

# LOS YBARRA CONTRA EL “SÍNDROME DE BUDDENBROOKS”. EL ÉXITO DE SEIS GENERACIONES DE EMPRESARIOS (1801-2000)

**Pablo Díaz Morlán**

Universidad de Alicante

## Introducción

La presente comunicación analiza los motivos que han llevado a la familia Ybarra a superar con éxito los sucesivos relevos generacionales que ha sufrido durante los siglos XIX y XX. Un grupo empresarial familiar del calibre de Ybarra, presente en tantos sectores de la economía española, superviviente tras el paso de seis generaciones, constituye sin duda un ejemplo español de que la tesis chandleriana sobre la cortedad de miras de la empresa familiar y sus inclinaciones por la obtención de remuneración a corto plazo debe revisarse cuando se estudia la formación de las economías europeas modernas. Según avanzan las investigaciones se reduce el espacio para las generalizaciones abusivas y se descubre que no existe un único modelo organizativo de las empresas que las conduzca al éxito. El determinismo y las preconcepciones teleológicas se topan una y otra vez con la tozuda realidad histórica.

Ahora bien, de lo que tampoco se puede dudar a estas alturas, y gracias en parte precisamente a ese avance de la investigación, es de que el traspaso del negocio de una generación a la siguiente haya supuesto –y siga haciéndolo- el mayor problema de nuestras empresas familiares. De ahí que el “Síndrome de Buddenbrooks”<sup>1</sup> sirva todavía como concepto que resume el problema al que se enfrenta este tipo de compañías. “Tres generaciones separan a un descamisado de otro descamisado”, concluye un dicho norteamericano que recogió Schumpeter<sup>2</sup>. Pues bien, de lo que se trata es de investigar aquellos casos en que eso no ha sido así. Y la familia Ybarra, ya lo vengo diciendo, constituye un ejemplo privilegiado porque no han sido tres, sino seis, las sucesivas generaciones. Tras su estudio se abre camino la conclusión de que existen unas normas

---

<sup>1</sup> El término procede de la novela *Buddenbrooks*, publicada por T. Mann en 1901. En ella, el autor alemán describe la decadencia que sufre una familia burguesa asentada en Lübeck a través del paso sucesivo de generaciones.

de conducta empresarial que, si se cumplen, acercan al éxito. Y los Ybarra las han cumplido repetidamente.

Divido el trabajo en dos partes. En la primera resumo la evolución de la riqueza de la familia y las actuaciones de mayor calado empresarial de sus miembros, así como los acontecimientos que más afectaron al devenir del grupo. Adelanto ya algunos de los aspectos que se separan de ideas preconcebidas sobre la empresa familiar. Dedico la segunda parte a analizar las normas de conducta empresarial que los Ybarra han cumplido con rigor y gracias a las cuales han pervivido como grupo empresarial, podríamos decir, hegemónico.

## 1) Evolución de la riqueza familiar

### 1.1.- El patriarca y sus hijos. La segunda generación también creó riqueza

El patriarca de la familia se llamó José Antonio Ybarra de los Santos. Provenía del valle de Somorrostro y se instaló en Bilbao, recién casado, en 1801. Tras unos años iniciales en que ejerció como procurador, dio el salto hacia el comercio de mineral y de los productos fabricados en las aún numerosas ferrerías del País Vasco. Pasó a convertirse en pocos años en uno de los mayores tratantes del ramo y, con el transcurso del tiempo, impulsó la unión con sus competidores José Antonio Mier, Nicolás María de Llano y José de Chávarri para crear Ybarra, Mier y Compañía en 1828. De esta forma surgió un verdadero monopolio en el comercio con las ferrerías de todo el área cantábrica, que enriqueció a sus socios, pero que debilitó aún más a las ya de por sí enflaquecidas fuerzas de los ferrones. Tras la guerra carlista, las aduanas interiores se trasladaron a la costa definitivamente en 1841 y los comerciantes bilbainos percibieron las posibilidades que este acontecimiento les deparaba. La fábrica siderúrgica de Bolueta fue la primera en establecerse, adelantándose a los mismos Ybarra, que no obstante reaccionaron levantando nuevas instalaciones en Guriezo, en 1846, y otras más importantes en Baracaldo, en 1854. Estas últimas, conocidas como Fábrica del Carmen, constituyeron el germen de lo que después sería Altos Hornos de Vizcaya.

Al tiempo que se produjo la expansión de los negocios tuvo lugar la de los apellidos. A partir del momento de su constitución en 1827, Ybarra, Mier y Compañía

---

<sup>2</sup> Schumpeter, J.A. (1986), p. 134.

fue articulándose en torno a la figura principal de José Antonio Ybarra. En ello tuvo que ver, sin duda, el hecho de ser el único de los socios que vivía en Bilbao –los demás lo hacían en la villa de Portugalete-, ya que por este motivo se le asignó la responsabilidad del escritorio, la caja, la teneduría de libros y la correspondencia. La dirección de todos los asuntos estuvo en sus manos desde el primer momento, y la retuvo en su poder hasta que introdujo a sus hijos Juan y Gabriel en la sociedad. Entre los tres formaron una especie de dirección colegiada efectiva. Los demás socios, bien se separaron de la firma, bien terminaron por asumir una posición subordinada en cuanto a la toma de decisiones. Los Ybarra, además, sellaron con vínculos matrimoniales algunas de sus más importantes alianzas comerciales, como las de Zubiría en Bilbao, Murrieta en Londres o Vilallonga en Cataluña. En algunos de estos casos llegó a producirse una unión total de intereses ya que, en definitiva, se consideraba que todos formaban parte de una misma familia. Como consecuencia de ello, en torno a los Ybarra se fue componiendo un amplio y heterogéneo grupo de personas interesadas en su actividad empresarial. Los beneficios obtenidos a lo largo de los años alimentaron la riqueza de los miembros de este complejo y disperso conglomerado familiar.

Sin duda, la motivación de los partícipes de Ybarra, Mier y Compañía para mantenerse unidos provenía del éxito del que había disfrutado la sociedad desde su creación. Las expectativas de elevados beneficios se veían corroboradas año tras año por los resultados, y el capital de los socios aumentaba en consecuencia. Pero este mismo éxito pudo provocar deseos en algunos socios de recoger ganancias y salirse de la firma para colocarse por su cuenta, empujados además por el hecho de que la dirección efectiva de todos los asuntos se mantuvo férreamente sujeta por los Ybarra. En el año en que el yerno de Mier, Bonifacio Vildósola, abandonó la sociedad, entró en ella Juan, el hijo mayor de Ybarra. Coincidiendo con la salida de la viuda de Llano lo hizo el otro hijo, Gabriel, y justo después de que Chávarri pidiera la disolución de Ybarra, Mier y Compañía, se creó otra con la misma razón social en la que se integraron los yernos de Mier y de Ybarra, José Gorostiza y Cosme Zubiría respectivamente. ¿Ocuparon los nuevos socios las vacantes dejadas por los antiguos? ¿O, más bien, la determinación de Ybarra y Mier de incluir a sus hijos y yernos provocó la disconformidad del resto de los partícipes y les empujó a su separación? En cualquier caso, al cabo de 25 años de actividad y de entradas y salidas de socios, la familia Ybarra se había quedado con dos tercios de la representación y la familia Mier con el tercio restante.

José Antonio Ybarra murió el 31 de octubre de 1849 y dejó a sus hijos una fortuna valorada en 4 millones de reales. Los herederos de Mier se repartieron en 1854 cerca de 3 millones y medio. Eran los resultados de un indudable éxito empresarial, el de Ybarra, Mier y Compañía, que en sus 25 años de existencia había logrado obtener, y mantener, unos elevados beneficios. Según mi estimación, los rendimientos del capital aportado por los socios alcanzaron una tasa media anual del 16% entre 1828 y 1854<sup>3</sup>. En este último año se procedió a la liquidación de la sociedad. Inmediatamente una nueva con el nombre de Ybarra Hermanos y Compañía asumió los negocios de la antigua. La formaron a partes iguales los socios Juan y Gabriel Ybarra, Cosme Zubiría y José de Gorostiza. Pero este último se separó cuatro años y medio después, de tal forma que a partir del 1 de enero de 1859 los únicos tres socios integrantes de la razón social Ybarra Hermanos y Compañía fueron Juan, Gabriel y su cuñado Cosme. Culminaba así el proceso de creciente dominio de la familia Ybarra sobre lo que en 1828 había empezado como la unión de cuatro comerciantes de vena y hierro<sup>4</sup>.

