dedicó un recuerdo a todos los seres queridos que ya no estaban entre ellos, especialmente a su esposa, “a la que ubicaba, sin duda, a la derecha de Dios Padre”. Nunca la olvidó. Silvia Flick piensa:

Cuando Lele murió se notó que mi padre hablaba más y se emocionaba con mucha frecuencia. Tal vez le restaba un poco de su personalidad, porque mi madre era muy alegre y parlanchina. Se hizo mucho más extrovertido, aunque había que conocerlo mucho para ver estos sentimientos.

Apenas tres años después de la muerte de su esposa, el 20 de noviembre, llegó su sobrina Gisela con su marido Miguel Ángel de Pamplona, dándole una gran alegría. Cuatro días más tarde, le visitó Olli Krause, hija de Ricardo Lehmann, una amistad de más de sesenta años de antigüedad. Ya en esos días Harald Flick no se encontraba bien. Todas las molestias las soportaba con enorme paciencia, sin quejarse. Nunca hablaba de la muerte, ni de su enfermedad, parecía como si no le preocupase el tema y algunos están seguros de que nunca perdió la esperanza de volver a levantarse.

Afortunadamente tuvo la oportunidad, en septiembre de 1997, de realizar un viaje de más de dos mil kilómetros con sus hijos, atravesando Alemania de sur a norte como él había planeado. Visitó por el camino a amigos y familiares y llegó puntualmente a la ciudad de Leer, para asistir a una reunión anual de los antiguos alumnos de bachillerato. Como quedaban muy pocos

compañeros, invitaron también a las viudas de los fallecidos y a los parientes que vivían en la ciudad. El viaje se prolongó hasta Poppendorf, en Alemania Oriental, donde se celebró un encuentro familiar, en el que él no solo era el mayor, sino también el único representante de su generación. Allí, a pesar del frío y viento reinantes, participó en todas las actividades y, dedicando algunos momentos a la reflexión, no se quiso perder el vuelo de las grullas, que desde este confín helado emigran en otoño para pasar el invierno en España, concretamente en Extremadura. A continuación pasó dos días en Hamburgo, la ciudad donde había puesto en práctica por primera vez sus estudios y donde había madurado su decisión de marchar a Canarias, cincuenta y siete años antes. En compañía de su hijo Jürgen realizó varias visitas de negocios, tomó el café con unos amigos y, por la noche, cenaron con una prima. En Bremen —el viaje tocaba a su fin—, se hospedaron en la casa de una sobrina y pasó un largo rato con una invitada rusa de la familia, escuchando la música clásica que esta practicaba en un piano de cola, justo unos días antes del concierto al que Harald Flick también asistiría.

En octubre volvió a las Islas, muy cansado pero, según dijo, encantado de haber podido hacer el viaje. Unos días después ingresó en el Hospital Insular de Gran Canaria aquejado de un problema de vesícula. Aunque se recuperó en una semana y fue dado de alta, era el principio del fin. En noviembre, después de recibir aquellas perentorias visitas, dejó de salir de casa y de ir a trabajar (aún seguía yendo a su despacho en la Avenida de Escaleritas todas las mañanas del mundo). El domingo 7 de diciembre, de madrugada, entró en coma y ya no volvió a despertar. Al día siguiente murió en su hogar, rodeado de la familia y de amigos.



En Julio de 1996, Harald Flick visitó su pueblo natal, Kirn, en su cumpleaños y ya sin la compañía de su mujer.

Según Silvia, durante el mes de diciembre y principios del año 1998, se fueron acumulando las cartas, los telegramas y los correos electrónicos de condolencia. Nadie los contestó hasta un tiempo después. En esos momentos, se echaba de menos a Anna Marie Flick Schudel y su entrañable habilidad para escribir cientos de cartas y poemas con las palabras adecuadas.

Harald Flick falleció a los noventa y un años de edad, dejando un legado reconocido. Por suerte, desde 1995 y pese a la falta de su esposa, había podido asistir a repetidas inauguraciones de empresas, indicadoras del dinamismo empresarial recuperado tras la coyuntura recesiva de principios de la década de los noventa. Tuvo la alegría de presidir la puesta en marcha de nuevas empresas en Gran Canaria, pertenecientes a los más variopintos sectores, como el área de servicio Tarajales el 1 de enero de 1996, la estación de servicios Disa en el barrio de Miller Bajo el 1 de octubre del mismo año, la empresa Mobility Canarias, S.A. en 1997, además de la adquisición de participaciones en importantes sociedades agropecuarias, medios de comunicación y escuelas de formación profesional. Igualmente, asistió a las inauguraciones de otras compañías en el resto de las islas, como la gasolinera Shell en Arrecife de Lanzarote el 1 de noviembre de 1996. Particularmente emocionante fue la fundación de Flick Extremadura, S.A. puesto que suponía la reapertura de las puertas de la Península Ibérica a las actividades de Flick.

En las empresas que sus hijos Onno y Jürgen dirigían directamente, desde la década de los setenta, Harald Flick vio cómo se incorporaba una tercera generación de propietarios, sus nietos, lo que aseguraba el porvenir de las actividades que él había fundado. En repetidas ocasiones manifestó que dejaba a cargo de sus empresas a una saga de empresarios de su confianza.

Resulta lógico explicar por qué en los últimos días de su vida se definía a sí mismo con sencillez y satisfacción con las siguientes palabras: “Soy una persona tranquila, y agradecida a mucha gente, feliz en su mundo y de su entorno.”



Ayudando y motivando, Harald Flick seguía acudiendo a su oficina todas las mañanas del mundo.

185

Luis Díaz Cutillas, uno de sus más estrechos colaboradores, sentencia:

Para mí fue un hombre en el que se conjugaba el trabajo y el capital sin ánimo de especular, sino de hacer empresa. Manteniendo sus ahorros y dando trabajo a otros, supo progresar por su perseverancia y su visión hacia dónde había que ir, sin apartarse nunca del ahorro constante.

La vida de Harald Flick giró siempre en torno a la actividad laboral y a su familia, sin apenas concesiones a ninguna otra tarea. Entendía el trabajo como un compromiso con la sociedad y como una forma de anhelar el bienestar de los demás. Quizás

por ello recibió múltiples reconocimientos, además de los mencionados que se vinculan a su labor consular, destacan el concedido por la Autoridad Portuaria, el 26 de febrero de 1993, cuya distinción “Puerto de la Luz y de Las Palmas” hace mención al sentido del trabajo personal del fundador. Igualmente, a título póstumo destaca la Medalla de Oro de la Cámara de Comercio, el 21 de mayo de 1998, y la declaración de Hijo Adoptivo de Las Palmas de Gran Canaria, el 23 de junio de 2001, por el ayuntamiento de esta misma ciudad.

Probablemente en sus últimos momentos revivió, como si se tratara de una película, los momentos más significativos de su existencia: la Guerra Civil y los años difíciles, el dolor insondable por la muerte del más pequeño de sus cuatro hijos, la amargura de su partida en solitario y el regocijo de su regreso, los años de la posguerra con el tremendo esfuerzo de comenzar de nuevo y los amigos y, por supuesto, su inolvidable mujer. Seguramente no evocaría las veces que se negó a aplicar planes de reajuste de plantillas, pese a las crisis profundas de los años setenta y noventa, y se empeñaba en asegurar el empleo de sus trabajadores en momentos en que el paro alarmaba a la sociedad española. Sin embargo, el día del entierro de este viejo patriarca, sus empleados tenían especialmente grabado en la memoria este gesto empeñado y solidario. Por este gesto y por un sinfín de razones de quienes lo conocieron, Harald Flick despertaba en los demás una profunda lealtad personal y un elevado compromiso con su empresa. Todos sabían que era un hombre seguro y de absoluta confianza.

EL RUMBO HACIA EL FUTURO

En 1997 el Grupo Flick facturó veintidós mil millones de pesetas, estaba formado por más de quince sociedades, contaba con más de seiscientos trabajadores y era, por consiguiente, una de las empresas más importantes de Canarias y una de las más pujantes de España.

