



# Libro Dinastías

## Fortunas y desdichas de las grandes familias de negocios

David S. Landes  
Viking, 2006  
También disponible en: Inglés

### Reseña

Usted conoce los apellidos: Rothschild, Rockefeller, Ford, Toyota, Guggenheim; sin embargo, los economistas rara vez analizan el impacto de las empresas familiares. David S. Landes, autor y estudioso de gran éxito comercial, corrige el desequilibrio con su estudio de 11 dinastías. Landes define una dinastía como una empresa exitosa que se encuentra bajo el control de una familia durante al menos tres generaciones. Las empresas familiares, incluso las inmensas, siguen a menudo un patrón predecible: primero, un patriarca ambicioso, listo y trabajador y, quizá, sus hijos, encuentran un gran negocio rentable. Las siguientes generaciones gastan la riqueza acumulada, en lugar de incrementarla; sin embargo, ese modelo presenta algunas anomalías que pueden ir de la filantropía asombrosa a las manzanas podridas. Los dramas tras los lazos familiares que se desenmarañan (o se tejen más estrechamente) debido a una gran fortuna hacen que cada capítulo se lea como una novela absorbente. A veces, el intento de Landes de seguir la huella de cada rama de un árbol familiar puede dejar al lector sin asidero; no obstante, *BooksInShort* recomienda entusiastamente este entretenido libro a todos aquellos interesados en la historia, la economía o la dinámica familiar.

### Ideas fundamentales

- El estudio de las dinastías es esencial para comprender el gran poder económico que ejercen las empresas dirigidas por una familia.
- Algunas dinastías de empresas familiares duraron muchas generaciones, entre ellas Baring, Rothschild, Morgan, Ford, Toyoda, Rockefeller y Guggenheim.
- Una dinastía es una empresa exitosa mantenida bajo el control de una familia durante tres generaciones.
- A menudo, sólo la primera y la segunda generaciones son de empresarios; las subsecuentes generaciones tienden a cuidar más su riqueza que sus negocios.
- No obstante, a veces las grandes fortunas familiares son también fuente de una filantropía generosa.
- Las empresas de tercera o cuarta generación suelen ser dirigidas por externos.
- En la Unión Europea, las empresas dirigidas por una familia representan aproximadamente dos tercios del empleo.
- En los años 1990, el 90% de las empresas de EE.UU. tenían raíces familiares.
- Las dinastías de la banca incluyen las de los Baring y los Rothschild.
- Las dinastías familiares de la industria y la manufactura incluyen las de los Morgan, los Ford, los Rockefeller, los Toyoda y los Guggenheim.

### Resumen

#### ¿Por qué estudiar las dinastías?

El pensamiento económico popular adopta la postura de que las empresas dirigidas por una familia no tienen el poder suficiente para influir mucho en la economía. Pese a que las dinastías de varias generaciones son importantes y merecen un examen a fondo, los economistas las han ignorado durante mucho tiempo. El razonamiento es que son entidades de transición: a medida que el negocio crece, necesitan personal especializado que a menudo sólo pueden encontrar fuera de la familia, en especial cuando la tecnología supera la pericia de sus miembros. A medida que la empresa prospera, las sucesivas generaciones ricas prefieren por lo general contratar gerentes para dirigir la empresa.

“Los relatos de dinero, poder y parentesco entrañan inevitablemente drama y pasión, en especial con el paso de las generaciones: cuando la riqueza aumenta, también lo hacen las posibilidades de desacuerdos”.

En la Unión Europea, del “60 al 90% de las empresas” son dirigidas por una familia. En los años 1990, un tercio de las empresas de *Fortune* eran familiares o tenían sus raíces en una empresa familiar. Otros estudios revelan que, en general, las empresas familiares superan en desempeño a las que no lo son. Las dinastías ofrecen lecciones pertinentes e historias atractivas. El espíritu empresarial basado en la familia es la mejor esperanza para el mundo en desarrollo y para el empresario ambicioso; sin embargo, históricamente, incluso entre las familias donde la primera y segunda generaciones incrementaron y preservaron el negocio, la mayoría de las generaciones subsecuentes se han concentrado, con mayor o menor éxito, en conservar su fortuna, mas no en dirigir las empresas que generaron la riqueza. Las sagas de esas familias muestran grandes distinciones individuales y aleccionadoras similitudes.