Para cuando murió José Antonio Ybarra, sus dos hijos llevaban más de una década en compañía de su padre dirigiendo los negocios familiares. Tras quedarse solos, dieron un impulso todavía mayor a sus intereses siderúrgicos. De comerciantes se convirtieron en fabricantes, aunque, eso sí, no olvidaron mantener el control sobre su red de distribución de los productos. Se asociaron al catalán José de Vilallonga, enlazaron con otras familias de comerciantes, se aliaron con casas de banca de París y Londres y procuraron estar al día en cuanto a las innovaciones tecnológicas que surgieron en Europa. Tras la última guerra carlista, aprovecharon la coyuntura que ofrecía el éxito del convertidor Bessemer y se unieron a la siderurgia extranjera para explotar los más ricos yacimientos del famoso criadero de mineral sin fósforo de Somorrostro. Las sociedades Orconera y Franco-Belga nacieron en la década de 1870 con importante participación de los Ybarra, que recibieron además un canon por tonelada de mineral extraído de sus minas, y otro por tonelada llevada en sus ferrocarriles. El negocio fue magnífico para la familia, y lo fue también para las empresas foráneas que se asociaron a ella, puesto que lograron abastecer sus plantas siderúrgicas de mineral sin fósforo de manera regular y a precios preferentes.

Al mismo tiempo, los Ybarra dieron entrada en el capital de la fábrica del Carmen al poderoso grupo empresarial comandado por el marqués de Comillas, y fruto

---

<sup>3</sup> Díaz Morlán (1999), p. 45.

<sup>4</sup> AY, leg. 1998/01, 1998/07, 1998/16, 2001/15 y 2002/10.

de esta alianza estratégica nació, en 1882, la sociedad Altos Hornos y Fábricas de Hierro y Acero de Bilbao. Ellos no tuvieron que desembolsar una peseta, ya que su participación se basó fundamentalmente en las instalaciones preexistentes de la factoría de Baracaldo. Fueron Comillas y sus socios catalanes, madrileños y franceses quienes aportaron la mayor parte de los nuevos capitales necesarios para instaurar el sistema Bessemer en Vizcaya. De nuevo el resultado fue excelente para la familia, que se situó en el medio de un “triángulo dorado” compuesto por los tres vértices de Orconera, Franco-Belga y Altos Hornos de Bilbao.

Mientras los Ybarra vizcaínos se enriquecían y alcanzaban la cumbre de los negocios en la provincia vascongada, el hijo de José Antonio que se había trasladado a Sevilla en la década de 1840, José María, fundaba en tierras andaluzas una nueva dinastía Ybarra que en las últimas décadas del siglo XIX podía equipararse en poder económico a la de sus hermanos Juan y Gabriel. Hablaré de él más adelante. Baste ahora con apuntar que la unidad de acción entre los tres miembros de la segunda generación, estrecha durante las primeras décadas, nunca desapareció del todo, ni siquiera entre los descendientes de cada rama. De esta forma, Ybarras sevillanos se involucraron en negocios de los vizcaínos, y éstos hicieron lo mismo en las empresas de sus primos andaluces. Varios hijos y nietos de José María continuaron disfrutando parte de sus veranos en Bilbao y Neguri, mientras que algunas subramas de herederos de Juan y Gabriel acabaron asentándose en Sevilla. La consecuencia fue que el sentimiento de pertenecer a un mismo clan, aunque diluido, se trasladó de una generación a otra y ha resistido el paso del tiempo hasta prácticamente nuestros días.

## 1.2.- Las generaciones tercera y cuarta no destruyeron el patrimonio

Afirmar que una familia destacó por encima de las demás en importancia económica resulta casi siempre arriesgado porque no se dispone de datos suficientes para compararlas entre sí. Sin embargo, algo puede empezar a decirse, y en el caso de los Ybarra hay poco espacio para la duda. Concreto a continuación la herencia que recibió la tercera generación del clan familiar. La riqueza de Cosme Zubiría fue valorada siete años después de su muerte, en 1889, en 5,6 millones de pesetas. Juan falleció en 1887, y en 1889 se tasó su fortuna en 4,5 millones. Gabriel murió en 1890 y se valoraron sus bienes en 5,4 millones. En ninguno de los tres casos se tuvieron en

cuenta las participaciones en Orconera ni las propiedades mineras<sup>5</sup>. En definitiva, a la altura de 1889-90 la fortuna conjunta de los 3 hermanos Ybarra-Zubiría fue tasada en 15,5 millones de pesetas. Tres pasos separan a esta cifra de una que nos aproxime a la verdadera riqueza de la familia Ybarra. En primer lugar, habría que añadir las partidas no contabilizadas, esto es, las 100 acciones de Orconera y el valor de las minas. Aquéllas cotizaban en 1890 al 450%, lo que significa que podían venderse por 5.625.000 ptas. Las minas fueron tasadas en 1900, en función del mineral que aún contenían, en 12 millones de pesetas. En segundo lugar, los primogénitos llevaban más de una década acumulando su propia fortuna, considerable gracias a su participación en Ybarra Hermanos y Compañía y, sobre todo, al disfrute del canon del ferrocarril de la Orconera, ya que sólo por este concepto ingresaron entre 1882 y 1890 un total de 2.792.617 ptas. En tercer lugar, José de Vilallonga pertenecía a la familia por estar casado con Rafaela, hija de Gabriel, pero su riqueza propia era mayor que la de cualquiera de los herederos de éste por haber sido socio de los Ybarra desde 1846. Sólo por su comandita en Ybarra y Compañía recibió, al igual que su hermano, 550.000 ptas. en 1882, además de corresponderle un 10% de todos los beneficios repartidos por la fábrica siderúrgica entre 1860 y 1890: pienso que la cifra de un millón de pesetas es una estimación muy moderada de su riqueza. Si sumamos todas estas partidas obtenemos el resultado de 37 millones de pesetas en números redondos. En 1883 Antonio López, marqués de Comillas, falleció y dejó a sus herederos una fortuna valorada en 23 millones de pesetas. En el momento de su muerte presidía empresas que elevaban su capital social a 130 millones<sup>6</sup>. La comparación con los Ybarra resulta conveniente y no desmerece a los bilbainos: creo que nos hallamos ante dos de los grupos empresariales españoles más poderosos de la época de la Restauración.

Sin embargo, a partir de la desaparición de los tres hermanos el grupo Ybarra, como tal, sólo existió de manera unitaria para la recepción de los cánones y dividendos de Orconera y Franco-Belga y los beneficios de Altos Hornos de Bilbao y después Altos Hornos de Vizcaya. Y el camino seguido por estos beneficios no fue unívoco. Repartidos entre un total de 44 personas distintas desde 1890 y más de 60 desde 1900, muchas de ellas residentes de fuera del País Vasco –con seguridad, los González Ybarra, Pombo Ybarra, Urcola Ybarra y Vilallonga Ybarra-, los beneficios se encaminaron hacia destinos que en muchas ocasiones resultan desconocidos. La familia

---

<sup>5</sup> Aguirreazcuenaga (1995), pp. 258, 261 y 517.

<sup>6</sup> Rodrigo (1996), p. 174.

Ybarra, como grupo inversor unido, dejó de existir en 1890 y su lugar lo ocupó un abultado grupo de herederos. Algunos de ellos se convirtieron en empresarios y volvieron a unificar sus estrategias inversoras, pero la mayoría no fueron sino rentistas.

Ofrezco el ejemplo de uno de estos inversores industriales. A Ramón, uno de los cinco hijos de Juan, le había correspondido una vigésima parte en los negocios del grupo Ybarra con Orconera y Franco-Belga, y una quinceava en el de Altos Hornos de Bilbao. Dejó al morir en 1903 una fortuna valorada en 8,3 millones de pesetas, repartidos aproximadamente entre los siguientes conceptos: una cuarta parte en Orconera, Franco-Belga y Altos Hornos de Vizcaya, títulos heredados de su padre, un 19% en bancos y Deuda Pública, un 15% en inmuebles, otro 15% en minas y en diversos valores y, por fin, un 27% invertido en ferrocarriles, empresas químicas, de transformados metálicos, navieras y papeleras<sup>7</sup>. Parece indudable que el origen de esta diversificación se encuentra en los beneficios obtenidos en Orconera, Franco-Belga y la fábrica siderúrgica de Baracaldo. Sin embargo, Ramón fue el descendiente de Juan que más inversiones productivas efectuó de los cinco hermanos. Otra quinta parte de la herencia de Juan se fue a Sevilla, otra a Madrid, y las dos últimas se repartieron entre gastos improductivos e inversiones. En definitiva, el seguimiento de los beneficios es impracticable, porque los caminos que toma el capital son demasiado complejos<sup>8</sup>. Hubo una importante acumulación de capital en la minería vizcaína, pero estuvo unida a la que venía produciéndose en la industria siderúrgica desde la década de 1850, y se repartió entre numerosas provincias de la geografía española.

