



Libro Cuando el dinero estaba de moda

Henry Goldman, Goldman Sachs y la fundación de Wall Street

June Breton Fisher
Palgrave Macmillan, 2010
También disponible en: Inglés

Reseña

El coloso Goldman Sachs hoy lleva las riendas del mundo financiero, pero empezó como un negocio familiar. June Breton Fisher, bisnieta del fundador Marcus Goldman, recurre a la información de su familia y a sus propios recuerdos para describir la historia poco conocida de la fundación de la empresa. Dos adolescentes se conocieron en una sinagoga en Baviera y, mediante matrimonios, nacimientos, muertes, conflictos y escándalos, dieron vida a Goldman Sachs. Independientemente de lo que uno piense del banco, encontrará que sus antecesores, especialmente Henry Goldman, son interesantes, innovadores y muy humanos. *BooksInShort* recomienda estas memorias por su narrativa de vida, aunque los lectores perspicaces deben examinar las múltiples inconsistencias y errores. Además, falta el indispensable árbol genealógico. Puede uno quejarse del título, porque ¿cuándo no ha estado de moda el dinero? Pero la cita de Henry en realidad fue: “El dinero siempre estará de moda”. Cuánta razón tenía.

Ideas fundamentales

- Marcus Goldman y Joseph Sachs se conocieron en su adolescencia en Alemania en la década de 1830 y fueron a E.E.U.U. en busca de mayores oportunidades.
- Goldman abrió una empresa en Nueva York en 1869 y se hizo rico en el primer año.
- Dos hijos de Goldman se casaron con dos hijos de Sachs, Julius y Sam. Cuando Marcus decidió quién dirigiría la empresa, asignó a Sam en lugar de su hijo Henry.
- Así empezaron décadas de discordia entre Sam y Henry, que eran muy distintos, pero los dos siguieron en la empresa muchos años.
- Sam Sachs expandió la compañía con la creación de alianzas europeas.
- Henry Goldman ayudó a financiar la industria ferroviaria y a empresas icónicas, como Sears y Woolworth.
- Fue pionero en el uso de la relación precio/ganancias y dirigió la primera industria automotriz de oferta pública de venta (OPV).
- La lealtad de Goldman a la Alemania anterior a la Primera Guerra Mundial marcó la separación de Sachs y Goldman, quien renunció y nunca se volvieron a hablar.
- Goldman salvó a muchos refugiados de los nazis y ayudó a Albert Einstein en EE.UU.
- A pesar de su creciente ceguera, acumuló una colección de arte de primera, que ahora se encuentra, sobre todo, en museos, y fue mentor del maravilloso violinista Yehudi Menuhin.

Resumen

En el principio

En la década de 1830, Mark Goldman tenía 16 años cuando conoció a Joseph Sachs, de 19, en una clase en una sinagoga de un pueblo de Baviera. Aunque eran hijos de simples comerciantes, compartían la ambición de ir mucho más lejos. Joseph quería enseñar y Mark quería ganar dinero, pero las crecientes restricciones a la libertad de los judíos en Alemania limitaron sus planes. Las reglas no permitían a los judíos ni siquiera votar o casarse. Los periódicos locales relataban historias de las grandes oportunidades en EE.UU., donde ya era exitoso el inmigrante bávaro Levi Strauss [de los *jeans* Levi's]. En 1848, Joseph se fugó con su novia y, unas semanas después, emigraron a EE.UU. y al poco tiempo, Mark y su hermano Simon también. Por suerte, Joseph encontró a Mark en su primer día en Filadelfia. Mark

se quedó en Pensilvania, y Simon se fue a California.

Mark y Joseph “se hicieron amigos rápidamente, sin imaginar que sus futuros se entrelazarían durante más de un siglo en una tierra que aún no conocían”.

En 1856, Marcus Goldman (las autoridades de inmigración cambiaron su nombre y él cambió su apellido cuando se hizo ciudadano de EE.UU. en 1853) se casó con Bertha, una talentosa modista de sombreros de mujer. Juntos abrieron una sastrería, que se convirtió en mercería a medida que se beneficiaba de la llegada de alemanes a Filadelfia. A pesar de que Joseph Sachs se mudó con su familia a Baltimore, y luego a Boston, en busca de trabajo como docente, los jóvenes matrimonios siguieron siendo amigos. Marcus y Bertha tuvieron cinco hijos. Henry, el menor, tenía problemas de la vista y sólo le asignaban tareas de poca importancia en la tienda. Cuando Nueva York superó a Filadelfia como el principal centro mercantil del país, la familia Goldman se mudó. En 1869, Marcus se hizo corredor de “papel comercial” en el sur de Manhattan. Compraba letras comerciales a los artesanos y joyeros en la mañana y las vendía a los bancos al final del día, con grandes utilidades, “hasta US\$5 millones” en el primer año. Después de ir a la elitista escuela para varones de Joseph Sachs en Manhattan, Henry fue uno de los pocos estudiantes judíos admitidos en Harvard, pero su problema de la vista lo obligó a darse de baja. Para entonces, sus hermanas Rosa y Louisa se habían casado con los hijos de Joseph, Julius y Sam.