Tabla 6: Evolución de la facturación, empleados e instalaciones en m² de las principales empresas del Grupo Flick

EMPRESAS	Facturación		Empleados		Instalaciones	
	1996	1997	1996	1997	1996	1997
Centro Auto, S.A.	3.218.793.000	6.025.000.000	48	55	9.744	9.744
Corb Canarias, S.L.	3.895.000.000	4.100.000.000	31	31	7.350	7.350
Dragón Canarias, S.A./H.F. Motors, S.A.	3.076.337.000	3.490.337.000	60	69	25.303	25.303
F.G. Panasco, S.L.	282.496.000	315.496.000		14	2.250	2.250
Flick Canarias, S.A.	4.675.918.000	5.190.000.000	139	158	42.978	42.978
Flick Canarias Comercial, S.A.	1.674.786.000	1.750.000.000	62	67	8.300	8.300
Flick Lanzarote, S.A.	601.477.000	601.477.000	15	17	5.063	5.063
Flick Comercial Tenerife, S.A.	310.086.000	361.477.000	29	30	1.554	2.184
Recambios Universal, S.A.	637.215.000	820.000.000	12	11	8.900	9.555

En una investigación de mercados realizada por estos años, se puso de manifiesto que el grupo de empresas Flick tenía una imagen fuerte, es decir, transmitía una combinación de notoriedad y aprecio. La notoriedad, lograda muchas veces tras inversiones publicitarias regulares y cuantiosas y, en otras ocasiones, a lo largo de muchos años de actividad y de historia, constituye muchas veces un activo importante (Sánchez, 2000 y 2001). Este era el caso más acertado respecto a la firma Flick. Por otra parte, si es cierto que el aprecio no está siempre estrechamente vinculado al conocimiento que el público tiene de las organizaciones

empresariales, en ocasiones la información asociada a una empresa es elevada y además existe una opinión favorable de ella (Costa, 2000). Toda esta situación representa el legado del fundador, que ha acompañado el trabajo de sus hijos hasta su muerte.

Según este informe acerca de la imagen del Grupo Flick, la relación entre el conocimiento y el aprecio se podía constatar tanto en clientes como en aquellos que no lo habían sido, aunque los primeros eran los que más conocían la empresa y los que ofrecieron evaluaciones globales más positivas. Esta imagen fuerte resalta más, si cabe, cuando se la compara con otras firmas competidoras.

Tras la desaparición de “don Harald”, la empresa ha empezado a cambiar nuevamente. Uno de los aspectos de la transformación tiene que ver directamente con las políticas de personal. Si bien los que han dirigido la empresa en etapas anteriores han convertido la compañía en una empresa familiar de doble significado, los propietarios y sus colaboradores, ahora en virtud del nuevo entorno competitivo en el que se desenvuelve Flick, se ha impuesto la utilización estricta de criterios formales en la selección de personal —posesión de titulación académica, conocimientos técnicos, etc.— con lo que se ha empezado a romper con el valor tradicional de dar preferencia a la contratación de familiares y amigos, aunque estos sean aptos y tengan buena disposición.

Por otra parte, se han empezado a dar directrices para que los cambios guarden relación con la introducción de cierta flexibilidad en los principios organizativos, eliminando las jerarquías tradicionales, favoreciendo cierta autonomía de los departamentos y puestos de trabajo, y creando empresas independientes.

Estos cambios pueden ser percibidos en estos últimos años de fin de milenio, por lo que hoy asistimos a un cambio cultural notable. La empresa siempre ha demostrado una fuerte e importante capacidad para transformar sus estructuras y para adaptarse a los nuevos tiempos. Esta capacidad, inculcada desde los inicios por Harald Flick, continúa presente en esta nueva etapa, por lo que debe destacarse cómo los valores de cambio, progreso y

compromiso con el futuro, que desde los primeros años forman parte del modelo cultural del grupo, promueven no solo los cambios en los estilos de gestión, estrategias y estructuras, sino en los otros valores también implantados en la empresa.

Aquí radica nuevamente la excelencia de la cultura implantada por Harald Flick y desarrollada por Onno y Jürgen: una cultura viva que se transforma y permite su propia renovación para adaptarse a los nuevos requerimientos del entorno.

Onno afirma: “Estamos en una transición histórica. Emprendemos cambios que, unidos a nuestra tradición y cultura empresarial, nos garantizarán el éxito”.

Esta es, por consiguiente, la forma en que el pasado se convierte en multiplicador del futuro de la empresa; una convicción que transmite Jürgen Flick con estas palabras:

Hago memoria y veo que hemos sido una empresa en continua modernización desde nuestra fundación. Sin embargo, este progreso ha sabido conservar ciertos estilos y ciertos valores que identifican a la entidad y que, a mi juicio, son esenciales no solo para un buen clima laboral, sino para el avance sostenido de la compañía.

El grupo de empresas que ha dejado en herencia Harald Flick a su familia es, en definitiva, y como resultado de este proceso evolutivo, una organización con un sistema de valores plural y heterogéneo, en el que se relacionan grupos y personas que poseen múltiples y diversos esquemas de valores, formas de entender el entorno competitivo y estilos de actuación, pero que trabajan cada día bajo un paraguas cultural común que procede de las semillas que tan cautamente sembró el fundador y han desarrollado sus hijos, Onno y Jürgen, y que constituye el nexo de unión del grupo. El resto, las diferencias, solo pueden significar, bajo este paraguas común, una fuente de enriquecimiento de la empresa que favorecerá, sin duda, la adaptación a los distintos entornos sectoriales en los que esta compite (Frost *et al.*, 1985).

Sin embargo, tal como el fundador entendió y transmitió su filosofía empresarial, su principal legado no consistió solo en la competitividad de su empresa. La clave del éxito se resume más bien en esta máxima extraída de la historia de esta empresa familiar: no es poder ni reputación lo que se tiene, sino responsabilidad.

XI. De la historia de los desafíos

HACIA UN LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL

A pesar de que el fundador hacía muchos años que no participaba en las decisiones inmediatas de gestión, su desaparición definitiva dejó un vacío con enormes implicaciones operativas y estratégicas. Esto es así porque el estilo de liderazgo de Harald Flick representaba lo que la literatura de economía y dirección de empresas reconoce como carismático: aquel que se caracteriza por reunir en el dirigente empresarial atributos como la confianza personal, el dominio de la situación y la firme convicción en sus creencias, además de la posesión de un sueño claro acerca de la misión de la empresa (Robbins, 1993). En este sentido, no cabe duda de que Harald Flick tenía un propósito de iniciativa empresarial, que afectaba todas las actividades que tenían lugar en la entidad y que, a través de la asistencia diaria a su oficina, incitaba a seguir a quienes le admiraban, fuesen o no pertenecientes a la compañía.

Sin embargo, los dirigentes empresariales no tienen por qué ser carismáticos para impulsar el modelo de gestión más adecuado; de hecho, algunos líderes carismáticos pueden convertirse en seres pasivos para la organización, sobre todo si no hay crisis importantes que superar y la gestión de la entidad no necesita cambios drásticos.



Harald Flick fue un líder carismático

En esos casos, esta clase de líderes podría retrasar el progreso de la empresa y dificultar el desafío de administrar en contradicción con algunos valores, costumbres y prácticas del pasado. Por ejemplo, la resistencia al cambio por mantener la lealtad a patrones culturales, como el que perseguía la plena y absoluta estabilidad de la plantilla, probablemente, apenas ofreció oportunidades para la rotación del personal en Flick. Una cultura de empresa que se anquilosa significa que se empeña en mantener una forma de pensar y hacer las cosas que pudo servir en el pasado, pero que está resultando ineficaz en el presente (García y Dolan, 1997).

