

JAVIER BLAS · JACK FARCHY



# EL MUNDO ESTÁ EN VENTA

LA CARA OCULTA DEL NEGOCIO  
DE LAS MATERIAS PRIMAS



Lectulandia

Las empresas encargadas de la compraventa de materias primas mueven 17 billones de dólares al año. O lo que es lo mismo: un tercio de la economía global. Nos proporcionan el café que bebemos, los metales con los que se fabrican nuestros teléfonos y la gasolina de los coches que conducimos y, sin embargo, pocas veces nos detenemos a pensar quiénes son, así como de dónde proceden esas materias primas. Javier Blas y Jack Farchy sacan a la luz uno de los aspectos menos conocidos de la globalización: las actividades de las empresas que compran, acumulan y venden los recursos del planeta.

Esta es la historia de un pequeño grupo de empresarios que se convirtieron en los principales actores de la economía internacional. Bajo la mirada de los reguladores y las autoridades de Occidente, ayudaron a Saddam Hussein a vender su petróleo, financiaron a las fuerzas rebeldes libias durante la Primavera Árabe, y permitieron que Vladímir Putin sorteara estrictas sanciones económicas. Desconocidos, apolíticos y con contactos en todas las esferas se saltan embargos, leyes y conflictos con tal de mantener a la población de Occidente alimentada y las estanterías de sus comercios llenas.

Javier Blas y Jack Farchy

# **El mundo está en venta**

**La cara oculta del negocio de las materias primas**

ePub r1.0

Titivillus 11.09.2023

Título original: *The World for Sale: Money, Power and the Traders Who Barter the Earth's Resources*

Javier Blas y Jack Farchy, 2022

Traducción: Alicia Botella, Miguel Trujillo, Eva Blázquez, Paula Orellana

Ilustraciones: Mapas, Darren Bennett

Diseño de cubierta: Marc Cubillas

Editor digital: Titivillus

ePub base r2.1

## Índice de contenido

Cubierta

El mundo está en venta

Introducción. Los últimos buscavidas

1. Los pioneros

2. El padrino del petróleo

3. El último recurso

4. Barriles de papel

5. La caída de Marc Rich

6. La mayor liquidación por cierre de la historia

7. Un comunismo muy capitalista

8. Big Bang

9. Petrodólares y cleptócratas

10. Destino: África

11. Hambruna y lucro

12. La máquina de hacer millonarios

13. Traficantes de poder

Conclusión. Secretos inconfesables

Agradecimientos

Apéndices

Sobre el autor

Notas

# Introducción

## Los últimos buscavidas

El avión se inclinó con fuerza al iniciar el descenso.

Muy por debajo, las plácidas aguas del Mediterráneo habían dado paso a la árida extensión del desierto del norte de África. Columnas de humo salpicaban el horizonte. Dentro del pequeño avión privado, los ocupantes, con el rostro pétreo, se agarraban a sus asientos mientras descendían en una serie de espirales que les revolvieron el estómago.

No era un viaje de negocios normal, ni siquiera para Ian Taylor. Durante las cuatro décadas que llevaba comerciando con petróleo, había viajado a muchos lugares conflictivos, desde Caracas hasta Teherán. Pero aquel viaje —con destino a Bengasi, Libia, en plena guerra civil— era una experiencia nueva.

Taylor solo tenía que mirar por la ventanilla si quería recordar los riesgos que corría. Trescientos metros más abajo, un solitario dron de la OTAN vigilaba el avión. Taylor, consejero delegado de Vitol, la empresa comercializadora de petróleo más grande del mundo, se vio deseando que sus contactos del Gobierno británico hubieran enviado un avión de combate de verdad a escoltarlo.

En aquella época, principios de 2011, toda la región estaba sumida en una ola de levantamientos populares a la que más tarde se le dio el nombre de Primavera Árabe. En Libia, las fuerzas que se habían rebelado contra los cuarenta y dos años de dictadura del coronel Muamar el Gadafi acababan de hacerse con el control de Bengasi, la ciudad más importante del este del país, y habían constituido su propio Gobierno.

Sin embargo, el caótico ejército de los rebeldes tenía un gran problema: se estaba quedando sin combustible. Los rebeldes necesitaban urgentemente diésel y gasolina para los vehículos militares, y fuel para hacer funcionar las centrales eléctricas. Las refinerías de Libia habían dejado de funcionar por la

guerra, así que al país solo llegaba un goteo de combustible a través de cientos de camiones que emprendían un arduo viaje desde Egipto.

Si alguien iba a atreverse a correr el riesgo de abastecer a un ejército rebelde en medio de una sangrienta guerra, ese era Ian Taylor<sup>[1]</sup>. Calvo, nervioso e incansable, Taylor había conseguido que Vitol, inicialmente un distribuidor de combustible de tamaño medio, se transformara en un gigante del comercio mundial del petróleo. Por el camino, había convertido a la compañía en una poderosa fuerza de la economía global que movía cada día el petróleo suficiente para abastecer a Alemania, Francia, España, el Reino Unido e Italia<sup>[2]</sup>. A sus cincuenta y tantos años, combinaba el encanto natural de un miembro de la élite británica con un apetito por la aventura, requisito obligado para ser comerciante de petróleo. Nunca había tenido miedo de llevar a Vitol a lugares donde otros temían poner el pie. Y, en un mundo en el que petróleo y dinero van de la mano con el poder, no era de los que rehuían acuerdos de una importancia geopolítica más amplia.

Cuando unas semanas antes había surgido la posibilidad de un acuerdo con los rebeldes libios, Taylor no lo había dudado. El equipo de Vitol en Oriente Medio había recibido una llamada del Gobierno de Catar. El pequeño Estado del Golfo, rico en gas, se había convertido en un apoyo político y financiero clave para los rebeldes libios. Actuaba como intermediario entre ellos y los Gobiernos occidentales, y les proporcionaba armas y dinero. Pero comprar petroleros llenos de combustible y entregar ese cargamento en una zona de guerra era algo que sobrepasaba lo que podía hacer Catar. Necesitaba la ayuda de una comercializadora de materias primas. Los cataríes querían saber si Vitol suministraría diésel, gasolina y fuel a Bengasi.

Vitol tenía cuatro horas para pensárselo y responder. Solo necesitó cuatro minutos para decir que sí.

Había un problema, y era que los rebeldes no tenían dinero. En lugar de eso, Vitol recibiría el pago en especie, en forma de crudo extraído de los pocos yacimientos petrolíferos que controlaban los rebeldes. En teoría, eso no debía suponer un contratiempo: Vitol podía llevar el combustible hasta el puerto de Bengasi por el Mediterráneo y recibir el crudo a través de un oleoducto que llegaba a la ciudad costera de Tobruk, cerca de la frontera egipcia y lejos de los combates (véase el mapa de la página 429).

Taylor y el resto de los altos mandos de Vitol armaron rápidamente una propuesta. Intercambiar un producto por otro no era nada nuevo para una firma comercial como Vitol, sobre todo cuando lidiaba con un cliente con problemas de liquidez. De hecho, había otras compañías que competían por

participar en el trato con los rebeldes libios. Pero Vitol era más agresiva: estaba dispuesta no solo a enviar combustible, sino también a hacerlo a crédito, prestándoles, de facto, dinero a los rebeldes libios<sup>[3]</sup>.

La empresa tenía otra ventaja: sus conexiones políticas en Londres y en Washington. Taylor, que estaba especialmente dotado para las relaciones sociales y tenía el carisma de un político nato, era uno de los principales donantes del Partido Conservador británico, en el poder en ese momento. Su agenda de contactos en las élites empresariales y políticas londinenses era insuperable. Solo unos meses después, sería invitado, junto con otros financieros, a una cena con el primer ministro en el número 10 de Downing Street. «Por supuesto, obtuve permiso de los británicos para ir», recordaría Taylor más adelante<sup>[4]</sup>.

En el Reino Unido, una «célula petrolera» encubierta trabajaba en el Ministerio de Relaciones Exteriores para evitar que las fuerzas de Gadafi obtuvieran combustible o vendieran crudo en el extranjero. Washington aceptó que se levantaran las sanciones para que las empresas estadounidenses pudieran comprar petróleo libio de Vitol. Y, por supuesto, estaba el dron de la OTAN.

Pero, aunque Londres y Washington apoyaban la misión de Vitol, no estaban dispuestos a intervenir abiertamente en su nombre. Mientras descendía a lo que todavía era un país en guerra, Taylor sabía que, si algo iba mal, estaría solo.

La posibilidad de que las fuerzas de Gadafi activaran las defensas antiaéreas hacía demasiado peligroso un aterrizaje convencional, por lo que el piloto descendió tan rápido como lo permitía la nave. Taylor estaba solo en el avión privado, con la única compañía de un par de guardaespaldas que la empresa había contratado para la ocasión y Chris Bake, un corpulento neozelandés que dirigía las operaciones de Vitol en Oriente Medio.

El descenso hizo que a Taylor se le revolviere el estómago, y tampoco halló mucho consuelo con lo que encontró en tierra. En primavera de 2011, Bengasi era una ciudad inestable y sin ley, una colección de edificios de hormigón polvorientos amontonados alrededor de una laguna fétida, a solo unos pocos cientos de kilómetros de la línea de frente de un conflicto que aún se estaba librando. El aire estaba cargado de los sonidos y los olores de guerra. Los hospitales, de los que emanaba un olor pútrido, rebosaban de amputados y de otros heridos. Hombres y niños con rifles de asalto Kaláshnikov atados a la espalda circulaban por las calles polvorientas.