En cualquier caso, no hay duda de que, sólo con una parte, posiblemente minoritaria, de esos beneficios reinvertida en diversos sectores, algunos miembros de la familia alcanzaron años después una posición de dominio en la economía española. En 1921, cuatro Ybarras ocupaban 46 puestos en los consejos de administración de las principales empresas españolas, tales como Altos Hornos de Vizcaya, la Sociedad Española de Construcción Naval, la Compañía Marítima del Nervión, la Sociedad Española de Minas del Rif, la Compañía de los Caminos de Hierro del Norte de España, Hidroeléctrica Española o el Banco de Vizcaya<sup>9</sup>. En el País Vasco no existía otro grupo empresarial tan poderoso, a excepción quizá del de Sota y Aznar. En España, me atrevo a pensar que sólo el grupo Comillas-Güell en Cataluña y el de los Urquijo en Madrid

---

<sup>7</sup> Véase Díaz Morlán (1999), apéndices.

<sup>8</sup> En esto los Ybarra no serían una excepción. Un ejemplo de mineros vizcaínos que no invirtieron sus beneficios en la industria del Señorío fue el de los Echevarrieta, analizado en Díaz Morlán (1996).

podían comparársele. La extensa familia Ybarra del siglo XX, aunque heterogénea y dispersa por la geografía española, mantuvo un débil pero persistente lazo de unión entre algunos de sus miembros.

Dos de ellos destacaron por encima de los demás. Fueron el conde de Zubiría y el marqués de Arriluce. Tomás de Zubiría e Ybarra, conde desde 1907, presidió los consejos de administración de Altos Hornos de Vizcaya y la Sociedad Española de Construcción Naval durante la mayor parte del primer tercio del siglo XX, y participó en la creación de muchas de las compañías químicas, papeleras, navieras y mineras creadas entonces en el País Vasco. Compartió estrategia empresarial con su primo, Fernando María Ybarra de la Revilla, marqués desde 1918, que presidió Hidroeléctrica Ibérica y estuvo presente también en el origen de numerosas sociedades<sup>10</sup>. Entre ambos abarcaron en buena medida la representación de los intereses familiares y los suyos propios. Dicha representación se completaba con la presencia de algunos de sus primos y sobrinos, aunque ocupando puestos de menor relevancia.

### 1.3.- El paréntesis de la Guerra Civil y el surgimiento de la sexta generación

Por consiguiente, pocas familias como la de Ybarra representaron tan claramente lo que significaba en el periodo de entreguerras en Vizcaya el concepto de oligarquía. Palacios y yates daban imagen de su riqueza, y el periódico que poseían, *El Pueblo Vasco*, manifestaba de forma cotidiana su amistad con la monarquía, de la que los Ybarra se sentían orgullosos. Cuando el Frente Popular ganó las elecciones en febrero de 1936, Calvo Sotelo pidió al marqués de Arriluce que se convirtiera en tesorero de la sublevación que de inmediato comenzó a prepararse, y el empresario aceptó. En julio, el fracaso de la rebelión en Bilbao llevó a muchos miembros de distinguidas familias de Neguri a la cárcel. Y en septiembre, tras un bombardeo de la villa por aviones de los alzados, caían asesinados como represalia en el buque prisión *Cabo Quilates* varios Ybarra, entre los que se contaban Arriluce, su hijo y dos de sus sobrinos. Fueron los primeros en ser fusilados, al ser considerados los máximos representantes de la oligarquía vizcaína. La familia Zubiría sufrió también las consecuencias del fracaso de la sublevación en Vizcaya. Cuatro de los hijos y una nuera del primer conde, fallecido

---

<sup>9</sup> Roldán y García Delgado (1973), pp. 385 y 414-415.



en 1932, fueron asesinados entre 1936 y 1937 en Las Arenas y en el buque-prisión Altuna-Mendi, anclado en el Abra<sup>11</sup>.

Estos acontecimientos dramáticos diezmaron a la familia. En total fueron asesinados o murieron en combate más de cuarenta de sus miembros, pertenecientes a las generaciones cuarta y quinta. Y aunque, tras la contienda, los Ybarra se encontraron, qué duda cabe, entre los vencedores, puede apreciarse cómo sus nombres perdieron peso en los consejos de administración de los que tantos puestos habían ocupado, dejando paso a nuevas familias. También, como consecuencia de tal cúmulo de muertes, se produjo una concentración de la riqueza dentro de algunas de las ramas, mientras en otras se dispersaba entre numerosos descendientes. De esta forma se ampliaron las diferencias de fortuna que ya en tiempos de la tercera generación habían aparecido entre unos y otros. Javier Ybarra Bergé, Luis María Ybarra Oriol y algunos pocos supervivientes más coparon las responsabilidades gerenciales del entramado de intereses de la familia, que incluía participaciones en Altos Hornos de Vizcaya, Hidroeléctrica Ibérica –convertida en Iberduero en 1944 al unirse a Saltos del Duero-, Banco de Vizcaya, Sociedad Española de Construcción Naval, El Correo Español-El Pueblo Vasco y otras. E incluso pudieron hacerse nuevos negocios, como el de construcción inmobiliaria que se llevó a cabo en la Finca Estraunza, en la Gran Vía bilbaína, que había pertenecido a Juan Luis, hijo de Juan, y el minero que se efectuó con los carbonatos férricos que quedaban por explotar de la Franco-Belga. En suma, los restos del “triángulo dorado” y de la riqueza acumulada por los Ybarra de principios de siglo aún sirvieron para conceder mayores rentas a sus herederos.

Sin embargo, el hiato provocado por la Guerra Civil se solventó verdaderamente con la llegada de la sexta generación, que arrancó con fuerza en la década de los sesenta y que aún se mantiene en la actualidad. Fernando Ybarra López-Dóriga, actual marqués de Arriluce, Emilio Ybarra Churruca y su hermano Santiago ostentan o han ostentado cargos de máxima responsabilidad en el Banco Bilbao Vizcaya Argentaria, Grupo Correo, Sevillana de Electricidad, Iberdrola, y otras empresas de primera línea. Los tres perdieron a sus padres en la guerra civil. En el caso de Fernando, esa pérdida, unida a la de su abuelo, el primer marqués de Arriluce, supuso la acumulación en sus solas manos de importantes participaciones accionariales, ya que él era el único superviviente de

---

<sup>10</sup> Para unas breves biografías de ambos personajes puede consultarse Rojo Cagigal (2000).

<sup>11</sup> Entrevista con Fernando de Ybarra López-Dóriga celebrada el 8 de marzo de 2000; Ybarra (s.f.); Torres (dir.) (2000), pp. 100 y 238.

toda una subrama de la familia. Emilio, Santiago y Fernando han estado presentes en los consejos de administración que, por ejemplo, renovaron el Grupo Correo hasta convertirlo en uno de los más importantes grupos de comunicación en España, o que aprobaron la creación en 1989 del Banco Bilbao Vizcaya, o, por último, que han protagonizado el frustrado intento de fusión entre Iberdrola y Endesa en fechas recientes. Han sido, por consiguiente, protagonistas destacados de algunos de los acontecimientos empresariales más relevantes de la historia reciente de España.

## 2) Análisis de los factores que llevan al éxito

Así ha transcurrido, contada de forma casi esquemática, la historia de la familia Ybarra en los dos últimos siglos. A lo largo de este tiempo las actuaciones de sus miembros han sido evidentemente muy dispares, y aparecen mezclados los éxitos con los fracasos. Sin embargo, puede trazarse una línea de comportamiento coherente en lo que hace referencia a la preocupación por la continuidad de la familia. Hasta cierto punto puede decirse que los sucesivos Ybarras que han ido pasando han sido conscientes de que tenían un problema que solucionar: había que arreglar las cosas para que la generación heredera pudiera tomar las riendas de los intereses familiares sin sufrir un trauma excesivo. Se trataba de aplicar una fórmula que garantizase el éxito. Y las claves que contenía dicha fórmula eran las que paso a exponer a continuación.