Por otra parte, la desaparición de un líder carismático deja siempre una fuerte sensación de carencia que muchas empresas no llegan a superar nunca. Por ejemplo, los seguidores de Harald Flick le atribuían una capacidad superior o extraordinaria que repercutía positivamente en la satisfacción laboral y en el rendimiento de sus colaboradores, por lo que era un reto asegurado evitar el efecto de la desmotivación del personal. Es más, cuando existe un líder carismático es muy frecuente que los demás dirigentes le cedan completamente la labor de gestión sobre la misión y el sentido de la empresa, por lo que la muerte del referente podría dejar sin señas de identidad a los otros dirigentes departamentales. De hecho, estos directivos tienden a enfrascarse en el combate diario y lo más que consiguen es pensar en objetivos logísticos y tácticos, pero no realizan una verdadera formulación estratégica y, mucho menos, piensan en las decisiones políticas y éticas que sustentan sus acciones cotidianas. Por ello, es necesaria una formulación estratégica de principios y valores coherentes para dar sentido al trabajo de todos los colaboradores (Schein, 1985).

La mencionada sensación de carencia que resulta del vacío que deja un líder carismático como Harald Flick se suele manifestar en una incertidumbre acerca del futuro y en la huida veloz hacia adelante. Contra esto se debe evitar desarrollar la cultura del control, propia de las organizaciones con una filosofía de supervivencia y desesperación, que persiguen de forma punitiva toda actuación discrecional de sus miembros y desconfían de las

actuaciones de cualquier agente que esté dispuesto a asumir su responsabilidad. Al contrario, en estas circunstancias sería mucho mejor optar por una cultura del desarrollo que permita la realización sostenible de los miembros de la organización. En Flick existe una fuerte tradición de delegación de responsabilidades y de confianza en la gestión de determinados profesionales que debe aprovecharse.



Los señores Flick, acompañados (de izquierda a derecha) por Vicente García Panasco, Félix Guinnot, Luis Díaz Cutillas, Jurgen Flick y Santiago Cabrera.

Antes de proponer esta renovación cultural y tras la pérdida de un líder carismático como Harald Flick, es imprescindible abordar una cuestión clave: ¿queremos un cambio adaptativo o una transformación radical? La respuesta a esta pregunta expresará la profundidad y la distancia entre una visión de futuro de la empresa y la situación actual. Pretender un reajuste, una recreación que replantee ciertos supuestos de gestión o, en cambio, optar por revolucionar o reinventar la empresa dependerá de los recursos y de las necesidades de transformación de la entidad (García y Dolan, 1997).

En cualquier caso, el escenario óptimo para acometer un cambio organizativo, como el que casi siempre abordan las empresas tras la muerte de su fundador, es el que se caracteriza por una situación general de bonanza financiera y liderazgo en el mercado. Entonces el cambio es proactivo o anticipatorio ya que las cosas van bien. Por el contrario, se deben desechar los cambios reactivos o a la defensiva, cuyos costes económicos y emocionales suelen ser elevados, porque implican el reconocimiento de más errores que aciertos. De hecho, cuando se plantea una transformación drástica y rápida, muchas veces se orienta contra el empleado, al que se considera un niño chico y dependiente, sin capacidad ni criterio. Por ello, en Flickr parece probable una asignación suficiente de tiempo que favorezca un cambio cultural lento, que posibilite la emisión de los criterios oportunos para la buena marcha del negocio.

Para asegurar la continuidad de la empresa, pese a la pérdida del fundador, hay que retomar algunas líneas históricas de actuación, cuyos objetivos fundamentales consisten en potenciar a las personas que hacen empresa y en superar su resistencia al cambio (García y Dolan, 1997). Para ello resulta obvio recomendar algunas reglas básicas de educación y respeto en el trato a los empleados y en las relaciones interpersonales. Esto debe representar el supuesto esencial de cualquier iniciativa. En otras palabras, se trata de un compromiso de la empresa con la calidad de vida profesional y de las personas. De lo contrario, sería imposible generar confianza, comunicación y apoyo mutuo para el trabajo en equipo y la participación en pro del cambio. En este punto, el periódico *Interflick* representa un foro adecuado para la discusión y la aportación, en definitiva, para la implicación de todos los colaboradores en los nuevos rumbos de la firma Flickr.

Por otra parte, en un proceso de cambio tan delicado es imposible no cometer errores. Cuando estos se produzcan, se deben analizar objetiva y profundamente, sin dramatizaciones que perjudiquen la legitimización del aprendizaje y la voluntad de riesgo consciente de los participantes. El miedo y el resentimiento tras un error suelen socavar el optimismo y favorecer la

desmotivación respecto a los objetivos de la empresa (García y Dolan, 1997). Esto es lo que nos enseña la historia de Flick: cuando se tiene que afrontar un fracaso como los que supusieron el cierre del Hiperflick y el repliegue de la implantación en la Península Ibérica durante los años noventa, el lema que se acuñó se orientaba hacia la superación, “abriremos nuevas puertas, seguro” y la actitud fue la de aprender de los propios errores.

Por último, pese a la pérdida del fundador y a la incorporación de un patrón cultural renovado, se deben identificar los valores que, como resultado de una trayectoria o por inercia, se pueden o se deben conservar (Schein, 1985). En el caso de Flick es indudable que deben mantenerse las múltiples facetas de su responsabilidad social, explicadas en capítulos anteriores, así como ciertos aspectos puntuales como el sentido del ahorro y la prudencia financiera. Se trata de reglas elementales para la gestión y administración de empresas.



Los señores Flick y su hija Silvia, acompañados por Vicente García Panasco, en una fiesta de navidad.

Igualmente, en el curso de los últimos años, se han manifestado ciertas actuaciones que deben reproducirse y fortalecerse con la dirección adecuada. De forma destacada cabe señalar dos: por una parte, la aparición de estructuras organizativas más aplanadas y ágiles que aumentan la eficiencia, a la vez que favorecen la creatividad y la iniciativa empresarial, la flexibilidad y la autonomía del personal; por otra parte, la calidad y la orientación al cliente, por cuanto ofrecen fiabilidad y satisfacción al consumidor, como explicaremos con más detalle al final del presente capítulo.

Finalmente, nada sería posible sin el advenimiento de un nuevo liderazgo, un líder legitimado en esta situación caracterizada por tantas permanencias y por tantos cambios. Sin duda, es necesario contar con esta expectativa personal, cuya imagen, para tener éxito, debe seguir transmitiendo señales de honestidad y coraje en la dirección de la corporación. En este sentido, después de una experiencia de gestión paradigmática como la de Harald Flick, es difícil renunciar a la posibilidad de un nuevo liderazgo carismático, diferente para transformar, pero similar en la enorme consideración personal que sentía y daba “don Harald” con su sola presencia. El orgullo de pertenecer a la entidad y la tranquilidad de trabajar por un sueño compartido se deben fraguar en su recuerdo como un activo para inspirar a las nuevas generaciones de propietarios y de colaboradores. Si se tiene este recurso valioso en la historia de la compañía, ¿por qué no aprovecharlo para proporcionar propósito y misión, estímulo y motivación?

LA PROBLEMÁTICA FAMILIAR DE LA SUCESIÓN DE TERCERA GENERACIÓN

Hoy sabemos con certeza que la primera sucesión generacional de Flick tuvo éxito. Por ello, es de suma importancia descubrir las claves de este proceso en las circunstancias presentes, cuando es inminente un nuevo traspaso de responsabilidades

entre generaciones. Sin embargo, este nuevo reto se presenta, si cabe, más complejo y, por tanto, constituye un verdadero desafío, ya que interviene un número mayor de actores. En efecto, en la evolución de muchas empresas familiares, el camino paradigmático suele ser el de dueño director, liderazgo compartido de hijos organizado en una sociedad anónima y consorcio de primos (Gersick *et al.*, 1997), lo cual se corresponde con el devenir de Flick. Es obvio que la estructura de liderazgo de una empresa de tercera generación es más compleja. La empresa de primera y segunda generación tan solo se componía del fundador y de sus hijos, pero ahora se trata de un consorcio de primos donde el liderazgo debe ejercerse de forma más compartida. Entonces, para tener éxito, se requieren mayores dosis de flexibilidad y de coordinación en el ejercicio de la participación dirigente, lo que entraña, como condición esencial, hacer mayores esfuerzos para salvaguardar el equilibrio de poderes entre las distintas ramas de la familia propietaria.