Por las noches, se sucedían apagones aleatorios que dejaban a la ciudad sin luz durante horas. Había patrullas de jóvenes armados hasta los dientes que montaban controles en las carreteras de la ciudad. De ese ambiente sin ley surgiría el grupo armado que, un año después, irrumpiría en el consulado de Estados Unidos y mataría a Chris Stevens, el embajador en Libia.

Los ciudadanos de Bengasi, agotados por décadas de dictadura y meses de guerra, se refugiaban en sus casas. Saif al Islam, el hijo de Gadafi, pronunció un escalofriante discurso en la televisión nacional en el que prometía más sangre: «Lucharemos hasta el último hombre, la última mujer, la última bala<sup>[5]</sup>».

Bengasi había sido durante mucho tiempo el centro de la industria petrolera en Libia. Las mayores reservas de petróleo del país estaban ubicadas en extensiones deshabitadas del desierto al este del país, más cerca de Bengasi que de Trípoli, la capital, que todavía estaba bajo el firme control de Gadafi. La mayoría de los yacimientos petrolíferos habían sido abandonados con el avance de los combates por el país y los principales geólogos e ingenieros petroleros se reunían por las noches en la plaza principal de Bengasi para discutir la difícil situación de su país. A un par de kilómetros de allí se levantaba la sede regional de la Compañía Nacional de Petróleo de Libia, junto a los restos ennegrecidos de una antigua comisaría a la que los rebeldes habían prendido fuego durante los primeros días del levantamiento.

Fue allí a donde se dirigieron Taylor y Bake cuando el avión aterrizó. El hombre con el que iban a reunirse era Nuri Berruien, un veterano ingeniero que estaba a punto de jubilarse antes de estallar la guerra civil. En primavera de 2011, dirigía la rama rebelde de la Compañía Nacional de Petróleo de Libia y estaba a cargo de cerrar el acuerdo que podría salvar la revolución.

Si Taylor iba a hacer tratos con los rebeldes, quería saber quién estaba al otro lado de la transacción. Por sus décadas de experiencia en Oriente Medio, sabía que tener una garantía personal podía ser más importante que un contrato cuidadosamente redactado. Y, en todo caso, de bien poco serviría un contrato cuando estaba haciendo negocios con un Gobierno rebelde que operaba en ministerios improvisados a mil kilómetros de la capital del país.

Taylor quedó satisfecho. El hombre que estaba al otro lado de uno de los acuerdos más arriesgados de Vitol no era un loco cegado por la guerra, sino un profesional de la industria petrolera. Se estrecharon la mano y Taylor volvió a Londres. «Corrimos un riesgo, pero fue un riesgo razonable», diría más adelante. Berruien, por su parte, también estaba contento: Vitol le había

ofrecido «las mejores condiciones» y ni siquiera se había molestado en pedir un seguro de guerra<sup>[6]</sup>.

Casi de inmediato, la intervención de Vitol transformó el equilibrio de poder de la guerra. En los extensos y vacíos desiertos del norte de África el suministro de combustible ha sido siempre un factor determinante para la victoria. En la Segunda Guerra Mundial, fue aquí donde el ejército de Erwin Rommel, el general alemán conocido como el Zorro del Desierto, cayó derrotado tras quedarse sin combustible.

El ejército rebelde de Libia tenía ahora combustible suficiente para evitar el destino de Rommel. Gracias a Vitol, disponían del carburante necesario para sus tanques y «tácticas», entre ellas la improvisada combinación de una camioneta con una ametralladora soldada a su caja de carga, que era el vehículo preferido por los militares rebeldes<sup>[7]</sup>.

A pesar del apoyo aéreo de la OTAN y la ayuda financiera de Catar, los rebeldes no habían logrado avanzar más allá de lo que era su bastión, el área circundante de Bengasi. En el momento de la visita de Taylor en la primavera de 2011, su territorio solo abarcaba la región oriental de Bengasi y una franja de costa de otros 150 kilómetros al suroeste.

El objetivo estratégico clave era apoderarse de las ciudades petroleras más al oeste (Marsa El Brega, Ras Lanuf, Es Sider) en las que los leales a Gadafi todavía controlaban el acceso a las riquezas petroleras de Libia. Tras las primeras entregas de combustible por parte de Vitol, Marsa El Brega cayó en manos de los rebeldes el 17 de julio. En pocas semanas, habían tomado Ras Lanuf y Es Sider, y desde allí se hicieron con el control de los yacimientos petrolíferos del interior de la cuenca de Sirte, el lugar en el que se había descubierto por primera vez petróleo en Libia en 1959.

En octubre, habían acorralado a los leales a Gadafi en una pequeña zona al oeste de Sirte. Un día, un grupo de combatientes rebeldes sorprendió al convoy de Gadafi y al hombre que había gobernado Libia con mano de hierro durante cuatro décadas huyendo en busca de refugio en una alcantarilla. Los rebeldes lo sacaron a rastras y lo mataron a golpes, un espantoso momento de triunfo que fue grabado con un teléfono móvil y retransmitido por todo el mundo.

Sin embargo, para Vitol el triunfo todavía estaba lejos. Los planes de la empresa habían empezado a torcerse pocos días después de que Taylor y Berruien se estrecharan la mano en Bengasi en primavera. A pesar de la promesa de que el acuerdo permanecería en secreto, pronto se hizo público que los rebeldes habían acordado vender su petróleo y recibir combustible a

cambio. A modo de respuesta, las fuerzas de Gadafi habían enviado una avanzadilla a través del desierto para volar el oleoducto Sarir-Tobruk, que unía los yacimientos petrolíferos controlados por los rebeldes con una terminal de exportación en la costa mediterránea, justo el lugar en el que Vitol había planeado recibir el petróleo que aceptaba como pago. «Ese fue el final de sus exportaciones de crudo durante un tiempo», recordaría Bake con tristeza<sup>[8]</sup>.

Taylor se enfrentaba a un dilema. Vitol ya no podía cobrar en especie. Cada cargamento de combustible que la compañía entregaba representaba un riesgo financiero creciente, y los rebeldes no tenían ni Gobierno ni banco central ni contaban con el reconocimiento internacional. Si Taylor continuaba suministrándoles combustible, estaría, a efectos prácticos, apostando su empresa a que los rebeldes ganarían la guerra.

Decidió arriesgarse. Para entonces, llevaba treinta años construyendo una red de contactos en Oriente Medio. Si abandonaba el trato con los rebeldes libios, no solo los estaría defraudando a ellos, sino también a sus viejos contactos en Catar, un país que durante mucho tiempo había sido una lucrativa fuente de negocios para Vitol.

Las compañías rivales creen que puede haber otra razón por la que Taylor decidió hacer honor a su trato con los rebeldes libios: Gadafi tenía miles de millones de dólares bloqueados en cuentas bancarias occidentales; si la guerra hubiera acabado mal para Vitol, los amigos de Taylor en los Gobiernos occidentales se habrían asegurado de que a la comercializadora se le pagara con esos activos bloqueados. (En septiembre de 2011 se desbloquearon trescientos millones de activos libios en Occidente para pagar a Vitol<sup>[9]</sup>). «No teníamos garantías de nadie —insiste David Fransen, presidente de Vitol en Suiza y uno de los socios más antiguos de Taylor—. Solo nos dijeron: “Todo irá bien, adelante”<sup>[10]</sup>».

Durante los meses siguientes, los petroleros de Vitol enviaron un cargamento tras otro. Los barcos entraban en los puertos de Libia por la noche y tenían órdenes de completar la descarga y esfumarse antes del amanecer. A veces, los combates se desarrollaban tan cerca que la tripulación del barco, de pie sobre cientos de miles de barriles de combustible altamente inflamable, podía oírlos.

Con cada envío, era más lo que se jugaba Vitol. Durante cinco meses, la firma comercial envió treinta cargamentos de gasolina, diésel, fuel y gas licuado de petróleo a Libia. En un momento dado, cuando todos estaban a la espera de que terminara la guerra y se reanudara la producción de petróleo, la

cantidad que le debía el Gobierno rebelde a Vitol superó los mil millones de dólares, una suma lo bastante grande como para amenazar la supervivencia de la comercializadora y que habría tenido problemas para recuperar si la guerra hubiese terminado de otro modo. «Fue un trato, para ser honestos, que fue mucho más allá de lo que debería haber ido —explicó Taylor—. Podría haber salido muy, muy mal<sup>[11]</sup>».

Es imposible decir cómo habría acabado la guerra civil libia si Vitol no hubiera aceptado suministrar combustible a los rebeldes, o si no hubiera seguido haciéndolo incluso cuando no podían pagarle. ¿Habría ocupado otro comerciante de materias primas el lugar de Vitol? ¿Habría encontrado el Gobierno de Catar otro modo de conseguir combustible para los rebeldes?