### 2.1.- Tener muchos hijos, prepararlos y delegar en ellos antes de morir

En primer lugar, ha sido importante tener un elevado número de hijos y, más aún, dedicar esfuerzos a su preparación para los negocios. Aunque la competencia entre ellos pueda desembocar en enfrentamientos disgregadores, una extensa materia prima que forjar es requisito imprescindible para que surjan herederos con aptitudes para la dirección de las empresas. En este sentido, la multiplicación del número de Ybarras según transcurre el tiempo es llamativa: los siete hijos de José Antonio que componen la segunda generación tienen casi treinta vástagos, que forman la tercera, y que a su vez traen al mundo más de cien herederos<sup>12</sup>. La Guerra Civil trunca esta evolución

---

<sup>12</sup> El abultado número de descendientes provocó la división del patrimonio familiar, pero los Ybarra fueron conscientes de que su gran poderío económico era capaz de soportar cierta disgregación, tal y como se aprecia en lo que le dijo Gabriel Ybarra Gutiérrez de Cabiedes a su nieto Adolfo Urquijo Ybarra:

creciente, pero sólo por un tiempo: en una reunión de toda la familia celebrada en 1992 se juntaron setecientos Ybarras. Por otra parte, su preparación es mezcla de elementos teóricos y prácticos. Se les suministran estudios superiores y al mismo tiempo se les introduce en las empresas para que vayan aprendiendo las formas y métodos de dirección diaria de los asuntos. La educación de Juan y Gabriel fue más práctica que teórica. Varios de sus hijos realizaron estudios de ingeniería en el extranjero y, en una significativa evolución de las necesidades sentidas por los intereses familiares, muchos de los miembros de la cuarta y quinta generación se convirtieron en economistas y abogados<sup>13</sup>.

De entre los socios iniciales que formaron Ybarra, Mier y Compañía, sólo uno, José Antonio Mier, permaneció unido a los Ybarra, y sus numerosos herederos recogieron los frutos de lo que sin duda fue una decisión acertada, al menos en lo que a acumulación de riqueza se refiere. De su primer matrimonio con Gavina de Elorriaga tuvo ocho hijos, pero sólo le sobrevivió un varón, Enrique, que se estableció en América y permaneció soltero, por lo que recurrió a sus yernos para que le ayudaran en los negocios. Sus cuatro hijas se casaron: Faustina con Bonifacio Vildósola, Genara con Fernando Velarde, Isidora con Moisés de Saracho y Sotera con José de Gorostiza. Estos apellidos serían en adelante los que figurarían en las abultadas listas de herederos de José Antonio Mier.

Quien sí tuvo hijos varones para introducir en la sociedad fue José Antonio Ybarra. Juan, Gabriel y José María demostraron poseer una gran aptitud para las actividades mercantiles e industriales. El mayor, Juan, con 22 años recién cumplidos recibió un poder completo y general de su padre con motivo de una ausencia obligada de éste. Decía José Antonio de su vástago en la carta que lo otorgaba que «...desde su tierna edad se ocupa a su lado en el mismo giro comercial, dándole pruebas positivas de su eficiencia y capacidad». Se convirtió en socio al cumplir los 25 años, el 1 de enero de 1834, con un capital de 200.000 rs.vn. de los que 69.551 correspondían a los sueldos

---

“Todos mis nietos podréis tener coche”. Ybarra (1951), p. 115. Su hija Rafaela, al comentar a su marido, José Vilallonga, la conveniencia del proyecto de reparto de la fábrica de Nuestra Señora del Carmen, le decía que “...la razón...de presentar el porvenir de nuestros hijos, le parece a papá de mucha fuerza y muy natural, al cual nadie puede replicar, cree que ni al tío Juan pueda hacerle mal efecto”. AAC, carta de Rafaela Ybarra Arámbarri a José Vilallonga fechada el 17 de septiembre de 1876.

<sup>13</sup> No parece que la decisión estuviera en manos de los afectados. Comentando con un amigo estos asuntos, José Vilallonga indicaba a su mujer, Rafaela Ybarra: “Con Huelin hemos hablado de carreras de los hijos y me ha dicho que él tiene cuatro y que los dos mayores estudiarán para ingenieros industriales, uno mecánico y otro químico. AAC, carta de José Vilallonga a Rafaela Ybarra Arámbarri fechada el 8 de abril de 1882.

ganados hasta entonces por trabajar para la firma y 130.449 lo eran a cuenta de las legítimas paterna y materna. Gabriel, cinco años menor que Juan, siguió el mismo *cursus honorum*: su padre le facultó ampliamente para representarle con sólo 21 años, y el 1 de enero de 1838, a un mes de tener 24, se integró en Ybarra, Mier y Compañía con un capital de 150.000 rs.vn., de los que 51.566 habían sido adquiridos por su trabajo en la sociedad y 98.434 correspondían a sus legítimas<sup>14</sup>.

El menor de los hijos varones, José María, siguió sin embargo un camino diferente. Nacido en 1816, obtuvo con 20 años el título de Bachiller en Leyes en la Universidad de Vitoria y marchó a Madrid para continuar sus estudios. En la capital trabajó de pasante en el despacho de Juan Bravo Murillo, se licenció en 1839 y finalmente obtuvo el título de Doctor en Leyes en mayo de 1841, recién cumplidos los 25 años. Volvió a Bilbao, pero su participación en el frustrado pronunciamiento moderado de octubre en apoyo de la regente exiliada María Cristina aconsejó su alejamiento de la villa. Por este motivo realizó un viaje de varios meses por diversos lugares con el mandato de su padre de visitar a los agentes de Ybarra, Mier y Compañía. Comenzó en Bayona y siguió después por Barcelona, Valencia y Cádiz, ciudad en la que conoció a la que sería su mujer, Dolores González Álvarez. Finalmente llegó a Sevilla, en donde se estableció para el resto de su vida y fundó un poderoso grupo empresarial que continuaron sus cinco hijos.

Su padre les preparó a conciencia y delegó en ellos responsabilidades directivas antes de morir. Alternó conocimientos prácticos y formación teórica, de manera que uno se hizo ingeniero de minas, otros estudiaron materias contables y administrativas y todos fueron enviados al extranjero, a casas de comercio inglesas y francesas, para aprender idiomas y técnicas mercantiles al mismo tiempo. Compaginó esta educación con la enseñanza del manejo diario de los negocios, y les dejó al morir unos pocos pero valiosos consejos que les sirvieron para gestionar y engrandecer sus intereses. El más importante de todos ellos fue el de la unión entre los hermanos, que no debían romper en ningún caso. En efecto, pocos grupos empresariales pudieron disponer de cinco socios capacitados y unidos por estrechos lazos de sangre. Y a ello se añadió un reparto de responsabilidades, ya preparado con anterioridad por el padre de tal forma que, dentro de la unidad de acción y de intereses, cada uno se dedicara preferentemente a una

---

<sup>14</sup> AY, leg. 1908/01, 2311/01 y 2311/02.

sola de las ramas de actividad. Y así hubo un Ybarra minero, otros dos navieros, otro agricultor y otro más político que el resto de sus hermanos<sup>15</sup>.

Además de preparar a los hijos para los negocios, los Ybarra de las sucesivas generaciones no se han mostrado remisos a la hora de delegar responsabilidades antes de morir. José Antonio confió a sus hijos Juan, Gabriel y José María la dirección de muchos de los asuntos que había llevado hasta entonces. Cuando desapareció, la pérdida para la familia fue más emocional que empresarial. A su vez, los primogénitos de Juan, Gabriel y Cosme Zubiría se encargaron con éxito de negociar con Orconera el contrato de ferrocarril minero, que deparó cuantiosísimos beneficios y les introdujo en los negocios de sus padres. El primer marqués de Arriluce, que accedió joven a puestos de responsabilidad por la muerte prematura de su padre, puso a su hijo con prontitud en altos cargos. El asesinato de ambos en la Guerra Civil llevó a Fernando Ybarra López-Dóriga a su primer consejo de administración en 1960, con treinta años. Otro tanto les ocurrió a Emilio y Santiago Ybarra Churruca. Se trataba siempre de gestionar empresas que ya estaban en marcha y no de crear otras nuevas, pero eso no quería decir que dentro de ellas no hubiera que demostrar aptitudes para el cargo.