Por ello, la armonía y el diálogo sincero sobre los intereses que marcan la división natural entre primos deben prevalecer sobre las ambiciones particulares, y también debe considerarse la creación de estructuras institucionales como un consejo o un protocolo familiar para resolver las complejidades. Como a pesar de todas estas medidas la aparición de conflictos será inevitable, para que los mismos no terminen socavando todo el proceso, los accionistas de la empresa podrían recibir formación y entrenamiento acerca de la gestión de conflictos (Lansberg, 2000).

En la primera sucesión generacional no fue necesaria tanta formalidad institucional y preparación teórica porque el proceso era más sencillo: Onno y Jürgen aprendieron, por sí mismos, a limar las aristas de la rivalidad natural que siempre existe entre hermanos y supieron distribuirse, de forma simétrica, sus responsabilidades y cometidos, considerando sus respectivos talentos y habilidades. Ahora deben reproducirse las mismas actitudes y los mismos equilibrios, aunque es evidente que en una empresa de tercera generación es necesario canalizar más organizada-mente estas condiciones.



La tercera generación: Domingo, Silvia, Patricia, Oliver, Natalia, Christian, Bettina, Alexander y Boris.

Además, tal y como hizo Harald Flick desde la década de los setenta, Onno y Jürgen deben permanecer y ser los garantes del proceso. Esa permanencia fue necesaria, en su momento, para amortiguar la incertidumbre y la ambigüedad de autoridad que los cambios generaron en los sectores vinculados a la empresa (Handler, 1989). Entonces, dar responsabilidad a las personas jóvenes es una decisión de la que se esperan conductas responsables en el trabajo, lo que es un imperativo de éxito para cualquier empresa que desea afrontar un proceso de cambio organizativo. Pero un exceso de responsabilidad puede ser la antesala de grandes errores de gestión, especialmente si la nueva generación de emprendedores no posee suficiente preparación académica o formación específica de gestión, así como experiencia profesional (Lansberg, 2000). Para asegurar el proceso y aprendiendo del pasado, puede contarse con el apoyo y tutoría de empleados no familiares (Churchill y Hatten, 1987), profesionales con rigor y entrega que deben seleccionarse ahora para que los nuevos dirigentes crezcan en trabajo y responsabilidades.

A medida que la nueva generación vaya alcanzando esta madurez académica y profesional, la generación precedente debe ser capaz de evaluar el perfil de los nuevos miembros, con independencia de que sean de otra rama o de la propia (Lansberg, 2000). No es tarea fácil. Se trata de que un padre reconozca los puntos débiles del hijo propio frente a los puntos fuertes de un sobrino, y a la inversa. Pero si no existe este examen es imposible optimizar la distribución de funciones y el desempeño dirigente de quienes se convertirán en responsables de la marcha de la entidad. Con tacto y ecuanimidad de criterio se evitará la desilusión de los más jóvenes y, por el contrario, se podrá alimentar la voluntad de los candidatos a sucesores. Al fin y al cabo, la motivación de la nueva generación es el principio de todo el proceso.

Una de las claves del éxito de la primera sucesión generacional consistió en el desarrollo de un liderazgo compartido entre Onno y Jürgen. El surgimiento de un hermano líder hubiese derivado en tensiones innecesarias. Ahora, si cabe, es mucho más

importante este liderazgo compartido, ya que al haber más partes en concurso de intereses, existe una mayor probabilidad de comportamientos políticos del tipo “divide y vencerás”, lo que podría impedir la optimización de los intereses de la entidad. La destrucción de un clima familiar constructivo y de cordialidad contiene la semilla para el surgimiento de graves problemas de gestión y para el desarrollo de carreras por el control del poder y de la propiedad de la empresa. Por ello, es necesario crear foros abiertos de discusión donde se favorezca el diálogo y donde quede patente que ningún sector del accionariado ha sido excluido (Lansberg, 2000).



Las tres generaciones y una saga de emprendedores: Boris, Onno, Oliver, Harald, Juergen y Natalia (de izquierda a derecha).

Cuando Harald Flick inició el traspaso de responsabilidades a sus hijos, constató que Onno y Jürgen habían asumido el rol de custodios del legado que les dejaba y el compromiso de entregar a la tercera generación de propietarios una obra aún más sólida y admirable que la que recibieron. De esta enseñanza deriva el principio que dice que el alejamiento de la generación precedente no debe darse si no hay una promesa expresa

de la generación venidera: no hay unción sin asunción, debe ser el lema (Barach *et al.*, 1988). No siempre se dan estas condiciones. De hecho, Onno dudó entre dedicarse al negocio farmacéutico de su abuelo o regresar a Canarias para trabajar en la empresa de su padre. Por ello, en consonancia con los valores y actuaciones que han definido la responsabilidad social de la historia de Flick, ahora como antaño, se debería reconocer la posibilidad de buscar una salida al negocio del que viven tantas personas (Aronoff y Ward, 1991).

Otro desafío de la empresa de Harald Flick ha sido la misión de conjugar su actividad empresarial con la cultura de la entidad. Antes como ahora, es necesario conseguir la participación y el compromiso de todos los sectores implicados y de ser capaces de contestar a la pregunta: ¿cómo se ve la empresa en el futuro? No obstante, si bien la respuesta debe alcanzar cierto grado de acuerdo sobre la naturaleza del destino compartido y acerca de su factibilidad, se hace necesario evitar la falacia de que el futuro se parecerá al pasado. Al fin y al cabo, la sucesión es una transición en la que la familia propietaria de la empresa debe elegir su destino sobre la base de un proyecto compartido para un futuro tan desconocido como inesperado (Lansberg, 2000).

La sucesión generacional siempre debe aprovecharse para renovar energías, implementando nuevas políticas comerciales, de producción, de financiación y de recursos humanos. Tras la primera sucesión generacional se consolidó, diversificó y expandió la entidad. Por ello, durante esta segunda transición generacional hay que afrontar una gran oportunidad que, como entonces, no debe desaprovecharse. Es el momento de subsanar errores del pasado y de plantearse nuevos desafíos, en definitiva, de relanzar el espíritu emprendedor pero, eso sí, bajo una estricta planificación estratégica.

LA GESTIÓN DEL MARKETING CON RESPONSABILIDAD SOCIAL

La concepción de la empresa ha ido cambiando con los tiempos, acercándose más a una noción de contenido social (Wood, 1994). Cuando Harald Flick empezaba a barruntar sus primeros negocios, las actividades mercantiles que impulsaba estaban impregnadas de un agudo positivismo: sacar adelante a su familia y simplemente ganarse la vida. En consecuencia, sus labores comerciales presentaban una fuerte orientación al producto y a la producción. Se trataba de conseguir la representación de las marcas más avanzadas tecnológicamente, como, por ejemplo, Mercedes Benz, y de importarlas en cantidades que no dejaban de ser insuficientes para los desabastecidos mercados de la posguerra.



Los primeros nietos del fundador en incorporarse a la empresa procedían de la línea de Silvia Flick: Bettina y Christian.

A partir de la década de los años sesenta y hasta bien avanzada la de los ochenta, la empresa deja de ser un simple medio de vida y empieza a plantear nuevos retos y desafíos, derivados normalmente del incremento de la competencia. Entonces, las políticas comerciales estaban orientadas a las ventas porque la clave del éxito radicaba en vender más y mejor que los competidores en unos mercados totalmente abastecidos. Tras las crisis del sector del automóvil de los años setenta y noventa, estas filosofías comerciales presentan limitaciones importantes, por lo que se ha de adoptar una orientación al consumidor, cuyo objetivo fundamental sea atender las necesidades del cliente mejor que otras empresas de la competencia.