Pero hay algo que no se puede negar: sin los mil millones de dólares en combustible recibidos en ese momento de necesidad, los rebeldes habrían sido derrotados. «El combustible de Vitol era muy importante para los militares», dijo en 2011 Abdeljalil Mayuf, un ejecutivo de la Arabian Gulf Oil, una compañía petrolera controlada por los rebeldes en Bengasi<sup>[12]</sup>. No era la primera vez que un comerciante petrolero tenía un papel determinante en la historia de Oriente Medio y no sería la última.

Para Libia, sin embargo, la historia no tuvo un final feliz. En los años posteriores al vuelo de Taylor a Bengasi, el país pasó de un conflicto a otro. La muerte de Gadafi no puso fin a los combates: los señores de la guerra del este y del oeste del país continuaron luchando por los recursos petroleros. En 2014, Libia se sumió en una segunda guerra civil que, en el momento de escribir este libro, sigue latente. Y la caída de Gadafi tuvo efectos desestabilizadores más amplios en toda la región, ya que el arsenal del ejército libio salió de contrabando en dirección a otras zonas en conflicto, entre ellas Siria, donde el grupo terrorista Estado Islámico estaba empezando a afianzarse<sup>[13]</sup>.

Con los cadáveres acumulándose en Libia y los efectos de la guerra civil extendiéndose por todo Oriente Medio, Taylor llegó a dudar de si había acertado con su intervención. «Es difícil saber si lo hicimos bien», le diría a un periodista en 2019. «Estuve pensando en Libia el otro día y me invadió una sensación muy desagradable. Es algo que quizá no tendríamos que haber hecho<sup>[14]</sup>».

Los acuerdos de Vitol en Libia son una demostración del enorme poder que tienen las empresas que comercializan materias primas en el mundo moderno.

Pocos de nosotros experimentamos ese poder tan directamente como los libios, pero, seamos conscientes o no de ello, todos somos sus clientes. La mayoría no le damos importancia a la facilidad con la que llenamos el depósito del coche, compramos un teléfono móvil o pedimos una taza de café colombiano. Pero la base de casi todo nuestro consumo es un frenético comercio internacional de recursos naturales. Y apuntalando ese comercio, desde sus oficinas en ciudades tranquilas de Suiza o Nueva Inglaterra, están los ejecutivos que comercian con materias primas.

Son poco conocidos y apenas se ven sometidos a escrutinio, pero los comerciantes de materias primas se han convertido en los engranajes esenciales de la economía moderna. Sin ellos, las gasolineras se quedarían sin combustible, las fábricas dejarían de producir y las panaderías no tendrían harina. En palabras de Ludwig Jesselson, uno de los pioneros de la industria, son «un foro de intercambio de bienes esenciales<sup>[15]</sup>».

Su influencia no se limita a la economía: el control que los comerciantes de materias primas ejercen sobre el flujo de los recursos estratégicos mundiales también los ha convertido en poderosos actores políticos. Si se quiere entender la interacción entre dinero y poder en el mundo moderno, y ver cómo el petróleo y los metales salen de los países productores y entran en forma de dinero en los bolsillos de magnates y cleptócratas, es necesario saber cómo trabajan los comerciantes de materias primas. Suelen decir que son apolíticos y que los motiva más el lucro que la búsqueda de poder, pero hay pocas dudas de que, como muestran los acuerdos de Vitol con los rebeldes de Libia, han tenido un papel determinante en la historia.

En Irak, los comerciantes de materias primas ayudaron a Sadam Huseín a vender su petróleo eludiendo las sanciones de la ONU; en Cuba, suministraron a Fidel Castro petróleo a cambio de azúcar, lo que ayudó a mantener viva la revolución comunista, y vendieron bajo mano millones de toneladas de trigo y maíz estadounidenses a la Unión Soviética, algo de lo más conveniente para Moscú en el apogeo de la Guerra Fría. Cuando Ígor Sechin, el jefe del gigante petrolero ruso Rosneft y aliado del presidente Vladímir Putin, necesitó 10 000 millones de dólares a corto plazo, ¿a quién llamó? A los comerciantes de materias primas.

Son los últimos buscavidas del capitalismo global: están dispuestos a hacer negocios donde otras empresas no se atreven a poner el pie y ganan dinero gracias a una combinación de carácter despiadado y encanto personal. Pero, aunque la importancia de los comerciantes de materias primas ha crecido durante las últimas décadas, sigue sin haber muchos. Un puñado de

empresas controla una gran parte de la compraventa mundial de materias primas, y muchas de estas empresas son propiedad de unas pocas personas. Las principales cinco empresas petroleras manejan al día 24 millones de barriles de crudo y productos refinados como la gasolina y el combustible de aviación, lo que equivale casi a un cuarto de la demanda mundial de petróleo<sup>[16]</sup>. Las siete principales comercializadoras agrícolas manejan poco menos de la mitad del grano y las semillas oleaginosas del mundo<sup>[17]</sup>. Glencore, la principal compañía dedicada a la compraventa de metales, maneja un tercio del suministro mundial de cobalto, una materia prima fundamental para la construcción de coches eléctricos<sup>[18]</sup>. Pero incluso esos números subestiman el papel de las comercializadoras: al ser los participantes más rápidos y agresivos del mercado, a menudo son sus operaciones las que establecen los precios.

Sorprende, incluso a quien lleva, como es nuestro caso, dos décadas informando sobre los recursos naturales, el poder y la influencia que se concentran en las manos de unos pocos comerciantes de materias primas, y sorprende también lo poco que se sabe de ellos, sobre todo por parte de reguladores y Gobiernos. Hasta cierto punto, es lo que buscan. En su mayor parte, los comerciantes de materias primas son empresas de propiedad privada, que no tienen que revelar tanta información sobre sus actividades como sus competidoras que cotizan en bolsa. Tradicionalmente, muchos han visto su superior acceso a la información como una ventaja competitiva, y han hecho todo lo posible por evitar revelar datos sobre sí mismos. Como dijo Ian Taylor, fallecido en 2020, cuando se sentó con nosotros para concedernos una entrevista para este libro: «Preferiríamos que no lo escribierais<sup>[19]</sup>».

De modo que la industria ha permanecido en las sombras, salvo por alguna ráfaga de interés que suele producirse cuando suben los precios o estalla un escándalo. En tres cuartos de siglo, solo se han escrito unos pocos libros al respecto. Y los periodistas, con algunas excepciones, han renunciado a escribir sobre empresas que reciben sus preguntas con un muro de silencio (y, en ocasiones, con amenazas legales).

Es algo que nosotros hemos experimentado de primera mano trabajando para el *Financial Times* y Bloomberg News. Cuando empezamos a escribir sobre materias primas, a principios de los 2000, las comercializadoras despertaron nuestra curiosidad. Muchas personas de la industria de los recursos naturales parecían creer que eran la mano oculta tras ciertas fluctuaciones en los precios o determinados acontecimientos políticos. Sin embargo, casi nunca aparecían en público ni en las páginas de los periódicos.

Pocos de nuestros compañeros habían oído hablar de ellas, y mucho menos habían podido hablar con ellas.

Nuestra curiosidad aumentó cuando intentamos contactar con ellas por primera vez. Glencore había encomendado a uno de sus financieros internos la tarea de hacerles saber a los periodistas, de manera educada pero firme, que podían marcharse con sus preguntas a otra parte. Lo primero que hizo fue tratar de persuadirnos de que nuestro interés estaba fuera de lugar (en aquel momento, Glencore ya era el mayor comerciante de materias primas del mundo). «Somos una pequeña empresa que no le interesa a nadie», dijo esa persona. Nos recomendó dedicar nuestro tiempo a escribir sobre otras empresas que despertaran más interés.

Louis Dreyfus, una de las mayores empresas comercializadoras de productos agrícolas, empleaba una técnica aún más simple: les daba a los periodistas la dirección de correo electrónico y el número de teléfono de un ejecutivo con el que podían contactar si tenían preguntas, pero nadie contestaba nunca las llamadas ni los correos. Cuando, tras semanas de intentos infructuosos, el esquivo ejecutivo finalmente nos respondió al teléfono, nos dijo que sí, que por supuesto que había visto nuestros correos. En ese caso, ¿por qué no había contestado con un simple «sin comentarios», que es la respuesta favorita de los relaciones públicas que desean que no se hable de algo? Respondió enigmáticamente que deberíamos haber considerado su falta de respuesta como una respuesta en sí misma. Y luego colgó.

Este libro surgió del deseo de comprender y explicar a esas enigmáticas empresas e individuos. Tuvimos suerte y nos pusimos a ello en el momento oportuno: nuestro interés llegó justo cuando los comerciantes de materias primas estaban emergiendo de las sombras. Quizá más importante fue el hecho de que Glencore salió a bolsa en 2011, en lo que fue la mayor oferta pública de venta en el mercado de Londres. Aquello obligó a la empresa a destapar sus finanzas y a someterse a las preguntas de los inversores y los medios de comunicación. Sus competidores también empezaron a contratar a asesores de relaciones públicas, a publicar información sobre sus finanzas y a conceder entrevistas a los periodistas.