## 2.2.- Endogamia y extensión de la familia

Según defiende una buena parte de lo escrito acerca de las empresas familiares, las estrategias burguesas encaminadas a la conservación de la riqueza y el nivel social han oscilado entre dos polos opuestos. Por un lado se trataría de evitar la entrada de personas ajenas al clan para impedir su disgregación, lo que empujaría a los miembros de la familia a la endogamia, y por otro debería procurarse la renovación del material genético familiar dando cabida a apellidos foráneos, de donde pudieran luego surgir nuevos bríos emprendedores, esto es, nuevas aptitudes empresariales. El equilibrio entre ambos extremos resultaría difícil de lograr, y por consiguiente las familias burguesas se encontrarían en constante peligro de desaparición, bien por cerrarse demasiado, bien por abrirse en exceso<sup>16</sup>. Si aceptamos este esquema interpretativo del comportamiento de los grupos empresariales familiares, deberemos concluir que los Ybarra han sabido hallar el justo término que les ha garantizado la permanencia en el tiempo y, a la vez, la renovación necesaria de sus componentes. Pero resulta imprescindible indicar que los

---

<sup>15</sup> Ybarra e Ybarra (1984); Ybarra (1985); Sierra (1992 y 1996).

mecanismos empleados para lograrlo, si es que han existido, han sido inconscientes u originados por causas ambientales. No se ha dado nada parecido a una estrategia activa de enlaces endogámicos.

Dispongo de información prácticamente completa acerca de los matrimonios habidos a lo largo de la historia de los Ybarra. De un total de 382 casamientos realizados por miembros de las generaciones cuarta, quinta y sexta, 40 fueron endogámicos, entendiendo por tales aquéllos que unieron a dos miembros de la familia, pero concebida ésta en un sentido amplio, esto es, entrando en esa concepción familiar todos los descendientes de José Antonio Ybarra de los Santos, que superan los setecientos, como ya he comentado. Más interesante que esa cifra, que representa el 10,5% de los enlaces habidos, es el hecho de que los casamientos endogámicos tienden a concentrarse en unas ramas familiares y casi a desaparecer en otras. Sólo el 5% de las bodas celebradas por los Ybarra sevillanos –7 de 145-, pertenecen a ese tipo, porcentaje que sube hasta el 20% en el caso de los descendientes de Cosme Zubiría. Los herederos de Juan y Gabriel se encuentran en el medio, con proporciones del 16 y del 12% respectivamente, pero estas cifras se enriquecen si observamos las subramas de cada apellido. Así, los enlaces endogámicos abundan en los Ybarra González Careaga e Ybarra López de Calle, de nuevo con un 20% en cada caso –7 de 34 y 3 de 14 respectivamente-<sup>17</sup>.

¿Por qué se dan estas diferencias? La explicación es sencilla, y no guarda relación con supuestas estrategias familiares ni con mayores o menores inclinaciones endogámicas. Simplemente, Zubiría, Careaga y López de Calle han vivido siempre en Bilbao y Neguri, en un ambiente estrecho y cerrado en el que todos se conocían y trataban. Eran pocos y suficientemente bien avenidos. Por el contrario, los sevillanos y otras ramas se han dispersado más por la geografía española, y aunque de vez en cuando retornaban a sus lugares de origen y se reencontraban –dando lugar en ocasiones a noviazgos veraniegos entre sevillanos y bilbainos de origen, siglo y medio después de que José María Ybarra se marchara del País Vasco y llegara a Andalucía-, por lo general entraban en contacto con ambientes más amplios y aumentaban sus posibilidades de encontrar pareja fuera del círculo familiar. En definitiva, los Ybarra

---

<sup>16</sup> Valdaliso y López (2000), pp. 389-393.

<sup>17</sup> La base documental sobre la que apoyo estos datos es un prospecto que se realizó con motivo de la reunión de la familia Ybarra que tuvo lugar en Sevilla en 1992. AA, documento suelto.

que permanecían en Bilbao y Neguri no necesitaban buscarse mucho para acabar encontrándose.

Más significativos han sido los enlaces entre miembros de las clases propietarias. Aunque no parece haberse dado una estrategia activa de bodas por interés, una de las principales funciones de las mujeres burguesas era la de recibir en sus salones y organizar fiestas en las que pudieran conocerse sus hijos. Javier Ybarra lo cuenta con su peculiar estilo:

“Si las mamás de las niñas casaderas organizaban esos festejos, en aquel Bilbao en que los jóvenes no tenían tantas ocasiones de verse como ahora, también las madres de los pollos recibían en sus casas, para que los hijos trataran a las chicas conocidas. (...) Esta buena política siguió con éxito María Revilla [viuda de Fernando Ybarra Arámbarri], en su bello hotel del Campo Volantín, secundada con entusiasmo por Gabriel, el mayor de sus hijos solteros (...) las mamás se sentían muy felices, pues era lógico que los noviazgos surgieran, y así casaban a sus hijos con gentes conocidas”<sup>18</sup>.

La extensión de la familia y la asimilación de otros apellidos, otras proveniencias, fue buscada o cuando menos vista con aprobación, produciéndose un lógico entrelazamiento de familias muy cercanas y muy conocidas por tratarse de un ambiente, el del Bilbao burgués, más bien pequeño. Las opciones de casamiento se daban en un círculo estrecho compuesto por los hijos de una red de familias cuyos padres eran comerciantes o productores: Zubiría, Vilallonga, Olábarri, y después Bergé, Areilza, Arana, Sota, Chalbaud, Oriol, Delclaux y otros. La prueba de que no existía planificación en los matrimonios estriba en que se daban numerosos casos de enlaces con individuos de clases sociales inferiores<sup>19</sup>. De cualquier manera, la consecuencia más importante de la alianza de familias burguesas no era la de unir patrimonios, sino la de

---

<sup>18</sup> Ybarra (1951), p. 209 y 225-229. Cuenta este autor que en una de esas fiestas enlazó Gabriel con Elvira Bergé y cómo, en la boda de éstos, se conocieron Pilar Zapata de Calatayud y Emilio Ybarra Revilla, por lo que “María Revilla quedó satisfechísima del éxito de sus fiestas”, tras lograr casar a dos de sus hijos.

<sup>19</sup> O, si bien pertenecientes o asimilados a la misma clase social, no tenían la misma disponibilidad de fortuna. Un ejemplo está en Ramón Bergé Guardamino, de familia de banqueros empobrecidos, casado con Carmen Quadra Salcedo, perteneciente a linaje antiguo de la Encartaciones. Sus hijas Elvira y Carmen enlazaron con Gabriel Ybarra Revilla y Luciano Zubiría Ybarra. Cuenta Javier Ybarra que “...el buen humor de la gente de Bilbao discurrió aquello de que Carmen [Quadra] Salcedo [abuela del autor] estaba de enhorabuena con los dos novios, a los que llamaban el premio gordo y la aproximación”. Opina el mismo autor que lo decían porque “los dos eran buenísimos”, comentario que demostraría más la ingenuidad de Javier Ybarra que la bondad de sus dos antepasados, que por otra parte no pongo en duda.

concentrar aptitudes para dirigir los negocios. Los numerosos yernos y cuñados que han ido entrando en la familia han adquirido, en ocasiones, tantas o más responsabilidades gerenciales que los descendientes directos.

Cuento con numerosos ejemplos para demostrarlo, y bastará con que ofrezca unos pocos. En primer lugar, y de forma destacada, debo situar a José de Vilallonga y Gipuló. La unión con la familia catalana de Vilallonga acabó siendo tan estrecha como la establecida con Zubiría. Al menos desde 1835, Ybarra, Mier y Compañía abastecía de vena de Somorrostro a la fábrica de hierro La Cataluña que explotaba cerca de Figueras la casa Mariano Vilallonga e Hijo, cuyos herederos fueron los hermanos Mariano y José. Este último, el menor, había nacido el 13 de mayo de 1822. Realizó estudios técnicos, viajó por Europa para conocer los últimos adelantos en la siderurgia y con 21 años llegó por primera vez a Vizcaya para tratar con los Ybarra asuntos de minerales. A partir de entonces se convirtió en un destacado protagonista de todos los negocios siderúrgicos de los bilbainos: fue socio fundador de La Merced de Guriezo, del Carmen de Baracaldo y de Altos Hornos de Bilbao, sociedad de la que ostentó la presidencia entre 1882 y el año de su muerte, 1898. En 1861 entró definitivamente en la familia al contraer matrimonio con la hija mayor de Gabriel Ybarra, Rafaela, y establecer su residencia en la capital vizcaína<sup>20</sup>. Los Ybarra ganaron así un gestor que poseía unas aptitudes empresariales iguales o mayores que las suyas, y que, como ellos mismos reconocieron en varias ocasiones, les superaba en conocimientos siderúrgicos.