El desarrollo de esta orientación al cliente es el reto más importante que deben afrontar la dirección y administración de Flick en los próximos decenios. La visión de la empresa, desde un punto de vista exclusivamente estadístico y su evaluación a través de indicadores internos de eficacia, eficiencia y beneficios resultan insuficientes, por lo que es preciso sustituir la orientación a las ventas y ampliar la dirigida al consumidor, a través del desarrollo de la orientación al marketing con responsabilidad social. Se trata de acrecentar la competitividad y viabilidad de la compañía sobre la base de su tradición ética de implicación con la sociedad, de forma que la satisfacción del cliente se realice de forma integral, es decir, atendiendo sus necesidades materiales pero también sus inquietudes culturales, deportivas, asistenciales y ecológicas. Para ello, cuenta con un acervo cultural de raíz alemana que se ha manifestado en la historia de Flick y que concibe la empresa como una institución social cuya credibilidad y confianza se basa en su capacidad para asumir responsabilidades sociales y, de esta manera, fidelizar a su clientela. Por consiguiente, en un contexto de feroz competencia y en el que el Estado ya no puede asumir todas las funciones que tradicionalmente ha tenido encomendadas, el marketing con responsabilidad social se convierte en una herramienta esencial de gestión (Cortina, 1997*b*).

Como puede interpretarse de la lectura de la historia de Flick, la tercera generación no será la pionera en la aplicación del marketing con responsabilidad social porque, en esta compañía, esta fórmula de gestión tiene antecedentes remotos y recientes, pero sí será la encargada de implementarla, de forma sistemática y planificada, hacia todos los sectores de la entidad: clientes, empleados, proveedores, autoridades y comunidad social en general. En efecto, además de hacia los clientes, la empresa debe asumir sus responsabilidades con sus empleados y resolver toda la problemática que entraña la relación entre ética y cultura de empresa, entendiendo que la verdadera ventaja competitiva se obtiene cuando se consigue formar a las personas que trabajan en la empresa. Siguiendo con esta línea de propósitos, el éxito de la empresa del mañana está en ser capaz de crear organizaciones para las personas y sus capacidades, y no personas para una organización (Wood, 1924). Esto es así porque el contexto que se avecina en el futuro se caracterizará por presentar ambientes inciertos y cambiantes que precisarán de una enorme capacidad de innovación y flexibilidad que solo podrán conseguirse apreciando la autonomía individual. En otras palabras, el objetivo que predominará en la empresa poscapitalista no será otro que el de maximizar la rentabilidad del conocimiento, cuya lógica responde al paradigma de la ecología humana en la gestión de los recursos humanos (Cortina, 1997a). Por ejemplo, en Flick se identifica un fuerte componente ético asociado al trabajo en el que la necesidad se convierte en virtud. Valores como el sacrificio, el tesón y, en definitiva, la laboriosidad han sido el credo de las dos primeras generaciones de dirigentes y empleados. Ello, en el futuro, y con terminología moderna, debería traducirse como libertad o como un factor humanizador de indudable raigambre educativa. Existe la oportunidad de rescatar el ideal de “la escuela Flick”, porque si bien la educación y preparación académica se convertirá en el núcleo de la sociedad del conocimiento, esto no implica que los conocimientos se tengan que adquirir en los centros de formación tradicionales, sino que habrán de considerarse las enseñanzas que el trabajador extrae en su lugar de trabajo.



Familia y empresa es la combinación de la profesionalidad en este tipo de organizaciones.

En este contexto la relación laboral entre el empleado y el empleador transforma el acuerdo tácito que ha existido en la historia de Flick hasta el fallecimiento del fundador: seguridad a cambio de lealtad y obediencia como núcleo del contrato moral entre la empresa y sus empleados. En adelante, este contrato moral, expresión de la responsabilidad social de la entidad durante los periodos de crisis económica, es cada vez menos sostenible y menos deseable. Surge la necesidad de un nuevo contrato moral que garantice la aptitud para el empleo; esto implica un cambio en el estilo de dirección que abandone el principio de garantizar el empleo para toda la vida y abogue por el aprendizaje continuo y el desarrollo personal de los trabajadores (Cortina, 1997b). El resultado de este nuevo acuerdo tácito posiblemente termine garantizando el empleo, pero a cambio de

que el trabajador crezca en habilidades, actualizaciones y aptitudes personales. En esto consiste la orientación humanística que parece dársele a la gestión de las empresas. Por ello, resulta obligado que el trabajador se haga cada día más hombre, más conocedor y más sabio, y que el empleador se convierta en un ser más humano, más solidario y más ciudadano.

Además de respeto a los clientes y empleados, la empresa como institución social tendrá que proporcionar a sus proveedores y competidores algo más que lo que la cordialidad y las buenas maneras comerciales satisfacen. En este sentido, garantizar la capacidad de pago, facilitar la información relevante y respetar lo convenido en relación con las marcas y la propiedad intelectual son concreciones ineludibles de la gestión del marketing con responsabilidad social hacia los proveedores. Con respecto a los competidores, las características que dan sentido a esta orientación del marketing son el desarrollo de las expectativas de cooperación y el cumplimiento de los compromisos recíprocos, en relación con la comunidad social en que Flick y la competencia concurren.



Onno Flick introducía en la empresa a sus hijos Boris y Oliver, cuando todavía eran unos niños.

En definitiva, se trata de sumar la eficiencia productiva a la eficiencia social. Han aumentado las exigencias que la sociedad plantea a la empresa y, por ello, la empresa necesita aportar a la sociedad lo que esta le demanda (Cortina, 1997b). Si el logro de Harald Flick consistió en fundar y transmitir la empresa, y el de Onno y Jürgen, consolidar, diversificar y expandir este mismo legado con unos valores de responsabilidad social, el de la tercera generación no puede ser otro que el de profundizar en estos logros con mayor ahínco y convertirse en actores de una práctica social o empresarial cuyo significado es estar al servicio de fines humanitarios.

Tras pasar revista a la historia de Flick, el reto continúa siendo ganar la confianza como en épocas anteriores: satisfacer y servir a la clientela, a los colaboradores, a los distribuidores, a los competidores y a toda la sociedad en su conjunto, pero tal vez de forma más completa e integradora. Por consiguiente, el desafío para la tercera generación sigue siendo competir con ecuanimidad y creatividad, procediendo con el “saber hacer” de Harald Flick y continuando el proyecto común de la segunda generación, con planificación y con sentido social. En definitiva, los nuevos dirigentes deberán tomar las riendas de la empresa con honda implicación verdadera y, parafraseando a Aristóteles, asumir que la felicidad se alcanza al hacerse hombre en la responsabilidad. Al fin y al cabo, no hay liderazgo sin ética.



La tácitamente aludida sinergia del amor en el contexto de una empresa.

Bibliografía

- ALZOLA, J. (1997). *La rueda en Gran Canaria*. Las Palmas de Gran Canaria: Cabildo Insular de Gran Canaria.
- ARONOFF, C. E. y WARD, J. L. (1991). *Family Business Sourcebook*. Inc. Michigan: Omnigraphics.
- BARACH, J. A.; GANTITSKY, J. B.; CARSON, J. A. y DOOCHIN, B. A. (1988). Entry of the next generation: Strategic Challenge for family business. En *Journal of Small Business Management*, 26, 49-56.
- BASSAT, A. (1993). *El libro rojo de la publicidad*. Ediciones Folio, S.A. 211
- BRITO, O. (1989). *La encrucijada internacional*. Centro de la Cultura Popular Canaria.
- CABRERA, M. (1995). *Factores determinantes del éxito y fracaso del proceso de sucesión en la empresa familiar*. Tesis doctoral leída en la Universidad de Las Palmas de Gran Canaria.
- CAMERON, R. (1989). *Historia económica mundial*. Alianza Universidad Textos.
- CAPRIOTTI, P. (1999). *Planificación estratégica de la imagen corporativa*. Editorial Ariel S.A.
- CARBALLO, R.; TEMPRANO, A. y MORAL, J. (1981). *Crecimiento económico y crisis estructural en España 1959-1980*. Akal.
- CARROL, A. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. En *Business Horizons*, (julio-agosto), 39-48.