En más de un año de investigación para este libro, hemos entrevistado a más de cien comerciantes de materias primas en activo y retirados. Algunos se han negado a hablar con nosotros, pero muchos otros se han mostrado dispuestos a hacerlo, tal vez gracias a que el paso del tiempo les ha animado a dejar que otros penetren en su mundo. Hemos hablado con más de veinte

socios de Glencore, antiguos y actuales, con todos los fundadores vivos de Trafigura y con una docena de ejecutivos y exejecutivos de Vitol. El propio proceso de realización de las entrevistas nos ha abierto una ventana a la riqueza que ha generado el comercio de materias primas. Entrevistamos a Andy Hall, considerado el comerciante de petróleo vivo más famoso de su generación, en su castillo, de más de mil años y decorado con obras de arte moderno, cerca de Hannover. Otro comerciante de petróleo jubilado nos invitó a su granja de cría de caballos, en los condados de los alrededores de Londres. Un tercero nos recibió en su chalé en una exclusiva estación de esquí suiza.

Muchos de los ejecutivos en activo fueron más cautelosos en sus interacciones, aunque todas las grandes firmas comerciales, con la excepción de Archer Daniels Midland, aceptaron reunirse con nosotros. Los directores ejecutivos de las principales comercializadoras de petróleo, metales y agricultura nos concedieron una entrevista. Algunos fueron más comunicativos que otros. A Ivan Glasenberg, el jefe de Glencore, cuya empresa estaba siendo investigada en ese momento por el Departamento de Justicia de Estados Unidos por corrupción y blanqueo de capital, lo entrevistamos en el último piso de la sede de su empresa en Suiza. Con su abogado a un lado y su agente de relaciones públicas en el otro, procedió a esquivar nuestras preguntas durante cinco horas de toma y daca, e insistió en que gran parte de nuestra conversación no podría citarse.

La historia que se cuenta en este libro se basa principalmente en todas esas entrevistas. Cuando relatamos acontecimientos o encuentros históricos, lo hacemos a partir del testimonio de al menos una persona que estuvo involucrada. En los casos en los que hay varias personas involucradas que difieren en el modo en que recuerdan ciertos detalles, aparece indicado en el texto.

¿Han sido los ejecutivos totalmente sinceros con nosotros en todo momento? Dejaremos que lo juzguen los lectores. Por lo que respecta a los rincones más dudosos del negocio del comercio de materias primas, hemos recibido una gran variedad de respuestas. Un antiguo ejecutivo de Glencore empezó su conversación con nosotros con las siguientes palabras: «Lo que voy a contaros no es toda la verdad y nada más que la verdad. Hay cosas que no voy a deciros». Otro ejecutivo guardaba silencio cada vez que le preguntábamos por los momentos más oscuros de su carrera. Aunque no habría sido un buen jugador de póquer: cuando le preguntábamos cómo había

logrado cerrar acuerdos petroleros tan lucrativos en Nigeria o Irán, esbozaba una sonrisa y los ojos le brillaban con todo lo que callaba.

No nos hemos basado solo en los relatos de los ejecutivos. Este libro es el producto de un aprendizaje de veinte años sobre el comercio de materias primas. En todo ese tiempo, no solo hemos conocido y entrevistado a cientos de comerciantes, sino que además hemos viajado a docenas de países, desde una Libia devastada por la guerra hasta el cinturón agrícola de Estados Unidos, para hablar con las personas que hacen negocios con los comerciantes, con los funcionarios del Gobierno que interactúan con ellos y con los ciudadanos comunes que se ven afectados por sus actividades. También hemos reunido miles de páginas de documentos, muchos de los cuales no se habían publicado hasta ahora, que detallan las finanzas de las comercializadoras, las redes de empresas que poseen y la estructura de sus acuerdos.

El término «empresa comercializadora de materias primas» evoca una amplia variedad de imágenes diferentes, desde los ruidosos corros de las bolsas de Chicago hasta las filas llenas de pantallas de ordenador de los bancos de inversión de Wall Street. No obstante, este libro se centra en las empresas y personas cuyo negocio es la compraventa de materias primas físicas. Son ellos los que controlan el flujo de los recursos naturales del mundo; en sus manos se concentra un tipo de poder político y económico casi único.

Esta definición excluye a los bancos de Wall Street y los fondos especulativos que apuestan grandes sumas a las fluctuaciones de los precios sin siquiera acercarse a un barril real de petróleo, una fanega de trigo o una tonelada de cobre. También excluye a las grandes mineras y compañías petroleras que disponen de sofisticadas redes por todo el mundo para vender su hierro, cobre o petróleo, pero que no están en el negocio de comprar o vender materias primas que no han producido.

Por supuesto, la categoría tiene unos límites difusos: hay grandes petroleras como BP y Shell que también son grandes comercializadoras, más allá del petróleo que producen en los yacimientos que poseen. Bancos como Goldman Sachs y Morgan Stanley también han sido, en varios momentos de la historia, importantes comerciantes de materias primas físicas. Japón también tiene una larga historia de empresas comerciales generales, las *sogo shosha*, cuyo papel principal ha sido asegurar las importaciones de recursos naturales que necesitan los fabricantes japoneses, pero que también han hecho

incursiones en el comercio internacional de materias primas, a veces con consecuencias desastrosas.

Si bien algunas de esas compañías aparecen ocasionalmente en nuestra historia, nos centraremos en las empresas cuya actividad principal no es la de producir ni consumir materias primas, sino la de comercializarlas. Son lo que a veces se conoce como «distribuidoras independientes» o «comercializadoras». Incluso dentro de esos límites, no podemos esperar ofrecer una descripción exhaustiva de todos y cada uno de los comerciantes de materias primas que ha habido a lo largo de la historia. Lo que haremos, en lugar de eso, es centrarnos en las empresas que han dominado los mercados del petróleo, los metales y la agricultura de los últimos setenta y cinco años y que han tenido un papel esencial en el desarrollo de la economía global.

Muchas de estas compañías pertenecen a una sola dinastía empresarial. Si bien Glencore domina el comercio de materias primas en la actualidad, en los ochenta era Marc Rich + Co quien desempeñaba el papel de líder, y en los sesenta y setenta era Philipp Brothers. Las tres empresas tienen una conexión casi familiar: Marc Rich era un alto ejecutivo en Philipp Brothers antes de dejarla para fundar la empresa que lleva su nombre y Marc Rich + Co pasó a llamarse Glencore cuando los principales ejecutivos expulsaron a Rich de la empresa que había fundado.

Hoy en día, Glencore es el mayor comerciante de metales, uno de los tres principales comerciantes de petróleo y el mayor comerciante de trigo del mundo. La empresa que emergió de la sombra de Marc Rich se ha convertido en una compañía puntera. Desde un modesto edificio en una tranquila ciudad suiza, tiene intereses que van desde el trigo canadiense hasta el cobre peruano, pasando por el petróleo ruso. Aquí, los ejecutivos son un calco de su jefe, Glasenberg. Hablan con el mismo acento, van a correr con él por las mañanas y muchos de ellos son, al igual que él, sudafricanos con formación en contabilidad. Comparten también la misma incansable ética de trabajo de su jefe, un hombre que no duda en llamar a un periodista un domingo a las seis de la mañana para analizar un artículo.

Trafigura pertenece a la misma dinastía. Fue fundada por un grupo de empleados de Marc Rich descontentos con su situación que se establecieron por su cuenta en 1993. La empresa, que ahora es la segunda mayor comercializadora de petróleo y metales del mundo, se ha aferrado a la mentalidad de segundona, así como un sentido francés del estilo heredado de su fundador, Claude Dauphin.

En petróleo, el comerciante líder es Vitol. Sus ejecutivos exudan la confianza de la élite británica, como corresponde a una empresa cuya oficina está solo a unos metros del palacio de Buckingham y que ha tenido durante mucho tiempo un consejero delegado, Ian Taylor, que era un visitante habitual del número 10 de Downing Street.

En agricultura, el rey es Cargill. La empresa estadounidense, la mayor comercializadora de cereales del mundo, se comporta con la misma discreta confianza en sí misma que las generaciones de riqueza del Medio Oeste en las que tiene su origen. Es la empresa que lleva más tiempo en la cima de la industria, y también la más corporativa; cuenta con su propio archivero y con una historia autorizada de la empresa que se extiende a lo largo de tres volúmenes y 1774 páginas.

Dentro de estas empresas el elenco de personajes es extraordinario: están los obsesionados con su trabajo, los que tienen una inteligencia feroz, los poseedores de una amabilidad que desarma y los que sobre todo están muy preocupados por ganar dinero. Si algo no abunda en la industria del comercio de materias primas son las mujeres. Son compañías que hacen que los bancos de Wall Street parezcan progresistas en materia de diversidad de género. Glencore fue el último miembro del índice FTSE 100 de empresas líderes en el Reino Unido con un consejo de administración exclusivamente masculino. Nombró a su primera consejera en 2014<sup>[20]</sup>. Menos de uno de cada veinte altos cargos en la industria del comercio de materias primas son mujeres<sup>[21]</sup>. Algunas de las mayores comercializadoras, como Vitol o Trafigura, no tienen una sola mujer entre sus principales ejecutivos. Glencore, en su informe anual de marzo de 2020, dijo que no alcanzaría el objetivo establecido por los inversores de que antes de fin de año un tercio de sus directivos fueran mujeres. «Todavía hoy nos cuesta cubrir los puestos superiores [...] con mujeres<sup>[22]</sup>». Y la diversidad de género no es el único de sus problemas: sus niveles superiores no son solo descaradamente masculinos, sino también descaradamente blancos.