Pero no fue éste el primero ni el único caso. Para añadir personas con capacidad gerencial a la familia había que contar, ante todo, con un número suficiente de descendientes femeninas. Las cuatro hijas de José Antonio Ybarra no tenían capacidad legal para realizar actividades mercantiles pero sí podían contraer ventajosos matrimonios que sirvieran para estrechar lazos con otras familias de comerciantes o de propietarios. Concepción, la mayor, se casó con Fernando Zabálburu, Luisa con Fernando Galíndez, Prudencia con Cosme Zubiría y Jerónima con José de Murrieta. Zabálburu, de linaje mayorazgo del valle de Gordejuela, pertenecía a una de las más ricas familias de hacendados de Vizcaya y fue Diputado General del Señorío. Con Galíndez estuvo asociado por unos años su suegro antes de crear Ybarra, Mier y Compañía. Y Zubiría se integró en la sociedad al mismo tiempo que en la familia –en enero de 1844-, convirtiéndose en el tercer pilar sobre el que descansaría el grupo

---

<sup>20</sup> AY, leg. 625 y 1479/02; Abad (1919), pp. 27-29; Villegas (1984), pp. 16-19; Basas (1987), pp. 66-67.



Ybarra tras la muerte de su fundador. Provenía de una estirpe de comerciantes de hierro de Bilbao. Su abuelo, José Ramón Zubiría, había ocupado hacia 1780 el primer puesto como exportador de esa mercancía –con casi un 9% del total salido por el puerto de la villa en ese año<sup>21</sup>-, y su padre, Tomás, había sido afrancesado y amigo de José Antonio Ybarra<sup>22</sup>.

Pero fue el enlace de Jerónima el más significativo en términos económicos. Los Murrieta establecidos en Londres eran dos hermanos, Cristóbal y José, hijos de Mariano de Murrieta y Juana del Mello, destacados propietarios de las localidades vizcaínas de Santurce y Baracaldo y amigos de Jerónima Gutiérrez de Cabiedes y José Antonio Ybarra. Junto a otro vasco asentado en Madrid y después emigrado a Inglaterra habían fundado la importante casa comercial Aguirresolarte y Murrieta, que a la altura de septiembre de 1835 tenía un capital valorado en 102.871 libras esterlinas<sup>23</sup>. De éstas, 57.073 correspondían a José Ventura de Aguirresolarte, 39.933 a Cristóbal de Murrieta y 5.864 a su hermano menor, José, que se había convertido en socio nueve meses antes. Se dedicaban de manera especial a la comercialización de vino y lana españoles y en su cartera de valores ocupaban lugares preferentes los bonos de países extranjeros, como los de Francia, Bélgica, Estados Unidos y Portugal. Sus contactos estables en la península eran la casa de banca Aguirresolarte en Madrid y la sociedad Ybarra, Mier y Compañía en Bilbao<sup>24</sup>. La amistad que les unía a ésta se convirtió en parentesco cuando el 18 de marzo de 1835 José de Murrieta contrajo matrimonio con una hija de Ybarra, Jerónima, que entonces contaba 17 años. La dote aportada por ella ascendió a la considerable suma de 8.000 ducados, y él declaró poseer una riqueza personal que superaba los 500.000 rs.vn. Jerónima Ybarra se trasladó a vivir a Londres, pero en febrero de 1839 su marido falleció cuando aún no había cumplido la treintena. Jerónima, viuda con 21 años, heredó de su esposo una fortuna que fue valorada en 10.500 libras esterlinas, pero poco después, en 1843, decidió entrar en el convento de la Santa Cruz de Azcoitia y desprenderse de todos sus bienes, que repartió entre multitud de instituciones eclesíásticas y de caridad.

---

<sup>21</sup> Basurto (1983), p. 79; Gutiérrez Muñoz (1994), p. 64.

<sup>22</sup> Gutiérrez Muñoz (1994), pp. 262, 276 y 282; Aguirreazcuénaga (1995), p. 516; Zabalburu, en Ybarra (1951), p.3.

<sup>23</sup> A un cambio de 100 reales de vellón por libra esterlina, esta cifra equivalía a 10.287.100 rs.vn., aproximadamente el triple del capital social que entonces tenía Ybarra, Mier y Compañía.

<sup>24</sup> José Ventura de Aguirre Solarte fue un relevante banquero de Madrid, y uno de sus más importantes propietarios urbanos, además de ministro de Hacienda en 1836. Cruz (2000), pp. 73 y 137-141.

También puedo ofrecer ejemplos más recientes. Cito a continuación aquéllos de los que tengo plena seguridad que han ejercido funciones directivas en empresas que pueden considerarse unidas a los intereses de la familia: José María Olábarri Massino, casado con Manuela Zubiría Ybarra; el abogado Adolfo Urquijo Goicoechea, con Rosario Ybarra Arábarri; José María Areilza Martínez Rodas, con Mercedes Churrua Zubiría; Ángel Galíndez Celayeta, con María Victoria Zubiría Calbetón; Manuel Gortázar, con Rosario Ybarra Bergé; Federico Lipperheide, con Dolores Aguirre Ybarra; Álvaro Delclaux Basterrechea, con Carmen Zubiría Garnica; y Víctor Urrutia Vallejo, con Marta Ybarra Machimbarrena<sup>25</sup>. La lista es más extensa, pero creo que no es necesario insistir. En torno a Ybarra se reúnen numerosos apellidos que enriquecen cualitativamente a la familia, le aportan aptitudes directivas y, en definitiva, la renuevan. El hecho sorprendente es que el sentimiento de pertenecer a una misma estirpe, aunque debilitado, haya permanecido hasta hoy. Lo cual no implica que se hayan dado siempre estrategias o intereses empresariales unitarios.

### 2.3.- El recurso a los extraños

En último lugar se encuentra el que tal vez es el factor más importante de todos a la hora de lograr el éxito en los negocios familiares. Se trata del recurso a los extraños. La búsqueda de técnicos y jefes cualificados, elegidos por sus aptitudes y no por sus apellidos, caracteriza el comportamiento empresarial de los Ybarra. En esto no son una excepción. La mayor parte de los empresarios individuales con intereses en sectores variados se han rodeado de apoderados y directores que constituyen verdaderos fichajes profesionales. Los miembros de la familia mantienen la capacidad de tomar las decisiones estratégicas de cada negocio, pero siempre después de oír a sus hombres de confianza, y rara vez actúan en contra de su consejo. De esta forma las familias profesionalizan su gestión sin perder el control de sus intereses, a cambio de asumir unos costes de agencia que Jensen y Meckling han clasificado como de incentivos, de control y residuales<sup>26</sup>.

---

<sup>25</sup> Datos extraídos del prospecto que se realizó con motivo de la reunión de la familia Ybarra que tuvo lugar en Sevilla en 1992. AA, documento suelto.

<sup>26</sup> Jensen y Meckling (1994). Estos autores localizan para el propietario -el principal- unos costes en el establecimiento de incentivos para los directivos contratados -los agentes-, y otros de control para evitar las posibles desviaciones. Como a pesar de estas medidas esas desviaciones no desaparecerán por completo, existirán también unos costes residuales.

Estos costes implicaban en primer lugar unas buenas retribuciones económicas, que incluían elevados sueldos y a menudo participaciones en beneficios, acompañadas de diversas concesiones materiales como la contratación de seguros de vida, la promesa de pensiones en caso de jubilación o fallecimiento, donativos diversos o la posibilidad de préstamos para negocios particulares<sup>27</sup>. Cuento con suficientes ejemplos de costes de incentivos, de control y residuales que tuvieron que soportar los Ybarra a cambio de la contratación de directivos y apoderados ajenos al clan familiar. Los de incentivos fueron los más abultados, lo que demuestra que funcionaron bien y que impidieron en la mayor parte de los casos tener que recurrir a costes de control o sufrir los residuales.

El primero que ofrezco es de 1843. Juan y Gabriel, junto con José de Vilallonga, buscaban en ese tiempo un técnico europeo que dirigiera la fábrica siderúrgica que deseaban emplazar en algún lugar del Cantábrico, todavía por determinar. Para ello escribieron a sus socios en Londres, los Murrieta y, además de invitarles a participar en la empresa, les pidieron que buscaran a la persona adecuada. De nuevo era el oportunismo lo que más temían, y el control sobre el agente lo que perseguían. Su pretensión era que el ingeniero no se limitara únicamente a inspeccionar el terreno y evaluar sus posibilidades siderúrgicas, sino que se comprometiera en la construcción de la fábrica, se trasladara a vivir a España y entrase como socio en la empresa: «de este modo podrá costar menos, y tendremos mas confianza de que no parte de lijero...no querrá meternos en obras si no han de reportarnos utilidad». Resultaba fundamental para el éxito del negocio la elección del hombre apropiado: «de él, ó de sus calculos dependerá el bueno, ó mal resultado de la empresa, y por consiguiente bien sabe Vmd. que debe mirarse con empeño su eleccion»<sup>28</sup>.