- CARROL, A. B. (1993). *Business and Society. Ethics and stakeholder management.* (2nd ed.). South-Western: Publishing Co.
- CHURCHILL, N. C. y HATTEN, K. J. (1987). Non-market transfer of wealth and power. A research framework for family businesses. *American Journal of Small Business*, 12, 53-66.
- CORTINA, A. (1997a). *Rentabilidad de la ética para la empresa.* Fundación Argentaria y Visor.
- CORTINA, A. (1997b). *Ética y empresa: una visión multidisciplinar.* Fundación Argentaria y Visor.
- COOPER, C. L., CARTWRIGHT, S. y EARLEY, P. C. (2001). *Organizational culture and climate.* Willey.
- COSTA, J. (2000). *La identidad y la imagen corporativa en España.* Madrid: Sociedad Estatal para el Desarrollo del Diseño y la Innovación.
- DELGADO, G. (1996). *Transporte y comunicaciones marítimas en Gran Canaria. Cuadernos Canarios de Ciencias Sociales.* Centro de Investigación Económico y Social de Canarias.
- DENISON, D. (1990). *Corporate culture and organizational effectiveness.* Willey.
- DOMÍNGUEZ, J. (1996). *La migración extranjera en la provincia de Las Palmas. Cuadernos Canarios de Ciencias Sociales.* Centro de Investigación Económico y Social de Canarias.
- DYER, W. G., J R. (1986). *Cultural change in family firms: Anticipating and managing business and family transitions.* Jossey-Bass. San Francisco
- FROST, P. J.; MOORE, L. F.; LOUIS, M. R.; LUNDBERG, C. C. y MARTIN, J. (1985). *Organizational culture.* SAGE Publications, Inc.
- GARCÍA, S. Y DOLAN, S. L. (1997). *La dirección por valores.* McGraw-Hill, Interamericana de España.

- GERSICK, K.; DAVIS, J.; MCCOLLOM, M. y LANSBERG, I. (1997). *Generation to generation: Life cycles of the family business*. Harvard Business School Press, MA.
- HANDLER, W. C. (1989). *Managing the family firm succession process. The next generation family members' experience*. UMI Dissertation Services.
- HERNÁNDEZ (1992). *Franquismo y transición política*. Centro de la Cultura Popular Canaria.
- HERRERA, A. (1984) *Las Palmas de Gran Canaria*. Editorial Rueda.
- HOBSBAWN, E. (1989). *La era del imperio (1875-1914)*. Labor.
- IPMARK. (2001). *Un siglo de marketing y publicidad en España 1901-2000*.
- JIMÉNEZ, M. (1993). *Crónica de medio siglo*. Ediciones Fragua.
- KOTLER, P. (1994). *Dirección de marketing*. Prentice Hall.
- KOTTER, J. P. y HESKETT, J. L. (1995). *Cultura de empresa y rentabilidad*. Díaz de Santos.
- LANSBERG, I. (2000). *Los sucesores en la empresa familiar*. Granica.
- MACÍAS, A. y RODRÍGUEZ, J. (1995). *La economía contemporánea*. Antonio de Bethencourt Massieu en ediciones del Cabildo Insular de Gran Canaria.
- MAMMARELLA, G. (2000). *Historia de Europa Contemporánea*. Ariel.
- MARTÍNEZ, J. (1989). *Introducción a la historia contemporánea 1770-1918*. Istmo.
- MARTÍNEZ, V. y LUCAS, A. (2001). *La construcción de las organizaciones: La cultura de la empresa*. Universidad Nacional de Educación a Distancia.
- PALMER, R. y COLTON, J. (1980). *Historia contemporánea*. Akal.
- ROBBINS, S. (1993). *Comportamiento organizacional*. Prentice Hall.

ANEXOS

UNA EMPRESA FAMILIAR DE TRES GENERACIONES
Flick: un caso paradigmático

ANEXOS

UNA EMPRESA FAMILIAR DE TRES GENERACIONES

Flick: un caso paradigmático

Cuestionario

La Universidad de Las Palmas de Gran Canaria ha firmado un convenio para la investigación sobre la imagen comercial de una importante firma. A tal efecto le agradeceríamos que dedicase unos minutos de su tiempo y contestase a este breve cuestionario para conocer su valiosa opinión. Deseamos manifestarle de antemano que la información que nos facilite será tratada globalmente para los fines de este estudio, por lo que le garantizamos su total anonimato.

MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN



P1. Indique en la siguiente escala de 1 (no había oído hablar) a 7 (la conoce muy bien) su conocimiento sobre las siguientes empresas:

EMPRESAS		No había oído hablar				La conoce muy bien		
(2)	Mobility Canarias	1	2	3	4	5	6	7
(3)	Recambios Universal	1	2	3	4	5	6	7
(4)	Flick Canarias	1	2	3	4	5	6	7
(5)	Corb Canarias	1	2	3	4	5	6	7
(6)	Centro Auto	1	2	3	4	5	6	7
(7)	H.F. Motors	1	2	3	4	5	6	7
(8)	Dragón Canarias	1	2	3	4	5	6	7
(10)	Flick Canarias Comercial	1	2	3	4	5	6	7
(11)	Auto Quality Canarias	1	2	3	4	5	6	7
(12)	Flick Madrid	1	2	3	4	5	6	7
	Flick Extremadura	1	2	3	4	5	6	7
(14)	Grupo Flick	1	2	3	4	5	6	7

P2. A continuación, señale en la siguiente escala de 1 (muy desfavorable) y 7 (muy favorable) el grado de aprecio a las mismas empresas:

EMPRESAS		Muy desfavorable				Muy favorable		
(15)	Mobility Canarias	1	2	3	4	5	6	7
(16)	Recambios Universal	1	2	3	4	5	6	7
(17)	Flick Canarias	1	2	3	4	5	6	7
(18)	Corb Canarias	1	2	3	4	5	6	7
(19)	Centro Auto	1	2	3	4	5	6	7
(20)	H.F. Motors	1	2	3	4	5	6	7
(21)	Dragón Canarias	1	2	3	4	5	6	7
(22)	Flick Canarias Comercial	1	2	3	4	5	6	7
(23)	Auto Quality Canarias	1	2	3	4	5	6	7
	Flick Madrid	1	2	3	4	5	6	7
	Flick Extremadura	1	2	3	4	5	6	7
(26)	Grupo Flick	1	2	3	4	5	6	7

P3. De las marcas mencionadas anteriormente indique con un sí las empresas que cree que forman parte del Grupo Flickr:

(27)	Mobility Canarias	Si	No
(28)	Recambios Universal	Si	No
(29)	Flick Canarias	Si	No
(30)	Corb Canarias	Si	No
(31)	Centro Auto	Si	No
(32)	H.F. Motors	Si	No
(33)	Dragón Canarias	Si	No
(34)	Flick Canarias Comercial	Si	No
(35)	Auto Quality Canarias	Si	No
	Flick Madrid	Si	No
	Flick Extremadura	Si	No
(38)	Grupo Flickr	Si	No

P4. A continuación le presentamos una serie de fuentes de información para que nos indique en qué grado considera que las ha utilizado para conocer al Grupo Flickr (o alguna de sus empresas) utilizando una escala que va de 1 (nada) a 5 (mucho).