## El negocio de la banca: los Baring

En los siglos XVII y XVIII, la mayoría de los banqueros se iniciaron como comerciantes exitosos que tenían los recursos para prestar dinero a otros con una ganancia y se convirtieron en “banqueros comerciantes”. Los banqueros comerciantes espabilados se valían de sus relaciones con la realeza para ganar dinero en otros negocios. En una época en que las clases altas veían con menosprecio a los comerciantes o industriales, la banca era una profesión más aceptable socialmente.

“Si hay una regla en los negocios, es que, tarde o temprano, todo el mundo necesita dinero”.

El auge y la caída de la dinastía británica Baring contradice un patrón muy conocido. Por lo general, las generaciones subsecuentes heredan el dinero del fundador, no la energía ni el espíritu empresarial del pionero, pero los Baring tuvieron más generaciones trabajadoras que la mayoría de las dinastías familiares. El Banco Baring fue una empresa innovadora: comerciaba en materias primas y hacía préstamos. La familia alcanzó prominencia con el banco y mantuvo su posición durante varias generaciones; sin embargo, dado que sus sucesores tenían la riqueza y el poder para dedicarse a otros intereses, la empresa familiar desapareció. La dinastía tuvo su comienzo en el siglo XVIII y durante la Revolución Francesa, los Baring prestaron fondos al gobierno británico. Después de la guerra, Francia necesitaba dinero para indemnizaciones, para compensar a sus enemigos y víctimas por los daños de guerra. Los Baring fueron los artífices de esa compleja transacción financiera; pero los Baring, que eran virulentos antisemitas, excluyeron a propósito a los Rothschild, prominentes banqueros judíos, de las transacciones. Lo irónico es que los Rothschild fueron quienes, junto con el Banco de Inglaterra, salvaron a los Baring de la bancarrota cuando Edward Baring, el heredero (el estirado y ostentoso barón Revelstoke), perdió enormes sumas de dinero por sus préstamos a Argentina.

“Algunas personas se vuelven amables con la edad. Francis Baring se volvió más gruñón, al grado en que parece que se esforzó mucho para lograrlo”.

Después de la Segunda Guerra Mundial, el grupo Baring se dividió en muchas compañías diferentes. La familia retuvo los cargos ejecutivos, pero dependía mucho más de los gerentes externos, en especial del presidente del banco, Andrew Tuckey. El desastre se abatió sobre la empresa en 1995: un “agente granuja” llamado Nick Leeson especuló codiciosamente con poca ética y, cuando su indecencia salió a la luz, el Banco Baring estaba otra vez al borde de la bancarrota; esa vez, nadie pudo salvarlo.

## Los Rothschild

Las raíces de la dinastía Rothschild crecieron en el suelo del gueto judío de Frankfurt am Main, Alemania. En 1757, Mayer Amschel Rothschild se inició como aprendiz en el financiamiento de la corte y el comercio de monedas raras. Con el tiempo, llegó a ser el financiero de la realeza menor. También comerciaba en telas, hilos, especias, café y chocolate. Sus hijos se unieron al negocio tan pronto tuvieron la edad suficiente. Nathan Mayer Rothschild, uno de ellos, emigró a Inglaterra, donde hizo fortuna con el algodón.

“Más que nada, los Rothschild son un ejemplo de tenacidad; una dinastía cuyos rasgos de persistencia y atención intensa han pasado de una extraordinaria generación a la siguiente”.

El tener casas familiares y relaciones con las empresas judías de Inglaterra y Alemania dio a los Rothschild una ventaja. La familia empezó a concentrarse en la banca. El mayor logro de Nathan fue el financiamiento de la campaña de Wellington contra Napoleón. Otros bancos, como el de los Baring, habían excluido a los Rothschild de los préstamos de la posguerra, pero eso fue sólo un contratiempo temporal, pues sus préstamos fueron bien recibidos, aun a altos tipos de interés, en las siguientes oleadas de financiamiento.

“Las claras reglas de orden, conducta familiar y sucesión del poder distinguieron en una gran medida a los Rothschild de otras dinastías de banqueros”.