El negocio básico de los comerciantes de materias primas es muy simple: consiste en comprar recursos naturales en un lugar y en un momento dado, y venderlos en otro, obteniendo, con suerte, ganancias en el proceso. Las comercializadoras existen porque la oferta y la demanda de materias primas a menudo no coinciden. La mayoría de las minas, granjas y yacimientos petrolíferos no se encuentran en el mismo lugar que los compradores de esos bienes. Y no todas las empresas que extraen cobre o producen soja pueden permitirse tener una red de oficinas por todo el mundo para vender sus

productos. Es más, la mayor parte del tiempo, los mercados de materias primas están abastecidos en exceso o no lo suficiente. Los comerciantes, siempre ágiles y flexibles, están dispuestos a todas horas a quitarle un producto de las manos a un proveedor si el precio es adecuado, o a suministrárselo a un consumidor si está dispuesto a pagar.

No hace falta ir muy lejos para ver un ejemplo de cómo funciona ese mecanismo en la práctica: basta con fijarse en la caída del precio del petróleo en 2020. Con la pandemia del coronavirus expandiéndose por todo el mundo y obligando a cancelar vuelos y a evitar desplazamientos, el precio del petróleo empezó a bajar cada vez más y llegó a cotizarse por primera vez por debajo de cero. Lo que hicieron las comercializadoras en ese momento fue comprar petróleo a precios muy bajos y almacenarlo hasta que se recuperó la demanda. Algunos incluso compraron unos pocos barriles a precios negativos, lo que significa que los productores tuvieron que pagar para que se los quitaran de las manos.

Los comerciantes de materias primas son arbitrajistas por excelencia, es decir, que explotan una serie de diferencias de precios. Como están a todas horas haciendo tratos de compra y de venta, a menudo les da igual si los precios de las materias primas suben o bajan. Lo que les importa es la disparidad de precios entre las diferentes ubicaciones, calidades o formas de un producto, y las distintas fechas de entrega. Al explotar estas diferencias de precios, contribuyen a que los mercados sean más eficientes, porque dirigen los recursos a sus usos de mayor valor en respuesta a las señales de los precios. Son, en palabras de un académico, la manifestación visible de la mano invisible de Adam Smith<sup>[23]</sup>.

A medida que han ido creciendo, las comercializadoras se han convertido también en importantes conductos de financiación para el comercio mundial. Son una especie de sector bancario en la sombra, dispuesto a pagar a los productores de petróleo por adelantado por su crudo o a suministrar cobre a los fabricantes a crédito. Como dice Jim Daley, exdirector de comercio de petróleo en Marc Rich + Co: «El petróleo no es más que una forma de dinero<sup>[24]</sup>».

Si bien este libro trata sobre el auge de los comerciantes de materias primas en la segunda mitad del siglo xx, la historia que cuenta tiene un alcance mayor. Es también una visión de cómo funciona el mundo moderno, un mundo en el que el mercado es el rey, en el que las empresas internacionales pueden permitirse ignorar casi cualquier intento de regulación

y en el que los titanes de las finanzas globales tienen más poder que algunos políticos electos.

La compraventa de materias primas es tan antigua como el propio comercio, pero la industria solo empezó a adoptar su forma actual en los años posteriores a la Segunda Guerra Mundial. Fue entonces cuando, por primera vez, las empresas comerciales se volvieron verdaderamente globales y, lo que es más importante, cuando el petróleo se convirtió en un producto que se podía comprar y vender. Hasta entonces, las empresas de comercio de materias primas habían ocupado un nicho de la economía global, pero, a partir de los años cincuenta, la industria de repente se vio impulsada por una enorme ola de crecimiento global. El nuevo estatus de superpotencia de Estados Unidos fomentó los intercambios comerciales en todo el mundo y los mercaderes de materias primas se convirtieron en sus emisarios. El valor del comercio mundial de productos manufacturados y recursos naturales aumentó de menos de 60 000 millones de dólares justo después de la Segunda Guerra Mundial a más de 17 billones de dólares en 2017, de los que una cuarta parte eran materias primas<sup>[25]</sup>.

La prosperidad económica se extendió también más allá de Estados Unidos y Europa, y las comercializadoras de materias primas lideraron la carga. Fueron de las primeras empresas occidentales en abrir oficinas en países como India, Rusia, China e Indonesia, mucho antes de que otros inversores descubrieran el concepto de «mercados emergentes». «No es un negocio para los que se amilanan fácilmente —sostiene David MacLennan, actual consejero delegado de Cargill—. Lo que ha hecho Cargill históricamente es ir a lugares donde otra gente no iría. Ahí es donde hay oportunidades. Si hay una crisis, una amenaza o una situación de alto riesgo, es que hay una oportunidad<sup>[26]</sup>».

La historia que cuenta este libro gira en torno a cuatro avances que transformaron la economía global y lo hicieron a favor de los comerciantes de materias primas. El primero fue la apertura de mercados que antes estaban estrictamente controlados, sobre todo el del petróleo. El dominio de las grandes empresas petroleras, conocidas como las «Siete Hermanas», se redujo con la ola de nacionalizaciones que azotó a los países de Oriente Medio en los años setenta. El petróleo, que hasta entonces había pertenecido en exclusiva a una empresa, desde el pozo hasta la refinería y la gasolinera, podía de pronto comercializarse libremente, y se pasó de los precios fijos a un mercado libre.

Los líderes de Oriente Medio y los de América Latina tenían petróleo para vender y los comerciantes de materias primas hacían tratos con ellos de forma indiscriminada. En el proceso, ayudaron a crear una nueva forma de poder global: el petroestado.

El segundo fue la caída de la Unión Soviética en 1991, que, de un plumazo, rediseñó una red global de relaciones económicas y lealtades políticas. Una vez más, los comerciantes de materias primas se lanzaron de cabeza, y llevaron la ley del mercado a lo que hasta entonces habían sido economías planificadas. En medio del caos, rescataron a minas y fábricas en apuros e incluso apuntalaron a Gobiernos enteros. A cambio, se aseguraron el acceso a ciertos recursos naturales en condiciones extremadamente favorables.

El tercero fue el espectacular crecimiento económico de China en la primera década de este siglo. La industrialización de la economía china generó una enorme demanda de materias primas. En 1990, por poner un ejemplo, China consumía la misma cantidad de cobre que Italia. Hoy, una de cada dos toneladas de todo el cobre que se extrae en el planeta va a parar a las fábricas chinas<sup>[27]</sup>. Además, la migración del campo a la ciudad de la población china hizo crecer la demanda de importaciones de alimentos y combustible. Como consecuencia, el comercio internacional de materias primas volvió a experimentar un nuevo impulso, al que siguió una enorme subida de los precios. Por otra parte, al recorrer el mundo en busca de materias para satisfacer la insaciable demanda, las comercializadoras de materias primas ayudaron a forjar nuevas relaciones económicas entre China y los países ricos en recursos de América Latina, Asia y África.

El cuarto avance fue el creciente papel de las finanzas en la economía global y el crecimiento del sector bancario desde los años ochenta. Antes de aquello, los comerciantes de materias primas necesitaban tener el capital suficiente para pagar cada envío de metal o grano que compraran. En cambio, sus sucesores podían pedir dinero prestado y contar con garantías bancarias, lo que les permitía comerciar con cantidades mucho mayores y reunir sumas de dinero mucho más grandes.

El resultado de esos cuatro avances fue una extraordinaria expansión en la riqueza y el poder de unas pocas empresas e individuos que controlan el comercio mundial de materias primas. Su objetivo es obtener un pequeño margen de beneficios sobre un gran volumen de operaciones. Y el volumen es realmente enorme: en 2019, las cuatro mayores empresas comercializadoras de materias primas facturaron 725 000 millones de dólares, más que las

exportaciones totales de Japón<sup>[28]</sup>. Las ganancias de la industria han sido igualmente impresionantes. Marc Rich + Co ganó tanto dinero en la crisis del petróleo de 1979 que se la habría podido considerar una de las diez empresas más rentables de Estados Unidos. En la década del auge de las materias primas liderada por China hasta 2011, los beneficios combinados de las tres mayores compañías de materias primas superaron a los de los gigantes más conocidos del comercio mundial, como Apple y Coca-Cola (véase la tabla de la página 430).

Lo que es aún más notable es que esas ganancias se han repartido entre un pequeño grupo de personas. Las comercializadoras de materias primas, con algunas excepciones, han seguido siendo empresas privadas, y dividen sus ganancias entre unos pocos socios o fundadores, creando una riqueza fantástica para esos individuos. Vitol, que todavía es propiedad exclusiva de sus empleados-accionistas, ha distribuido más de 10 000 millones de dólares entre ellos solo en la última década. La familia propietaria de Cargill cuenta con catorce milmillonarios, más que cualquier otra familia del mundo<sup>[29]</sup>. Louis Dreyfus, la histórica comercializadora de cereales, es propiedad de una sola persona. Glencore convirtió a no menos de siete personas en milmillonarias cuando salió a bolsa en 2011.

Este cóctel de grandes fortunas, recursos estratégicamente importantes y la voluntad de operar donde otros temen hacerlo ha hecho que a los miembros menos escrupulosos de la industria del comercio de materias primas no les hayan faltado oportunidades para hacer trampas. Lo que ha sido posible, en gran medida, gracias a una notable falta de regulación o escrutinio gubernamental de sus actividades.