En camino

Henry esperaba entrar al negocio comercial de su padre, que en 1882 ya “tenía utilidades por arriba de US\$30 millones anuales y había acumulado capital por más de US\$100.000”. Pero Marcus pasó por encima de Henry y favoreció a su yerno Sam Sachs, quien no terminó el bachillerato, dirigía “un pequeño negocio de artículos de confección” y se había hecho cargo de su familia al morir su padre. Marcus incluso le prestó dinero a Sam para comprar su parte de la sociedad y, “a partir de entonces, la empresa se conoció como Goldman & Sachs”. Marcus sentía que el problema de la vista de Henry lo hacía un sucesor inadecuado, pero Henry estaba anonadado por el rechazo de su padre y pronto empezó a trabajar como agente viajero de textiles. Viajaba en tren por todo el país y vendía a pequeñas empresas. Su trabajo itinerante en la década de 1870 le brindó una educación importante sobre lo que requerían las empresas en crecimiento y lo que era la vida fuera de la ciudad de Nueva York. Por fin, en 1885, Marcus le ofreció a Henry una participación menor en la empresa, ahora llamada Goldman Sachs & Co. “De ahí en adelante, durante casi 50 años, todos los socios de Goldman Sachs eran de la familia”.

“Los Goldman y los Sachs”

En 1890, Henry, de 32 años, se casó con Babette Kaufman, de sólo 17, por arreglo de sus familias. En 1896, Goldman Sachs & Co. entró a la Bolsa de Valores de Nueva York. Poco después, las familias Goldman y Sachs celebraron espléndidamente el 50° aniversario de Marcus y Bertha en su propiedad junto al mar, pero las relaciones entre ambas familias pronto empezaron a hacerse más y más tensas. La relación de Sam y Henry era difícil desde hacía tiempo, pero los problemas importantes empezaron en 1900, cuando Marcus se retiró e hizo a Sam Sachs el “único socio sénior”. Sam integró a su hermano y a sus tres hijos en la empresa. Henry se sentía en desventaja. Él y Sam eran como el agua y el aceite. Sam era correcto, convencional y poco original, siempre de saco y corbata y se doblegaba ante quienes consideraba sus superiores socialmente. Henry era obstinado, con inventiva y corría riesgos; nunca trabajó de traje y fumaba habanos en la oficina. Henry aún estaba resentido por el rechazo de su padre, mientras Sam (avergonzado por su falta de educación formal, aunque había sido aprendiz en bancos europeos) veía en él a un heredero mimado.

“Estas unidas familias, cuyos hijos se habían casado entre sí, pronto estuvieron envueltas en un feudo empapado de tal animadversión que sus miembros ... no cruzaron palabra en casi 100 años”.

Aunque ambos estaban dedicados a la empresa, diferían en cuanto a su rumbo. Sam quería expandirse internacionalmente mediante alianzas con bancos europeos y ofrecer servicios comerciales y de divisas. Henry especulaba en bonos de ferrocarriles y quería financiar la industria ferroviaria en su apogeo. Henry no logró el apoyo de sus socios y negoció un acuerdo con su amigo Philip Lehman, de Lehman Brothers, quien financiaría las empresas prometedoras que Henry traería, muchas de ellas nuevos negocios que había conocido como agente viajero. Los bancos de inversión de la vieja línea no estaban interesados en empresas minoristas y manufactureras, y menos en las nuevas, pero Henry vio posibilidades rentables. Fue pionero del concepto de la relación precio/ganancia, que calculaba el valor de una compañía de acuerdo con sus ingresos y no sus activos.