FUENTES DE INFORMACIÓN		Nada	Poco	Regular	Bastante	Mucho
(39)	Familia	1	2	3	4	5
(40)	Amigos	1	2	3	4	5
(41)	Clientes del grupo Flickr	1	2	3	4	5
(42)	Personal del grupo Flickr	1	2	3	4	5
(43)	Visita a instalaciones	1	2	3	4	5
(44)	Publicidad	1	2	3	4	5
(45)	Revista Folias	1	2	3	4	5
(46)	Noticias emitidas por medios de comunicación	1	2	3	4	5

P5. Con qué tres palabras definiría al Grupo Flick? (47-49):

(47)	
(48)	
(49)	

P6. Seguidamente se exponen una serie de características que pueden describir al Grupo Flick. En una escala del 1 al 7 señale la puntuación que mejor defina al Grupo Flick, según se acerque más a las características de la derecha o de la izquierda:

(50)	Malas instalaciones	1	2	3	4	5	6	7	Buenas instalaciones
(51)	Reducida gama productos/marcas	1	2	3	4	5	6	7	Amplia gama productos/marcas
(52)	Mala localización puntos de venta	1	2	3	4	5	6	7	Buena localización puntos de venta
(53)	Mala reputación de la firma	1	2	3	4	5	6	7	Buena reputación de la firma
(54)	Empresa canaria	1	2	3	4	5	6	7	Multinacional
(55)	Sin compromiso con la sociedad	1	2	3	4	5	6	7	Comprometida con la sociedad
(56)	Baja fiabilidad financiera	1	2	3	4	5	6	7	Alta fiabilidad financiera
(57)	Impersonal	1	2	3	4	5	6	7	Familiar
(58)	Sin compromiso con sus empleados	1	2	3	4	5	6	7	Comprometida con sus empleados
(59)	Joven	1	2	3	4	5	6	7	Madura
(60)	Especializada	1	2	3	4	5	6	7	Diversificada
(61)	Pequeña	1	2	3	4	5	6	7	Grande
(62)	Popular	1	2	3	4	5	6	7	Elitista

P7. ¿Podría recordar tres marcas de productos que distribuya el Grupo Flick?:

(63)	
(64)	
(65)	

P8. De los siguientes sectores que se citan a continuación, por favor marque con un sí aquellos en los que cree que opera el Grupo Flick:

66)	Inmobiliario	Sí	No	(72)	Agricultura	Sí	No
67)	Maquinaria agrícola	Sí	No	(73)	Distribución mayorista alimentación y bebidas	Sí	No
68)	Servicios portuarios	Sí	No	(74)	Distribución minorista productos petrolíferos	Sí	No
69)	Seguros	Sí	No	(75)	Automoción	Sí	No
70)	Maquinaria Industrial	Sí	No	(76)	Medios de comunicación	Sí	No
71)	Editorial	Sí	No				

P9. Le presentamos el logo del Grupo Flick, por favor, indíquenos qué le sugiere:



(77)	
(78)	
(79)	

P10. En una escala de 1 a 7, ¿qué imagen global tiene del Grupo Flickr?. El 1 se corresponde con una imagen muy negativa y el 7 con una imagen muy positiva. (80)

Muy negativa	1	2	3	4	5	6	7	Muy positiva
--------------	---	---	---	---	---	---	---	--------------

P11. De acuerdo con su experiencia como cliente del Grupo Flickr, ¿qué grado de satisfacción o insatisfacción tiene?. Conteste en una escala de 1 (muy insatisfecho) a 7 (muy satisfecho). (81)

Muy insatisfecho	1	2	3	4	5	6	7	Muy satisfecho
------------------	---	---	---	---	---	---	---	----------------

POR FAVOR, CONTESTE IGUALMENTE LAS SIGUIENTES PREGUNTAS

222

P12. ¿Ha sido cliente del Grupo Flickr o de alguna de sus empresas?. (82)

Si	No
----	----

P13. Si ha respondido afirmativamente en la anterior pregunta, indique una de las empresas de la que ha sido cliente:

(83)

--

P14. Sexo. (84)

Hombre1

Mujer2

P15. Edad en años (85)

De 18 a 23 años	1
De 24 a 30 años	2
De 31 a 45 años	3
De 46 a 60 años	4
Más de 60 años	5

P16. ¿Desde cuándo conoce al Grupo Flick o alguna de sus empresas? Marque el nº de años (86)

Menos de 1	Entre 1 a 5	Entre 6 y 10	Entre 11 y 30	Más de 31
------------	-------------	--------------	---------------	-----------

P17. ¿Cuáles son los estudios de mayor nivel que ha realizado la persona que trae el ingreso principal a su hogar? (87)

Sin estudios	1
Primarios (EGB, FP1)	2
Bachiller o FP2	3
Universitarios medios	4
Universitarios superiores	5

P18. ¿Cuál es el trabajo u ocupación de la persona que trae el ingreso principal a su hogar? (*Redondee una única respuesta*). (88)

TRABAJADOR POR CUENTA PROPIA

Agricultor pequeña explotación (no más de un asalariado fijo)	1
Agricultor gran explotación (más de un asalariado fijo).....	2
Autónomo (sin empleados)	3
Empresario con 5 empleados o menos	4
Empresario con 6 empleados o más	5

PROFESIONAL POR CUENTA PROPIA O AJENA

Profesional por cuenta propia o ajena que necesita titulación específica (médicos, abogados, ingenieros, arquitectos, etc.)	6
---	---

TRABAJADOR POR CUENTA AJENA (EMPLEADO/SECTOR PÚBLICO O PRIVADO)	
Miembro de la Dirección:	
Responsable de 5 subordinados o menos	7
Responsable de 6 subordinados o más	8
Mando Intermedio (jefes de servicio, etc.).....	9
Empleado con trabajo Principalmente de oficina (secretarías, auxiliares, etc.)	10
Empleado con trabajo fuera de oficina	11
Trabajador manual cualificado (han tenido aprendizaje: maestro industrial, oficial de FP, etc.) ..	12
Trabajador manual no cualificado (peones, obreros no cualificados)	13
NO REALIZA TRABAJO REMUNERADO	
Jubilado, pensionista, rentista	14
Ama de casa	15
Parado..	16

MUCHAS GRACIAS

Currículo de los coautores

KATIUSKA CABRERA SUÁREZ es Doctora en Ciencias Económicas y Empresariales y profesora titular de organización y gestión de empresas familiares en la Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Su actividad docente y de investigación se desarrolla en el área del comportamiento y gestión de las empresas familiares, específicamente en temas de sucesión y gobierno. Es la responsable de la cátedra de Empresa Familiar de la ULPGC en coordinación con el Instituto de la Empresa Familiar.

Ha publicado diversos artículos en revistas nacionales tales como la *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, *Alta Dirección*, *Boletín de Estudios Económicos*, *Esic-Market*, y *Actualidad Financiera*, entre otras. Asimismo ha publicado artículos en revistas internacionales tales como la *Family Business Review*, que es la principal publicación académica internacional dedicada específicamente a las empresas familiares, y la *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*. Asimismo en breve publicará sendos trabajos sobre diversos aspectos de la gestión de la empresa familiar en las revistas *Journal of Business Ethics* y *The Leadership Quarterly*. Por otro lado, ha presentado numerosos trabajos en congresos científicos de ámbito nacional e internacional, incluyendo la Conferencia Anual de la *Family Business Network* en colaboración con la *International Family Enterprise Research Association*.

Ha dirigido el proyecto de investigación titulado “Los órganos de gobierno en la empresa familiar en España” encargado por el Instituto de la Empresa Familiar. En estos momentos dirige un proyecto de investigación sobre la empresa familiar *versus* no familiar en Canarias, financiado por el Gobierno de Canarias.

Es miembro de la *Family Business Network*, organización de ámbito mundial para el estudio y defensa de los intereses de la empresa familiar, así como es miembro también de diversas asociaciones científicas en el ámbito de la organización de empresas.

Asimismo, realiza actividad de asesoramiento a empresas familiares en temas de organización, gobierno y redacción de protocolos familiares.

ANTONIA MERCEDES GARCÍA CABRERA es Doctora en Ciencias Económicas y Empresariales por la Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Profesora Titular de Universidad en Organización de Empresas, desarrolla su actividad docente e investigadora en el Departamento de Economía y Dirección de Empresas, si bien ha impartido numerosos cursos de formación en colaboración con diversas instituciones públicas y empresas privadas. Asimismo, ha participado en un programa de intercambio con la Universidad de D Zwickau 01 (Alemania), donde impartió materias relativas a las interferencias culturales entre España y Alemania en el mundo empresarial. En cuanto a su experiencia investigadora, ha publicado sus trabajos en revistas de prestigio de ámbito nacional como la Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa y Alta Dirección, y ha asistido como ponente a congresos nacionales e internacionales como el organizado por la European Association of Management and Business o la Asociación Científica de Economía y Dirección de empresas, siendo solicitada también su colaboración como *Chairman* y relatora de trabajos expuestos en los mismos.