Una de las razones por las que las actividades de las comercializadoras de materias primas han escapado de la supervisión durante tanto tiempo es que operan en los rincones más opacos del sistema financiero internacional. Las materias que transportan a menudo se encuentran en alta mar, más allá del alcance de las regulaciones nacionales; las operaciones se realizan a través de empresas pantalla, en paraísos fiscales, y las compañías se han establecido en países como Suiza o Singapur, famosos por no tener apenas controles. Como dice un destacado bufete de abogados de Zúrich: «Las actividades de comercio de materias primas apenas están reguladas en Suiza». El despacho de abogados en cuestión, Pestalozzi, está en mejor posición de saberlo que la mayoría: el socio de quien toma su nombre, Peter Pestalozzi, trabajó durante

tres décadas como abogado de Marc Rich + Co y más tarde de Glencore, y formó parte del consejo de administración de la empresa hasta 2011<sup>[30]</sup>.

Así que cuando los comerciantes de materias primas aparecen en los titulares la mayoría de las veces se debe a irregularidades. El caso más famoso de todos, y el que más ha contribuido a configurar la percepción popular de estos empresarios, es el de Marc Rich. El que es, en muchos sentidos, el fundador de la industria moderna del comercio de materias primas pasó casi dos décadas escondido en Suiza como fugitivo de la justicia estadounidense tras ser acusado de evasión de impuestos y de comercio con Irán durante la crisis de los rehenes, con docenas de estadounidenses retenidos en Teherán.

Algunos de los ejecutivos a los que hemos entrevistado han sido muy sinceros a la hora de hablar sobre la reputación de corrupción y sobornos de la industria del comercio. «Por desgracia, eso es algo que ha afectado a toda la industria de materias primas —nos dijo Torbjörn Törnqvist, cofundador y consejero delegado de la empresa de comercio de petróleo Gunvor—. Hay quien guarda muchos secretos inconfesables y la mayoría no saldrán a la luz nunca<sup>[31]</sup>».

Otro ejecutivo, uno de los socios más importantes de Glencore hasta 2002, nos contó tranquilamente que solía viajar a Londres con un maletín lleno de dinero. Señaló, por supuesto, que en esa época pagar «comisiones» era legal y deducible de impuestos para una empresa suiza<sup>[32]</sup>.

Otros se han refugiado en los tópicos de las relaciones públicas: insisten en que la mala fama de la industria es un tópico desfasado y que ahora se practica una política de «tolerancia cero» con la corrupción. Es cierto que las cosas han cambiado. Las «comisiones» en el extranjero ya no son deducibles de impuestos como antes; los bancos ahora plantean preguntas más difíciles a las empresas a las que les prestan dinero y muchas comercializadoras de materias primas tienen departamentos de auditoría que actúan como una especie de policía interna.

Y, sin embargo, el flujo constante de anécdotas —algunas muy recientes— que pintan la industria con una luz poco halagüeña sugiere que, en demasiados casos, los comerciantes todavía están dispuestos a dejar a un lado la moral y la ley con tal de obtener beneficios. Desde la República Democrática del Congo hasta Costa de Marfil, pasando por Brasil y Venezuela, muchos de los mayores comerciantes del mundo están en el punto de mira de los fiscales anticorrupción.

Aunque el mal comportamiento de algunos empresarios no define a toda la industria. «Igual que no todos los productores de Hollywood son Harvey Weinstein, no todos los comerciantes de materias primas son unos corruptos», argumenta Mark Hansen, que dirige una empresa de tamaño medio de comercio de metales<sup>[33]</sup>.

Sin embargo, la corrupción no es la única esfera en la que la reputación de los comerciantes de productos básicos está lejos de brillar. Gracias a sus sedes en paraísos fiscales, muchas comercializadoras han pagado muy pocos impuestos sobre sus extraordinarias ganancias. Durante las últimas dos décadas, Vitol ha pagado solo el 13 % de impuestos sobre sus ganancias de más de 25 000 millones de dólares<sup>[34]</sup>.

Y en un mundo que está despertando a la realidad del cambio climático, los comerciantes han tardado en reformar un negocio que todavía depende en gran medida de materias primas que contaminan el medio ambiente. El carbón es una de las fuentes de ganancias más importantes de Glencore, que es el principal exportador mundial de este producto. A Glasenberg, que empezó su carrera en el negocio del carbón y una vez se jactó de que «todo el mundo se ponía cachondo con el carbón<sup>[35]</sup>», le sigue encantando<sup>[36]</sup>. El petróleo y el gas continúan siendo de gran importancia para muchos de los principales operadores. A ninguno de los empresarios a los que hemos entrevistado parece que esa cuestión le plantee ningún dilema ético; se limitan a decir que continuarán comercializando combustibles fósiles mientras el mundo los consume. Pero, aunque no les preocupe el impacto de sus transacciones sobre el cambio climático, el creciente debate público sobre los combustibles fósiles sigue representando una amenaza para su negocio.

Al margen de lo que depare el futuro, una cosa está clara: los comerciantes de materias primas han pasado a tener en los últimos tres cuartos de siglo una enorme relevancia e influencia en el mundo. Durante demasiado tiempo, sus actividades han sido poco comprendidas y se ha subestimado su importancia.

Esperamos que este libro ayude a cambiar esa situación.

## Los pioneros

Cuando Theodor Weisser se acercó a la frontera soviética, el miedo le provocó un escalofrío.

Viajar de Europa Occidental a la Unión Soviética en 1954 habría amedrentado a cualquiera, pero en el caso de Weisser el coraje necesario era aún mayor. Durante la Segunda Guerra Mundial, siendo soldado del ejército alemán, había sido capturado por las fuerzas soviéticas y hecho prisionero en el frente oriental.

A sus cuarenta años, pero con los recuerdos de su estancia en un campo de prisioneros soviético aún frescos, aquel sería su primer viaje a Rusia como hombre libre. En el último momento, por temor a que lo reconociera alguien que hubiese conocido en la guerra, se compró una gorra roja y se cubrió los ojos con ella<sup>[1]</sup>.

Weisser se encontraba en territorio desconocido. Viajaba a la capital del comunismo en un momento en que la Guerra Fría dominaba el discurso público en Occidente. Desde el golpe de Estado en la Checoslovaquia de 1948, que había contado con apoyo soviético, la Europa Occidental estaba cada vez más alarmada por el desafío que representaba la amenaza de la Unión Soviética llamando a la puerta. Además, Estados Unidos estaba atenazado por el Temor Rojo provocado por las denuncias públicas del senador Joseph McCarthy contra presuntos comunistas.

Pero Weisser no era el tipo de hombre que se deja disuadir fácilmente. Había salido de Hamburgo decidido a comprar petróleo y no se iría de allí sin un acuerdo. Condujo por las amplias y vacías autopistas de Moscú hasta llegar a uno de los pocos hoteles en los que se permitía alojarse a los extranjeros y esperó a que la burocracia soviética se fijara en él.

No tuvo que esperar mucho. Al poco tiempo ya tenía una cita para cenar con Evgeny Gurov, el gerente de Soyuznefteexport, la agencia gubernamental

que controlaba el comercio de petróleo de la Unión Soviética. Gurov fue uno de los primeros ideólogos que reconoció el potencial del petróleo como arma estratégica<sup>[2]</sup>. A Weisser, por su parte, no le motivaba la ideología, sino el lucro. Su empresa, Mabanaf, se dedicaba a la distribución de combustible en toda Alemania Occidental, y estaba perdiendo dinero. Weisser necesitaba encontrar nuevas fuentes de petróleo para vender a sus clientes, y eso implicaba ir a lugares que pocos se atrevían a visitar.

No queda constancia de dónde cenaron los dos hombres ni de lo que comieron, pero debió de ser un encuentro muy peculiar: uno de los principales funcionarios comerciales de la Unión Soviética se sentaba a la mesa con un antiguo prisionero de guerra y brindaba por su nueva amistad bajo la atenta mirada del KGB.

Hubo un periodo de negociación, pero al final la perseverancia de Weisser se vio recompensada. Soyuznefteexport le vendió a Mabanaf un cargamento de diésel para su reventa en Alemania Occidental. Sin embargo, por lo menos al principio, ese espíritu pionero le saldría caro al comerciante. Cuando regresó a Alemania, su voluntad de negociar con el que era su adversario en la Guerra Fría hizo que gran parte de la industria petrolera lo rechazara. Las compañías navieras a las que había recurrido para transportar su combustible por todo el país se negaron a hacer negocios con él, con el argumento de que sus otros clientes no querían alquilar barcos que hubieran transportado petróleo de la Unión Soviética<sup>[3]</sup>.

Pero Weisser, un experto en relaciones públicas con un rostro amplio y sincero y una sonrisa cautivadora, sabía que había conseguido lo único que importaba de su viaje a Moscú: un contacto detrás del telón de acero. Su primer acuerdo marcó el comienzo de una relación que duraría años, y que apuntalaría los beneficios de su negocio de compraventa. En 1956, Gurov le devolvió la visita a Weisser y firmó un contrato en Múnich para vender diésel a Mabanaf durante un año. Al poco tiempo, el comerciante alemán empezó a comprar también crudo a los soviéticos.