La siderurgia era un sector en que se requería una elevada cualificación técnica y, aunque Vilallonga la poseía, era necesario contar con un ingeniero extranjero, belga o británico, que tuviera experiencia de dirección en alguna otra factoría europea. Posteriormente sucedería lo mismo también en la minería, aunque según avanzaba el siglo XIX y se entraba en el siguiente pudo recurrirse a ingenieros autóctonos. El prestigioso Pablo de Alzola y Minondo fue el encargado de dirigir las obras del ferrocarril de la Orconera ya en la década de 1870 y, en las primeras décadas del siglo XX, fueron ingenieros de caminos españoles los que proyectaron los grandes embalses

---

<sup>27</sup> Otro ejemplo de esta forma de actuar, en Díaz Morlán (1997).

<sup>28</sup> AY, leg. 276.

que financiaron el Banco de Vizcaya y el de Bilbao a través de sus filiales hidroeléctricas, en las que los Ybarra tuvieron una relevante participación.

Pero no es necesario viajar tanto en el tiempo para encontrar ocasiones en que los Ybarra han recurrido a extraños a la familia para puestos de responsabilidad. En la década de 1980, José Antonio Zarzalejos era un joven analista político de *El Correo Español* que escribía sus agudos artículos bajo el seudónimo de Vicente Copa. Poco tiempo después le auparon a la dirección del periódico, y más tarde se hizo con la dirección general de todo el Grupo Correo, que incluye, además del diario del mismo nombre, más de una docena de otros periódicos regionales y la cuarta parte de Telecinco. El valor del Grupo Correo se multiplicó bajo su mandato, y la familia Ybarra –quiero decir algunos de sus miembros, como Emilio Ybarra Churruca, su hermano Santiago, Enrique Ybarra Ybarra y Fernando Ybarra López-Dóriga-, que posee más de la mitad de la empresa, se enriqueció en buena medida gracias a lo que sin duda fue una elección afortunada. Pues bien: a finales de la década de 1990 José Antonio Zarzalejos fue tentado por ABC y salió del Correo para ponerse a dirigir el diario conservador madrileño. La fidelidad personal y los incentivos económicos no sirvieron para vencer lo que a todas luces, para un directivo de éxito, suponía elevarse un peldaño en la carrera profesional<sup>29</sup>.

Retrocedamos de nuevo al siglo XIX. El ejemplo más claro que conozco de costes de control tuvo lugar con un administrador asentado en Almería, encargado de gestionar los intereses de los Ybarra en Sierra Almagrera. Se trataba de una representación de dos acciones en una fábrica de fundición de plomo en Águilas denominada Yberia que, junto con la propiedad de minas, sumaba en 1843 un valor contable de 250.000 rs.vn., lo que suponía el 3% del total del activo de los empresarios. Esta cifra fue suficientemente importante como para nombrar un administrador, llamado Domingo Rossignoli, avecindado en Lorca. Debía escribirles para darles noticias de la marcha de las minas y de la fábrica, pero los resultados poco satisfactorios de esta última motivaron que los Ybarra dejaran de recibir correspondencia. Por fin, cansados de esperar, y temerosos de sufrir el más que probable oportunismo de su agente, enviaron a Juan a Lorca para exigirle el rendimiento de las cuentas. Fruto de este viaje

---

<sup>29</sup> Entrevista con Fernando de Ybarra López-Dóriga celebrada el 8 de marzo de 2000.

fue la venta de sus dos acciones a Rossignoli, que pagó por ellas 151.534 rs.vn., cantidad suficiente para que no sufrieran pérdidas<sup>30</sup>.

Pero los incentivos y el control no siempre fueron suficientes, y en ocasiones se sufrieron costes residuales. Un caso evidente fue el de la participación de los Ybarra en la trata de esclavos entre África y Cuba, que data de la década de 1830. Una de las casas de comercio que protagonizaron este lucrativo negocio fue la de Pedro Martínez y Compañía, con sede en Cádiz y sucursales en Matanzas y La Habana, ciudad en la que contrataba a los capitanes, preparaba los barcos y recibía la mercancía prohibida. Buscaba socios financieros en Europa que estuvieran dispuestos a arriesgar los cuantiosos capitales que se requerían en semejante tráfico. En 1834 José Antonio Ybarra aceptó la propuesta y aportó 5.500 pesos para una primera expedición. El bergantín *Cazador Santurzano*, debidamente acondicionado, arribó a Cádiz en mayo para recibir las instrucciones y el dinero, y después marchó a Sierra Leona. Allí el capitán del buque, Ángel Elorriaga, llenó sus bodegas. En marzo de 1835, Ybarra manifestaba a los Martínez su “placer de que llegó felizmente” el barco a Cuba, y les felicitaba por las disposiciones que habían tomado para “hacer conducir a ésa [La Habana] los 681 *vultos* que havian alijado, y proceder á su enajenacion”<sup>31</sup>, mostrándose contento por el resultado del negocio y de acuerdo con “...cualquier disposicion que tengan Vs. a vien tomar para otro nuevo (...) á lo que por mi parte estoy pronto”<sup>32</sup>.

Martínez y sus socios, a la vista del éxito reciente, acordaron inmediatamente un segundo viaje y José Antonio Ybarra aportó de nuevo 5.500 pesos, mostrando sus anhelos por el éxito de la nueva expedición: “Quiera Dios que sea tan feliz como la primera”<sup>33</sup>. Pero no lo fue. La Armada británica apresó al *Cazador Santurzano* y lo llevó a Gibraltar, aunque los 629 esclavos negros que iba a transportar se quedaron en la factoría africana de Ajuda. A partir de este momento los acontecimientos se complicaron hasta el punto de que los socios europeos no fueron capaces de averiguar

---

<sup>30</sup> Esta factoría no aparece en los datos facilitados por José de Monasterio en su *Estado del movimiento de las fábricas de fundición del término de Águilas en 1848* (*Revista Minera*, 1850, p. 187-189), ni en los correspondientes a 1849 (*Ibid.*, p. 210), ni en los ofrecidos por C. Lasaña para 1850 (*Ibid.*, p. 215-217), por lo que es presumible que permaneciera parada en el periodo posterior a la venta de los Ybarra. Su administrador achacaba su fracaso a los “trastornos” y a la “poca seguridad pública”. AY, leg. 2065/04.

<sup>31</sup> AY, leg. 264, carta de José Antonio Ybarra a Pedro Martínez y Compañía, de La Habana, fechada el 23 de mayo de 1835. El subrayado es mío.

<sup>32</sup> AY, leg. 264, cartas de José Antonio Ybarra a Pedro Martínez y Compañía, de La Habana, fechada el 23 de mayo de 1835, y del mismo día a Carlos Unzueta, de Cádiz.

<sup>33</sup> AY, leg. 264, cartas de José Antonio Ybarra a Martín Belarra de 25 de julio de 1835, y a Pedro Martínez y Compañía de 26 de agosto de 1835. En esta misma carta pedía que los beneficios del primer

lo que estaba ocurriendo. Por fin, en 1836 se fletó un nuevo barco para recuperar la mercancía, el *Diligente* –antiguo *Vengador*–, con capitán y bandera portugueses, posiblemente porque así aumentaban las posibilidades de esquivar los barcos ingleses. Dicho capitán, llamado Souza, llegó a Cuba con 529 *bultos* el 8 de junio de 1837, y los Martínez procedieron a informar a sus socios del resultado de su enajenación.

El precio de cada esclavo había subido hasta cerca de 250 pesos, con lo que se compensaban los negros *averiados* en el viaje y el elevado flete del 50% que había de pagarse al capitán, según norma corriente de este comercio. Pero tales cifras disgustaron a los socios europeos, que facultaron a un agente para ir a La Habana a solucionar “este pesado negocio” con los Martínez<sup>34</sup>. Un socio propuso incluso que se trasladara a Ajuda a averiguar lo ocurrido, pero los Ybarra le frenaron: el asunto se complicaba ya demasiado y lo mejor que podían hacer era salirse cuanto antes de él. Al menos se había logrado una leve ganancia, y no parecía posible arreglar lo sucedido porque los capitanes Souza y Elorriaga y los Martínez se aprovechaban de la opacidad que rodeaba a la trata para efectuar arreglos entre ellos contra los que era complicado defenderse por medios legales. El fracaso de la segunda expedición supuso, por lo tanto, el alejamiento de los Ybarra de la trata clandestina de esclavos, alertados de los excesivos riesgos que entrañaba. En definitiva, el coste de agencia sufrido, posiblemente elevado, tuvo su origen en la ilegalidad del tráfico y en la consiguiente imposibilidad de recurrir a procedimientos judiciales para resarcirse.