Los años dorados de Goldman Sachs

Aunque Sam se oponía a que la empresa apoyara las compañías que Henry promovía, estas inversiones llevaron a la creación de muchas empresas conocidas. Henry fue pionero de la OPV y logró la expansión de Sears, Roebuck & Co., organizó OPV y el financiamiento para Goodrich Tire & Rubber, Underwood Typewriter, F.W. Woolworth, CIT Financial Corporation y Mays, la cadena de tiendas departamentales que entonces incluía Filene's, Marshall Field's y Target. También llevó a oferta pública a la compañía automotriz Studebaker y la convirtió en la primera empresa de su industria con OPV y acceso a mercados de capital. Como miembro del Consejo, Goldman promovió prácticas socialmente responsables, como vacaciones y planes de pensiones para los empleados, algo inaudito en esa época. La creciente influencia de Goldman también lo colocó en posición de presionar al presidente Woodrow Wilson para crear el Sistema de Reserva Federal.

“Marcus colgó una placa haciéndose publicidad propia como ‘M. Goldman’, banquero y agente de letras de cambio de curtidores y joyeros”.

La vida familiar de Henry era generalmente tranquila. Babette, ocupada con la filantropía, dejó gran parte del cuidado de sus hijos pequeños en manos de su hija. A los 20 años, Robert, hijo de Henry, se vio envuelto en un escándalo cuando se casó en secreto con una actriz que lo traicionó. Henry entabló un juicio en nombre de su hijo, que era menor de edad, y aceptó dar US\$10 semanales de pensión alimenticia “en el primero de cuatro divorcios de Robert e, indudablemente, el menos costoso”. Para entonces, Robert ya no era heredero presunto de Henry. En 1914, al inicio de la Primera Guerra Mundial, el apoyo de Henry a Alemania (enraizado en su dominio del idioma y en su amor por la música y el arte del país de su padre) disgustó a Sam y a los otros socios de la empresa. Ya molestos, cuando la empresa perdió dinero en una transacción de divisas que incluía dos de los clientes alemanes con quienes Henry simpatizaba, sus colegas le rogaron atenuar su lealtad pública a Alemania, pero él se negó e incluso prohibió la participación de la empresa en un préstamo para financiar una alianza anglo-francesa. A medida que se intensificó la tensión, disminuyó el ritmo del negocio. El banco inglés Kleinwort & Sons, socio de la empresa, la presionó a que se declarara inequívocamente a favor de Gran Bretaña. Por fin, en octubre de 1917, Henry se dio cuenta de que sus acciones dañaban a la empresa y renunció. Sus colegas limpiaron cualquier rastro suyo y Henry se fue a otra agencia bursátil. Nunca volvió a hablar con Sam ni Louisa. Circularon rumores, nunca probados, de una relación de Babette con Barney, hermano de

Sam. Después de la ruptura de la empresa, los descendientes de Sachs y Goldman no se conocieron en “casi 100 años”.

Por Alemania

Después de la Primera Guerra Mundial, Henry continuó sus viajes a Europa, sobre todo a Alemania, y vio los destrozos de la guerra de primera mano. Describió las compensaciones leoninas de los aliados que golpeaban a Alemania “como *Gotterdammerung*” [el ocaso de los dioses]. Trabajó para tramitar préstamos e inversiones para los estados y empresas alemanas, pero gran parte de lo recaudado fue para compensaciones. El presidente de Alemania, Paul von Hindenburg, le confirió la ciudadanía honoraria, quien lo consideró “el mayor de los honores”. En Berlín, Henry y Babette se hicieron amigos de Albert Einstein, quien le contó a Henry de la carencia de financiamiento para investigación, y más tarde de las privaciones personales que afectaban a los científicos alemanes, como al futuro Premio Nobel Max Born. Henry respondió con generosas contribuciones de dinero, ropa y zapatos. En 1929, sin haberse visto afectado por el crac (tenía, sobre todo, bonos de ferrocarril y acciones de tiendas minoristas), Henry le dio a Einstein un velero de 23 pies. El científico pasó “unos de los días más felices de su vida” a bordo, antes de que los nazis lo confiscaran en 1931 cuando Einstein estaba en EE.UU. En una visita a Berlín en 1933, Henry sufrió personalmente la violenta actitud contra los judíos, los guardias armados en las tiendas de judíos, viejos amigos que lo eludían y transeúntes que lo empujaban a pesar del bastón blanco que estaba obligado a usar por su problema de la vista. A su regreso, trabajó incansablemente para dar a conocer las condiciones cada vez peores en Alemania y obtener dinero para los afectados. Se reunió con el presidente Franklin Roosevelt, pero éste fue evasivo. También logró empleos y visas para que los “científicos, músicos, médicos y hombres de negocios salieran de Austria y Alemania”. Henry “desapareció misteriosamente” de Alemania a Max Born y a su colega, el físico Otto Stern. En una carta a un amigo, Henry escribió: “Hay ahí un reino de terror del siglo XV. No volveré a Alemania en las condiciones actuales”. Nunca volvió.