Weisser vivió los primeros acuerdos con la Unión Soviética como un triunfo personal, el resultado de su valor, su tenacidad y su encanto. Pero también eran una señal de que el mundo estaba cambiando, y del papel cada vez más fundamental que los comerciantes de materias primas como Weisser desempeñarían en él.

Tras décadas de depresión económica, estancamiento y guerra, el mundo estaba entrando en una era de estabilidad y prosperidad económica. Los horrores de la guerra habían dado paso a una paz vigilada por el creciente

poder militar de Estados Unidos: la Pax Americana. Mientras que las condiciones de vida a mediados de los años cuarenta habían estado marcadas por el control de los precios y el racionamiento, en la década de los sesenta cada vez más familias estadounidenses, europeas y japonesas podían permitirse televisores, frigoríficos y coches. Entre 1950 y 1955, más de la mitad de las familias estadounidenses compraron un televisor<sup>[4]</sup>.

A medida que el nacionalismo y el proteccionismo daban paso al libre comercio y a los mercados globales, nuevas rutas comerciales se abrieron en todo el mundo. La economía mundial crecía al ritmo más rápido de la historia, impulsando un consumo cada vez mayor de recursos naturales. Es lo que se denominó la edad de oro del capitalismo<sup>[5]</sup>. Weisser había comprendido que este nuevo mundo ofrecía oportunidades sin precedentes para una empresa que se dedicaba en exclusiva al comercio internacional. Hasta la fecha, ningún comerciante de materias primas había podido pintar sobre un lienzo tan global.

Y no era el único. Desde todos los rincones del mundo, una nueva generación de ejecutivos de materias primas estaba aprovechando las oportunidades que brindaba el auge de la economía mundial. En Nueva York, Ludwig Jesselson, un comerciante de metales joven, brillante e incansable que había huido a Estados Unidos para escapar del antisemitismo de la Alemania nazi, tenía una visión similar. Llevaría a su empresa, Philipp Brothers, a adquirir tal posición dominio que acabaría enfrentándose a los mayores bancos de Wall Street y daría lugar a una familia de empresas comerciales que todavía hoy domina el mercado mundial de materias primas.

En Minnesota, John H. MacMillan júnior, un comerciante de cereales que había asumido la dirección de la empresa familiar, se había propuesto convertir su negocio en un éxito. Cargill, la empresa de su familia, llegaría a ser la sociedad privada más grande de Estados Unidos y los descendientes de MacMillan se convertirían en varias de las personas más ricas del planeta.

Esos tres hombres fueron los padres fundadores de la industria moderna del comercio de materias primas. Sus predecesores se habían centrado hasta entonces en nichos locales, pero ellos supieron entender que el mundo entero se estaba convirtiendo en un solo mercado. Todo se vendía; había compradores potenciales por doquier. Décadas antes de que el término «globalización» se pusiera de moda en el ámbito económico, ellos crearon negocios que se construían sobre sus mismos pilares. El comercio internacional empezaba a expandirse y a convertirse en uno de los puntales de la economía moderna, y sus empresas serían sus precursoras, las que le darían

forma al mismo tiempo que sacaban provecho de él, y las que forjarían un modelo de negocio que definiría el desarrollo de la industria de materias primas en las décadas posteriores.

En los veinte años siguientes, el comercio de materias primas pasaría de ser un negocio de poca monta a convertirse en una de las industrias más importantes de la economía mundial. Empresarios como Weisser, Jesselson y MacMillan se convertirían en referentes del nuevo orden económico, amasarían una riqueza descomunal y se les recibiría en los palacios presidenciales de todo el mundo como dueños de los recursos naturales de la tierra.

Fue una revolución que pasó desapercibida para los políticos y el público general. Al haber estado creciendo en silencio, el mundo no fue consciente de la posición que habían adquirido los comerciantes de materias primas en la economía mundial hasta décadas más tarde. Se dio cuenta de ello en la década de los setenta, y fue entonces cuando las naciones más ricas del planeta se postraron a sus pies. De la noche a la mañana, los políticos cayeron en la cuenta de que los comerciantes de materias primas —cuya existencia apenas conocían hasta entonces— habían acumulado un poder sin precedentes sobre la energía, los metales y los alimentos del mundo.

La historia del comercio de productos básicos se remonta a los albores de la humanidad, cuando los primeros asentamientos humanos empezaron a comprar y vender piedras y metales, quizá a cambio de cereales. De hecho, los antropólogos consideran que el trueque —el comercio— es una de las actividades que marcaron el inicio del comportamiento humano moderno<sup>[6]</sup>.

Las primeras empresas de comercio de materias primas con algún grado de parecido a las actuales no aparecieron, sin embargo, hasta el siglo XIX. Durante siglos, bandas de comerciantes-aventureros habían recorrido el mundo en busca de recursos valiosos para venderlos en sus países de origen. La que tuvo más éxito, la Compañía Británica de las Indias Orientales, gobernó el subcontinente indio durante varias décadas.

Con la Revolución Industrial, no obstante, el comercio de recursos se transformó. La invención del barco de vapor permitió que, por primera vez, el comercio a larga distancia no dependiera de los vientos. El coste del transporte de mercancías se redujo de forma radical y, como resultado, ya no era solamente viable transportar té, especias y metales preciosos, sino también productos de un valor menor, como cereales o minerales. Asimismo, el

telégrafo inauguró la era de las comunicaciones globales casi instantáneas. En agosto de 1858, se completó el tendido de la primera línea telegráfica a través del Atlántico. Las dos semanas que un mensaje tardaba en llegar de Londres a Nueva York quedaron reducidas de inmediato a unos pocos minutos.

Gracias a estos avances tecnológicos surgieron las primeras empresas dedicadas al comercio de materias primas. Los comerciantes empezaron a comprar y vender chatarra y otros residuos de la floreciente era industrial. Por otro lado, los comerciantes de cereales se encargaban de distribuir alimentos para los trabajadores hambrientos de las metrópolis en desarrollo.

En el siglo XIX, el comercio de metales creció en el corazón industrial de Europa, dominado por tres empresas alemanas: Aron Hirsch & Sohn, Metallgesellschaft y Beer, Sondheim & Co. Philipp Brothers, la empresa que más tarde dirigiría Ludwig Jesselson, nació de esta tradición alemana. Su fundador, Julius Philipp, había empezado a hacer negocios desde su piso en Hamburgo en 1901, y en 1909 su hermano Óscar se trasladó a Londres para fundar Philipp Brothers.

Los primeros comerciantes de productos agrícolas estaban más dispersos por el mundo, con compañías distintas que crecían hasta dominar regiones concretas o nichos de mercado. En los graneros del mundo se crearon empresas de comercio de cereales para transportar el trigo y el maíz desde las granjas a las ciudades. En Estados Unidos una de esas empresas era Cargill, fundada en 1865, la fecha en la que el hijo de un inmigrante escocés abrió su primer silo.

La industria pasó por momentos difíciles durante la Primera y la Segunda Guerra Mundial. Se perdieron dinastías comerciales enteras en Europa, y las familias de algunas de ellas —muchas de las cuales eran judías— tuvieron que huir ante el avance del ejército nazi. No todos lograron escapar a tiempo: Julius Philipp fue capturado en los Países Bajos y murió en 1944 en un campo de concentración del norte de Alemania.

Cuando la guerra terminó, se abrió un nuevo horizonte de oportunidades para los comerciantes de materias primas. Había que reconstruir las ciudades de Europa y Asia que habían quedado en ruinas, y para ello se necesitaban acero, cemento y cobre. El comercio de materias primas, que durante el conflicto bélico había estado estrictamente controlado por los Gobiernos, se liberalizó poco a poco con la llegada de la paz. Además, el dominio de la escena

mundial por parte de Estados Unidos daría paso a una nueva era de crecimiento y mercados abiertos<sup>[7]</sup>.

Los pioneros del comercio de materias primas eran personas de orígenes y trayectorias muy diferentes: MacMillan había nacido en el seno de una familia acomodada del Medio Oeste de Estados Unidos, mientras que Jesselson era hijo de un tendero del sur de Alemania y Weisser había crecido en una familia de clase media de Hamburgo. Pero todos ellos compartían un instinto por la internacionalidad y la voluntad de viajar por el mundo en busca de nuevas oportunidades. Después de la guerra, se propusieron convertir sus empresas en auténticas compañías internacionales. Y en el proceso, no solo sacaron provecho de la globalización de la economía mundial, sino que también ayudaron a moldearla.

Conseguirlo implicaba ir a todas partes dejando de lado la política y, en muchos casos, también la moral, una actitud que muchos de sus sucesores en la industria del comercio de materias primas aún suscriben. Trataban tanto con países comunistas como con países capitalistas, con empresarios locales sin escrúpulos como con burócratas del Gobierno: el objetivo era obtener beneficios. Como dijo uno de los primeros ejecutivos de Philipp Brothers: «Una de las principales reglas de la empresa es que los negocios son la máxima prioridad, y la política no es un negocio<sup>[8]</sup>».

De estos tres hombres, Ludwig Jesselson fue quien mejor personificó el espíritu de trotamundos de los primeros comerciantes. Jesselson había llegado a Estados Unidos en 1937, huyendo del antisemitismo que reinaba en Europa. Dueño de una mirada penetrante que enfatizaba su gran intelecto, no tardó en conseguir un trabajo como comerciante de chatarra en Philipp Brothers, en Nueva York, y, aunque su incipiente carrera se había visto interrumpida por la Segunda Guerra Mundial, su ambición se mantenía intacta.