Cuando Mayer falleció, en 1812, dejó reglas claras para su familia: sólo se aceptaría en la empresa a los varones que fueran los descendientes directos (no a los yernos) y debían casarse con mujeres judías. Las generaciones siguientes acataron estrictamente las reglas, pero los dictados de Mayer empezaron a perder fuerza a principios del siglo XX. Los bancos de la familia en Inglaterra, Francia y Alemania se mantuvieron fuertes, pero no lograron expandirse a Estados Unidos. En 1848, los banqueros hermanos Pereire amenazaron el imperio de los Rothschild, pero la familia de éstos formó su propia empresa bancaria de acciones conjuntas y, finalmente, el banco de los Pereire quebró. En 1905, los Rothschild decidieron no renovar el “acuerdo de sociedad familiar tradicional”, pero las sucursales del banco continuaron en Londres y París. La riqueza de la familia permitió a las subsecuentes generaciones dedicarse al arte, a la lucha por la emancipación de los judíos y otras causas.

## El dinero y la manufactura: los Morgan

Los Morgan difieren de las otras dinastías familiares en que se sentían cómodos aceptando socios externos a su familia. El padre fundador fue Joseph Morgan, operador de hotel en Hartford, Connecticut. Después de trabajar con una firma comercial local, su hijo, Junius, se mudó a Boston en busca de mejores oportunidades. Allí se unió a una sociedad de 1847 a 1854 y luego se mudó a Londres para unirse al banquero comerciante George Peabody. En 1864, Peabody se retiró y su compañía se convirtió en la J. S. Morgan and Co. En 1873, Junius impresionó al mundo de las finanzas internacionales con el libramiento de un préstamo a Francia que le produjo la pasmosa suma de 1,5 millones de libras esterlinas o 450 millones de dólares de hoy.

“El privilegio del egoísmo resulta ser la mayor amenaza para la continuidad en una profesión que adora y prospera con la continuidad”.

Junius envió a su hijo, John Pierpont a las mejores escuelas de Francia y Alemania, donde el muchacho desarrolló un “agudo sentido para los negocios”. John era

también físicamente imponente, exigente y mujeriego, pese a su brusca personalidad y su actitud de “tómalo o déjalo”, rasgos de carácter que fueron una ventaja para él en Estados Unidos: tenía un instinto especial para las nuevas tecnologías y fundó General Electric en 1892; asimismo, invirtió en la promoción de los ferrocarriles y fundó la U.S. Steel en 1901. Con el tiempo, los intereses de Morgan llegaron a ser excesivamente dominantes, por lo que, en 1913, el gobierno estadounidense consideró que su poderosa compañía amenazaba a la competencia justa. Pierpont murió ese año, poco después de las audiencias en el Congreso. Su hijo, Jack Jr., atrajo talentosos socios externos, como George Perkins y Thomas W. Lamont. En el siglo XX, la compañía se separó en tres divisiones: London House, Morgan/Stanley y J.P. Morgan & Co.; y, a finales del siglo, Chase compró Morgan por 30 mil millones de dólares, y el apellido Morgan se mantuvo en la entidad fusionada.

## Los Rockefeller

El patriarca John D. Rockefeller nació en el medio oeste de Estados Unidos en 1839 y dirigió una sociedad mercantil cuando todavía era adolescente. Su ética de trabajo tenía sus profundas raíces en sus creencias religiosas y consideraba que ganar dinero era una “vocación sagrada”. Para 1862, los negocios florecían para Rockefeller y su socio, Maurice Clark. Cuando el químico industrial Samuel Andrews les pidió que invirtieran en una refinería de petróleo, aceptaron. Finalmente, Rockefeller fundó la Standard Oil Company y utilizó su poder para negociar descuentos en los embarques con los ferrocarriles hasta que el gobierno prohibió esa práctica monopólica. Rockefeller tuvo la visión de que la floreciente industria petrolífera requería “control, organización, racionalidad y frugalidad”. Al principio, no reconoció la importancia de los oleoductos, pero, cuando se hizo evidente, simplemente construyó el suyo, compró los de sus competidores y convenció a sus socios de que invirtieran en la “adquisición de terrenos con yacimientos de petróleo”. Para 1898, Standard Oil controlaba un tercio de la producción de petróleo crudo estadounidense.