“Debemos fijar nuestros propios criterios de lo que constituye el fracaso y el éxito. No es igual para todos”. (Henry Goldman)

Sin Henry, Goldman Sachs & Co. no tenía nuevo financiamiento, por lo que los socios contrataron a Waddill Catchings, un “sureño persuasivo”. En los veinte, diseñó fusiones rentables que crearon compañías como General Foods. Irritado por las restricciones de la empresa a su capital, y con la intención de ser socio sénior, Catchings puso en marcha varios “fondos de inversión de acciones limitadas” sumamente exitosos. Walter, hijo de Sam, comenzó a sospechar del rápido crecimiento de los fondos. Cuando confrontó a Catchings, el hombre contestó: “Tu problema, Walter, es que no tienes imaginación ... ¡éste es el mayor negocio que jamás ha tenido Goldman Sachs!”. Pero en el crac de octubre de 1929, los fondos perdieron US\$121 millones; la mitad era dinero de los socios.

“Con ojos de grandes recuerdos”

La ulterior ceguera de Goldman no detuvo su eterna pasión por coleccionar grandes obras de arte. Max Born recordaba: “Era conmovedor verlo entre sus cuadros, que describía con todo detalle como si aún pudiera verlos”. Joseph Duveen, un encantador británico marchante de arte, fue su primer asesor de arte, y luego su confidente y amigo. Babette desconfiaba un poco de él, ya que rastreaba a sus clientes potenciales a través de sus sirvientes para, por arte de magia, aparecer en los mismos lugares. Su clientela llegó a incluir a John D. Rockefeller y a los Lehman. Henry y Joseph se beneficiaban ambos de su asociación: Henry tenía acceso al arte que amaba y Joseph ganaba por las comisiones y consejos de inversión a Henry. Gran parte de la colección de Henry, incluidas obras de Rembrandt, Rubens, Donatello y Cellini, se encuentra ahora en museos de todo el mundo.

“La mayor parte de los hombres puede afrontar la adversidad; muy pocos pueden afrontar el éxito”. (Walter Sachs)

En 1914, los Goldman habían comprado Bull Point Camp en las montañas Adirondack. El complejo habitacional, que se convirtió en el lugar de reunión predilecto a medida que Henry envejecía, incluía una casa principal de estilo Tudor, donde los Goldman recibían lumbres como Einstein, Sigmund Freud, Helen Keller y la reina María de Rumania, así como a muchos de los refugiados alemanes que Henry había ayudado. Las grandes cabañas de cuatro dormitorios para huéspedes tenían chimeneas de piedra y asientos frente a las ventanas que escondían juegos, juguetes y artículos de arte para los niños. La familia Goldman completa, con sus 20 miembros (y, a menudo, las visitas) se reunía en Bull Point cada verano, y cada semana hacía parrilladas junto al lago.

A Henry Goldman “indudablemente le resultaría divertido que, en la época moderna, la empresa en la que tanto influyó se conozca como ‘Goldman’, aunque ningún Goldman ha trabajado ahí desde 1917. Y es poco probable que alguno de ellos lo haga”.

En los treinta, Goldman fue mentor del maravilloso violinista Yehudi Menuhin, al punto que molestaba a la posesiva “mamita” del niño. Henry estaba tan impresionado con su talento que le compró un Stradivarius de US\$60.000 cuando cumplió 12 años, y solía viajar para escucharlo. Henry Goldman murió el 4 de abril de 1937 en su casa de Nueva York. Su último deseo era escuchar a Menuhin una vez más, pero, intimidado por su celosa madre, fue a visitar a su mentor por última vez sin su Stradivarius. Cuando esto sucedió, June, una nieta de Goldman de 10 años de edad, le brindó uno de sus últimos momentos musicales. En su Steinway, tocó una pieza que ella compuso llamada “*El vals de Bull Point*”, el regalo de una niña a su abuelo, un “caballero renacentista cuya ética y moral nunca estuvieron en segundo lugar frente a la ambición y el empuje”.

Sobre la autora

June Breton Fisher, nieta de Henry Goldman, vive en Santa Bárbara, California.