## Conclusiones

Tener un elevado número de hijos, prepararlos convenientemente para los negocios y saber delegar en ellos a tiempo antes de desaparecer son las claves del comportamiento que debe seguir un empresario para vencer al Síndrome de Buddenbrooks y lograr realizar con éxito el traspaso generacional. Los Ybarra, en este sentido, constituyen un ejemplo paradigmático. La preparación idónea antes de mediar el siglo XIX era eminentemente práctica, y tenía lugar en el escritorio de la sociedad o a través de viajes de representación, lo que iba unido muy pronto a la asunción de responsabilidades directivas. Durante la segunda mitad de la centuria la preparación se

---

viaje fueran remesados a Aguirresolarte y Murrieta, de Londres, pero los Martínez emplearon la casa comercial de la misma ciudad de los Zulueta, entonces los más importantes negreros de Cuba.

volvió más técnica en consonancia con el paso de las actividades comerciales a las de fabricación y, así, varios miembros de la tercera generación de la familia realizaron estudios de ingeniería en el extranjero. Con los de la cuarta las necesidades cambiaron. Desde los consejos de administración se delegaron todos los asuntos de la producción en técnicos contratados ajenos a las familias propietarias, y se hizo entonces imprescindible contar con abogados y economistas –las primeras hornadas de la Universidad de Deusto- para dirigir los crecidos intereses familiares. Las generaciones quinta y sexta mantuvieron este tipo de preparación, añadiendo últimamente al paso por Deusto el máster en alguna universidad de negocios americana<sup>35</sup>.

La extensión de la familia ha primado más en el caso de los Ybarra que la concentración de los genes y de los bienes. Los yernos han desempeñado un papel fundamental en su historia, pero no tanto por los capitales que hayan podido aportar como por la renovación que han supuesto para la familia, sumando aptitudes para la gerencia de las empresas. Más importancia ha tenido la concentración de capacidades directivas que la de riquezas. El riesgo de tal apertura ha estado en la posible disgregación de la familia, inevitable dada su extensión durante el siglo XX, pero lo que sorprende es que, aun hoy en día, el sentimiento de pertenencia a un mismo grupo familiar se mantiene en todos sus miembros. Por supuesto, según aumentaba la familia y se convertía en clan, se debilitaban muchos lazos y crecían las diferencias de riqueza entre sus miembros. Pero hablar de familia Ybarra en el momento presente tiene sentido porque algunos de sus más destacados representantes mantienen estrategias empresariales unitarias en diversos consejos de administración.

El recurso a los extraños y los costes de agencia asociados a él no parecen haber cambiado mucho con el tiempo. El fichaje de las personas aptas para los puestos directivos continúa siendo una de las claves fundamentales para que un negocio salga bien. Aunque nunca podrá el principal estar seguro de la fidelidad de su agente, en líneas generales los grupos empresariales familiares que han sabido encontrar a las personas idóneas para la dirección diaria de sus intereses han prevalecido. Los Ybarra se cuentan entre éstos. Han adoptado las decisiones adecuadas para prevalecer como grupo empresarial familiar a lo largo de su dilatada historia, lo que no es en absoluto

---

<sup>34</sup> AY, leg. 1.484, carta de Vicente Ayesta desde San Sebastián a Juan María de Ybarra, fechada el 17 de agosto de 1837.

<sup>35</sup> En realidad, esto último no sería muy novedoso, pues ya los hijos de Fernando Ybarra Arámbarri fueron a estudiar idiomas al extranjero tras acabar sus estudios en Deusto a principios de este siglo. Gabriel fue a París y Fernando a Londres. Ybarra (1951), pp. 232-233.

corriente ni siquiera entre los miembros de la oligarquía vizcaína asentada en Neguri en el primer tercio del siglo XX, cuya mayor parte, bien ha desaparecido, bien ha descendido en la escala social. De esta forma han logrado vencer al poderoso Síndrome de Buddenbrooks, que tantas fortunas familiares ha contribuido a destruir.

## Fuentes Y Bibliografía

### Archivos

AA: Archivo del Marqués de Arriluce

AAC: Archivo de los Ángeles Custodios

AY: Archivo Foral de Vizcaya, Fondo Ybarra

### Bibliografía

ABAD, Camilo María (1919), *Vida de la Sierva de Dios D<sup>a</sup>. Rafaela Ybarra de Vilallonga, Fundadora de la Congregación de los Ángeles Custodios*, Bilbao, Imprenta de Emeterio Verdes.

AGUIRREAZCUENAGA, Joseba (dir.) (1995), *Diccionario biográfico de los Diputados generales, burócratas y patricios de Bizkaia (1800-1876)*, Bilbao, Juntas Generales de Vizcaya.

BASAS, Manuel (1987), “Los Vilallonga, catalanes en Vizcaya”, en *Información*, serie «Hombres Ilustres de la Economía Vizcaína», nº 1.429, septiembre, pp. 66-68.

BASURTO LARRAÑAGA, Román (1983), *Comercio y burguesía mercantil de Bilbao en la segunda mitad del siglo XVIII*, Bilbao, Universidad del País Vasco.

CRUZ, Jesús (2000), *Los notables de Madrid. Las bases sociales de la revolución liberal española*, Madrid, Alianza.

DÍAZ MORLÁN, Pablo (1996), “Capital minero e industrialización. El grupo empresarial vizcaíno «Echevarrieta y Larrínaga» (1882-1916)”, en *Revista de Historia Industrial*, nº 9, pp. 153-173.

(1997), “Riesgo y crecimiento en una empresa familiar: la gestión de la Casa Echevarrieta y Larrínaga (1917-1936)”, comunicación presentada al *VI Congreso de la Asociación de Historia Económica*.



(1999), *Los Ybarra vizcaínos. Origen y expansión de una dinastía empresarial (1801-1890)*, Madrid, Fundación Empresa Pública, Documento de Trabajo nº 9908.

GUTIÉRREZ MUÑOZ, M<sup>a</sup> Catalina (1994), *Comercio y banca (Expansión y crisis del capitalismo comercial en Bilbao al final del Antiguo Régimen)*, Bilbao, U.P.V.

JENSEN, Michael & MECKLING, William (1994), "Teoría de la empresa: la gerencia; costes de agencia y estructura de la propiedad", en PUTTERMAN, Louis (ed.), *La Naturaleza económica de la empresa*, Madrid, Alianza, capítulo 17.

MONASTERIO, José de (1850), "Industria minera de Cartagena", en *Revista Minera*, pp. 187-189 y 210-217.

RODRIGO y ALHARILLA, Martín (1996), *Antonio López y López, primer marqués de Comillas. Un empresario y sus empresas*, Madrid, Fundación Empresa Pública, Documento de Trabajo nº 9603.

ROJO CAGIGAL, Juan Carlos (2000), "Tomás de Zubiría e Ybarra y Fernando María de Ybarra y de la Revilla", en Torres (dir), pp. 100-105 y 234-238.

ROLDÁN, Santiago y GARCÍA DELGADO, José Luis (1973), *La formación de la sociedad capitalista en España, 1914-1920*, Madrid, C.E.C.A.

SCHUMPETER, Joseph Alois (1986), *Clases Sociales*, Madrid, Tecnos.

SIERRA ALONSO, María (1992), *La familia Ybarra, empresarios y políticos*, Sevilla, Muñoz Moya y Montraveta eds.

(1996), *La política del pacto. El sistema de la Restauración a través del Partido Conservador sevillano (1874-1923)*, Sevilla, Diputación Provincial.

TORRES, Eugenio (dir.) (2000), *Los 100 empresarios españoles del siglo XX*, Madrid, LID.

VALDALISO, Jesús M<sup>a</sup> y LÓPEZ, Santiago (2000), *Historia económica de la empresa*, Barcelona, Crítica.

VILLEGAS, Pilar (1984), *A la santidad por el amor. Beata Rafaela Ybarra*, Bilbao.

YBARRA HIDALGO, E. (1985), *Noticias sevillanas de cinco hermanos*, Sevilla, Ybarra y Cía., S.A.

YBARRA OSBORNE, E. e YBARRA HIDALGO, E. (1984), *Notas sobre José María Ybarra, I Conde de Ybarra*, Sevilla, Hijos de Ybarra, S.A.

YBARRA BERGÉ, Javier (1951), *Memorias de mi abuela*, Algorta, texto mecanografiado.

YBARRA BERGÉ, Javier (s.f.), *Mi diario de la guerra de España, 1936-1939*, Bilbao.