Participa también como evaluadora de los trabajos presentados para su posible publicación en la Revista Economía y Empresa editada por la Asociación Europea de Dirección y Economía de la Empresa y es responsable de la línea de investigación *Estrategia: aplicaciones contextuales* en el Grupo de Investigación *Estrategia y Negocios Internacionales*, desde el que sigue desarrollando el trabajo iniciado con su tesis doctoral. En la actualidad dirige tres tesis y participa de forma activa en nuevos proyectos de investigación.

MARÍA DE LA CRUZ DÉNIZ DÉNIZ es Licenciada en Ciencias Económicas y Empresariales, Doctora en Ciencias Económicas y Empresariales, y Master en Negocios Internacionales por la Universidad de las Palmas de Gran Canaria. Actualmente ocupa una plaza de Profesora Titular del área de Organización de Empresas en dicha Universidad y sus principales líneas de investigación son la responsabilidad social corporativa y la ética empresarial, así como la dirección internacional de las empresas. Fruto de dicha investigación es autora de diversas publicaciones en revistas nacionales (Cuadernos de Economía y Dirección de Empresas, Revista Europea de Economía y Dirección de Empresas, Revista de Investigaciones en Economía y dirección de Empresas, Economía y Empresa) e internacionales (*Journal of Business Ethics, Journal of Business and Society, Organization Studies*) y ha participado en diferentes proyectos de investigación centrados en la internacionalización y la responsabilidad social corporativa.

PEDRO PÉREZ PÉREZ es Licenciado en Publicidad y Relaciones Públicas por la *Universidad Complutense de Madrid*. Su formación de postgraduado incluye la realización de los cursos de doctorado en el área de Marketing e Investigación de Mercados (1991-1992) en la universidad mencionada y de un M.B.A. por la *Universidad Nebrissensis* (1994). Es co-autor de

varios artículos publicados sobre la formación de la imagen en revistas especializadas como la *Journal of Educational Administration*.

Su trayectoria profesional se inicia en la agencia de publicidad *Vitrubio Leo Burnett* (1992), para proseguir como asistente de marketing en el *Grupo Clesa* (1994). Posteriormente esta experiencia se enriquecería en la agencia de marketing directo *Staff Marketing Media* (1995) y con un periodo en la industria de la distribución (Asistente del Director Comercial en Accesos Generales y como Jefe de Compras en Comercial Hiper Descuento S.A.). Actualmente es asesor técnico en materia de publicidad y marketing, y como tal, ha intervenido en la coordinación de campañas de publicidad y en la elaboración del Manual de Identidad Gráfica de la Universidad de Las Palmas de Gran Canaria.

JOSEFA DELIA MARTÍN SANTANA es Licenciada en Ciencias Económicas y Empresariales (especialidad comercial) por la Universidad de Las Palmas de Gran Canaria desde 1990 y obtuvo el título de Doctora en Ciencias Económicas y Empresariales en 1996 con la lectura de la tesis doctoral titulada “Diseño y Validación de un Instrumento de Medida de la Eficacia Publicitaria en los Medios de Comunicación Impresos”. En la actualidad es Profesora Titular de Universidad e imparte docencia en la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad de Las Palmas de Gran Canaria, estando adscrita al Área de Comercialización e Investigación de Mercados e impartiendo docencia en las asignaturas de Dirección Comercial y de Publicidad y Promoción de Ventas de la LADE y en el curso de doctorado de Administración y Dirección de Empresas de su universidad. Así mismo, ha impartido docencia en diversos master, tales como I Máster de Gestión de Empresas Agroalimentarias de la ULPGC, I Máster de Gestión de Empresas de Servicios de la ULPGC, II y III Máster

Universitario Internacional en Acuicultura de la ULPGC, Curso de Postgrado de Comunicación Empresarial del Programa MBA de la Universidade da Coruña, etc.

En la actualidad es directora del programa de doctorado “Nuevas Tendencias en Administración y Dirección de Empresas” y coordinadora del Master Dirección de Marketing.

Su producción científica ha estado centrada básicamente en el área de comunicación e imagen, y más concretamente en la eficacia publicitaria, dando lugar a varias publicaciones tanto de ámbito internacional como nacional, así como a documentos presentados en diversos congresos vinculados al área de marketing. Es coautora de diez libros, de treinta artículos y de más de cuarenta ponencias y comunicaciones presentadas a congresos tanto de ámbito internacional como nacional.

Esta trayectoria investigadora la ha compaginado con su participación en diversos proyectos de investigación con entidades públicas y privadas, tales como el Cabildo de Gran Canaria, la Caja de Canarias, Compañía Canaria de Cereales, Domingo Alonso, Toyota Canarias, Federación Canaria de Desarrollo Rural, Caja Rural de Canarias, etc. Entre ellos merece ser destacado por su relevancia para la economía de la isla de Gran Canaria el “Proyecto Gran Canaria Siglo XXI, en el que además de colaborar como investigadora formó parte del equipo de investigación científica y del equipo responsable del diseño de la metodología a seguir. Por otra parte, también es de mencionar su actividad como asesora en la dirección de marketing de entidades privadas.

Entre otros méritos cabe destacar la dirección de tesis doctorales, trabajos de investigación y proyectos fin de máster; así como su pertenencia a los comités científicos de la Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa, de la Revista Española de Investigación de Marketing-ESIC y del Encuentro de Profesores Universitarios de Marketing.

REVISIÓN TÉCNICA

Jesús Martínez Milán

Doctor en Geografía e Historia

M^a Gracia García Soto (coordinadora)

Doctora en Ciencias Económicas y Empresariales

Sonia Suárez Ortega

Doctora en Ciencias Económicas y Empresariales

REVISIÓN LINGÜÍSTICA Y ESTILÍSTICA

Clara Eugenia Hernández Cabrera (coordinadora)


Doctora en Filología Hispánica

Francisco Enrique López Rosario

Licenciado en Filología Hispánica

Nereida Luján Hernández

Licenciada en Filología Hispánica



Ni el trabajo solo, ni alguna oportunidad bien aprovechada, ni la suerte, son la base del éxito.

El éxito se deriva, ante todo, de la persistencia, del gozo de subir pequeños peldaños y de la responsabilidad en el quehacer diario.

Harald Flick

La segunda generación ha sido testigo de tu ejemplo, padre, a través de toda una vida e intentaremos emularte.

Onno Flick

Lo que más admiré de mi padre es la facilidad que tuvo para delegar, para hacer un traspaso paulatino, acorde con el tiempo y al son de cómo se iban desarrollando las cosas.

Jürgen Flick

ULPGC.Biblioteca Universitaria



822434

BIG 346.26 EMP emp



La presente obra se centra en el análisis de un caso de iniciativa empresarial canaria, cuya problemática e historia de la gestión ofrecen oportunidades constantes para la reflexión académica y profesional. Por ello, el contenido del libro pretende aportar, a una diversa variedad de lectores, una serie de conocimientos y de herramientas útiles y provechosas para la administración y dirección de empresas familiares. Concretamente, se aborda el estudio del liderazgo, de diversos procesos de cambio organizativo y cultural, de fórmulas de comercialización u orientación al mercado y de proyección de la imagen corporativa; asimismo se dedican apartados específicos a la responsabilidad social y la historia económica y social de contextos sectoriales específicos como el automóvil.

Se trata de un ensayo tan ecléctico como interdisciplinar y más heterodoxo que académico. Versa acerca de la historia de la gestión de una empresa familiar paradigmática considerando tanto sus aciertos como sus errores. Todo ello está expuesto sin abstracciones, en un lenguaje absolutamente didáctico y con un estilo narrativo cuya meta fundamental es entretener y divulgar el conocimiento científico acerca del apasionante tema de las empresas familiares.

ISBN: 84-96502-25-2



9 788496 502253