“Lo que hizo realmente rica a la familia Guggenheim fue el buen juicio”.

Cuando John D. se retiró, a finales del siglo XIX, era uno de los hombres más ricos de Estados Unidos, con más de 200 millones de dólares, pero su empresa no pudo evadir el examen público ni las críticas. La terca oposición de Standard Oil a los trabajadores y los sindicatos, que culminó en la masacre de Ludlow, atrajo un fuego intenso en su contra. Los escándalos revelados en los artículos de la reportera Ida M. Tarbell mancharon de manera indeleble el apellido Rockefeller y la reputación de la Standard Oil, que quebró en 1911; no obstante, con el tiempo, la descendencia de Rockefeller se distinguió también en los negocios, en la filantropía y en el gobierno. Hoy, aunque los Rockefeller son más un “clan de ricos” que una dinastía empresarial, siguen siendo conocidos por sus obras de beneficencia y por su servicio público.

## Los Toyoda

Sakichi Toyoda fue el padre de la dinastía automovilística Toyota. Nació en una región agrícola de Japón en 1867 y se inició en los negocios con la invención de un nuevo telar de mano. Para 1924, la Toyoda Spinning and Weaving Company ya era un éxito. Sakichi siguió desarrollando mejores telares que, finalmente, competían con los telares eléctricos ingleses. En 1929, vendió sus patentes de los telares, usó el dinero para pasar a la fabricación de automóviles y fundó la Toyoda Motor Company, en cuyo desarrollo participaron en una gran medida su yerno Risaburo, su hijo Kiichiro y su sobrino Eiji.

“La empresa familiar está viva y bien, y frecuentemente sigue pasando la herencia por generaciones, lo cual se debe a que se basa en la emoción y en el impulso humanos que trascienden y sobreviven a la interrupción y la interferencia políticas y económicas. De hecho, es indispensable”.

La compañía, que se convirtió en Toyota en 1936, se concentró inicialmente en esos tiempos de guerra en fabricar camiones para el gobierno. La escasez de materiales llevó a Kiichiro a desarrollar el Sistema de Producción Toyota, que revolucionó la fabricación “adecuada y efectiva”, sin pérdida de “tiempo ni espacio”. A mediados del decenio de 1970, Toyota introdujo el Corolla, un éxito de ventas inmediato. La filosofía de Toyota del “*kaizen*” o “mejoramiento continuo” estableció una norma internacional y la compañía continuó creciendo. Eiji llegó a presidente de la empresa en 1967 y el hijo de Kiichiro, Shoichiro, fue nombrado presidente de Toyota Motor Sales en el año 1981. Para el 2000, Toyota fabricaba más de 60 millones de vehículos al año y ahora ocupa el segundo lugar en el mundo.

## Los Guggenheim

A principios del siglo XIX, Simon Meyer Guggenheim, su segunda esposa, Rachel Weil, y su familia de 12 hijos emigraron a Estados Unidos desde un pequeño pueblo suizo. El primer éxito de Simon fue con la venta de telas, ropa y especias; sin embargo, la verdadera riqueza de los Guggenheim provino de los esfuerzos de los hijos de Simon, en especial Meyer, quien invirtió el dinero de la familia en la minería. Empezó a invertir en las montañas Rocallosas y se expandió a México; después, la familia invirtió en una “montaña sin árboles en Kennecott Creek”, en Alaska, que llegó a ser la mina de cobre más rica del mundo, la “Veta Bonanza”, y que, en 1912, generó más de tres millones de dólares y, en 1918, más dinero que el que Rusia recibió por la venta de Alaska.

“Lo que me gusta de la gente adinerada es ... su dinero”. [ – Nancy Astor]

Los Guggenheim siguieron expandiendo sus exploraciones mineras a todo el mundo, de América del Sur a África. Hoy, la contribución de la familia puede verse aún en los museos de arte en todo el mundo y en la amplia obra filantrópica que las generaciones posteriores han llevado a cabo.

## Sobre el autor

**David S. Landes** enseñó historia en la Universidad George Washington y en Harvard. También escribió *La riqueza y la pobreza de las naciones, Revolución en el tiempo: el reloj y la formación del mundo moderno* y *Bankers and Pashas*.