En 1946, ya convertido en un alto ejecutivo de Philipp Brothers y decidido a transformar la empresa en un negocio global, emprendió un viaje por el mundo. Ante los destrozos de la guerra, Jesselson, que entonces tenía treinta y seis años y rebosaba energía, no veía más que una oportunidad. Desde Nueva York viajó a Japón, a India, a Egipto, a Alemania y a Yugoslavia. Todavía faltaban años para que los vuelos intercontinentales se convirtieran en algo habitual, y los viajes en avión eran irregulares, largos y turbulentos.

Pero a Jesselson las incomodidades no le amedrentaban. Uno de sus compañeros lo describió una vez como «el faro de Philipp Brothers»; Jesselson confiaba plenamente en su intuición sobre el auge económico que se

avecinaba<sup>[9]</sup>. Se propuso contratar a docenas de nuevos empleados y abrir oficinas en todo el mundo.

Con su cabeza pelada, su energía desbordante y la intensa mirada detrás de sus gafas de montura gruesa, Jesselson inspiraba respeto y devoción entre sus colegas más bisoños. «Todos lo veíamos como una figura paterna, como una persona que daba oportunidades a los más jóvenes», diría David Tendler, que fue su pupilo y llegó a dirigir Philipp Brothers en los años setenta y ochenta<sup>[10]</sup>.

De la mano de Jesselson, que asumió la dirección de la compañía en 1957, Philipp Brothers pasó de ser una empresa mediana que comerciaba con chatarra y minerales con una plantilla de unos cincuenta empleados a convertirse en la mayor comercializadora de metales del mundo. Y el ADN de la compañía se transmitiría de una generación de trabajadores a otra, lo que crearía una familia de compañías comerciales que aún define la industria mundial de materias primas.

Al igual que Weisser había hecho con el petróleo, Jesselson fue pionero en el comercio de metales con el mundo comunista. Uno de sus primeros éxitos fue Yugoslavia, país que había visitado en 1946 durante su viaje por el mundo. Philipp Brothers firmó un contrato con el monopolio estatal de metales, Jugometal, para vender toda su producción, creando un vínculo entre el Gobierno socialista de Tito y la Norteamérica capitalista<sup>[11]</sup>. En 1950, el valor de esa producción ascendía a entre 15 y 20 millones de dólares al año, más que las ventas totales de la empresa unos años antes.

A finales de los años cincuenta, Philipp Brothers también compraba ferroaleaciones a la Unión Soviética y arrabio a la Alemania del Este. En 1973, pudo presumir en su informe anual de haber «hecho grandes negocios tanto con la Unión Soviética como con otros países de Europa del Este durante muchos años<sup>[12]</sup>». Como consecuencia, Philipp Brothers fue una de las diez primeras empresas estadounidenses a las que se les permitió abrir oficinas en Moscú<sup>[13]</sup>. La compañía llegó a abastecer los arsenales del ejército estadounidense con el metal de sus adversarios en la Guerra Fría. A Jesselson le daban igual las consecuencias políticas que aquello pudiera tener: lo único que le importaba es que era un negocio rentable.

John H. MacMillan junior venía de un mundo muy distinto al de Jesselson. Él era diez años mayor y había crecido en una familia acomodada del Medio Oeste de origen escocés. No obstante, los dos compartían la pasión por el negocio del comercio y una energía incansable que agotaba a cualquiera que intentara seguirles ritmo.

MacMillan —a quien todos conocían como John júnior— había mamado el comercio de materias primas. Su padre había dirigido Cargill antes que él y John júnior había aprendido todo lo que sabía en la Cámara de Comercio de Mineápolis, escuchando a los comerciantes dándose órdenes a gritos. Fue una educación muy dura, pero necesaria: en Cargill, no había mayor insulto que ser considerado un «hombre de negocios» en vez de un «comerciante».

Siempre vestido con elegancia, con su mandíbula cuadrada y su bigote bien arreglado, MacMillan parecía el jefe de una empresa familiar. Pero detrás de su desenvoltura del Medio Oeste había un empresario resuelto con una vena creativa. Era «una persona increíblemente inquieta que no paraba de inventar y crear», según recuerda su hijo. «Para mi padre la empresa era lo primero; pasaba por delante de la familia<sup>[14]</sup>».

A principios de los años cincuenta, MacMillan se dio cuenta de que la compañía necesitaba un nuevo rumbo. Cargill era una empresa aislada, centrada en el mercado estadounidense, y se estaba perdiendo el auge del comercio internacional. «No nos gusta nada no haber entrado en el negocio de las exportaciones de gran volumen», le dijo MacMillan a su personal directivo<sup>[15]</sup>.

En parte, que fuera así tenía que ver con que Cargill tenía la suerte de haberse fundado en uno de los graneros con uno de los crecimientos más rápidos del mundo. La empresa había desarrollado un negocio sólido de transporte de trigo, maíz y soja del Medio Oeste a las florecientes metrópolis de las costas este y oeste. A diferencia de sus competidores europeos y sudamericanos, Cargill no se había visto obligado a salir a buscar nuevas posibilidades de negocio en el extranjero.

MacMillan haría que dejara de ser así. Tal como habían hecho Jesselson en Philipp Brothers y Weisser en Mabanft, se propuso expandirse por todo el mundo. En 1953 creó Tradax International, que serviría como punta de lanza para su entrada en el mercado mundial. En 1956 abrió la oficina de Tradax en Ginebra, que centralizaría los intercambios comerciales internacionales de Cargill. Eligieron Ginebra por sus «excelentes transportes y comunicaciones», su tradición multilingüe y su «reducido impuesto de sociedades»<sup>[16]</sup>. La apertura de la oficina de Tradax marcaría el inicio de una colaboración larga y fructífera entre Suiza y los comerciantes internacionales de materias primas.

La estrategia de MacMillan llevó a Cargill —como ocurrió con Philipp Brothers y Mabanft— a forjar nuevos vínculos económicos con el mundo comunista. Pero mientras que los otros pioneros importaban materias primas del bloque comunista a Occidente, Cargill trabajaba en la dirección opuesta,

exportando los excedentes agrícolas estadounidenses a todo el mundo, incluso a los países que quedaban tras el telón de acero. Esa ruta comercial se benefició de los generosos subsidios del Gobierno de Estados Unidos, que trataba de apoyar a los agricultores cuyas cosechas, cada vez más grandes, sobrepasaban las necesidades del mercado interior. Washington financió las exportaciones con miles de millones de dólares, lo que contribuyó a extender la dieta estadounidense en todo el mundo. Y los comerciantes de cereales ayudaron a distribuir esa ola de grano americano: entre 1955 y 1965, Cargill cuadruplicó el volumen de sus exportaciones de ese producto<sup>[17]</sup>.

Al principio, las exportaciones de cereales se destinaban a los aliados de Estados Unidos, pero pronto Cargill y los comerciantes de cereales comenzaron a vender también al bloque comunista. Primero fue Hungría la que compró 10 millones de dólares de grano estadounidense a finales de 1963. Luego, Cargill envió a sus ejecutivos a Moscú para negociar un acuerdo mayor: 40 millones de dólares de trigo. El nuevo negocio con los países comunistas fue un regalo caído del cielo para Cargill: en 1964, la compañía anunció el segundo mayor beneficio anual de su historia. El negocio ruso hizo ver a los accionistas que ahí «saltaban chispas»<sup>[18]</sup>.

La venta de millones de dólares de trigo estadounidense causó un gran revuelo en Washington. Los trabajadores portuarios se declararon en huelga y se negaron a cargar los barcos que llevaban el cereal a la Unión Soviética, y los sindicatos instaron a sus miembros a boicotear a Cargill y a los demás comerciantes de materias primas. Algunos legisladores incluso intentaron, sin éxito, bloquear las ventas.

Aquel furor fue una de las primeras demostraciones de la naturaleza política del comercio de materias primas y del poder que estaban adquiriendo los pioneros del comercio internacional. Al establecer nuevas rutas comerciales entre el este y el oeste, Cargill y los demás empresarios que se habían lanzado a aquella aventura impulsaron un acercamiento comercial entre Estados Unidos y la Unión Soviética para el que los políticos no estaban preparados. Aunque en pocos años los acuerdos con Moscú de 1963 y 1964 parecerían un ensayo para una serie de acuerdos mucho mayores y mucho más explosivos en el terreno político.

La estrategia de internacionalización de Cargill fue un éxito rotundo. MacMillan, que murió en 1960, ya no estaría presente para ver cómo la compañía alcanzaba la cima del comercio mundial, pero no hay duda de que fue él quien dio el primer paso en esa dirección. «John MacMillan júnior fue el genio que puso en marcha la expansión internacional de Cargill —sostiene

David MacLennan, actual consejero delegado de Cargill—. Él creó la empresa moderna»<sup>[19]</sup>.

Y luego estaba Theodor Weisser. Si Jesselson y MacMillan eran vástagos de las industrias de comercio de metales y cereales consolidadas desde el siglo XIX, Weisser era un inconformista que, sin ningún tipo de ayuda, inventó un negocio completamente nuevo. Cuando regresó de su cautiverio en la Unión Soviética tras la derrota de la Alemania nazi, descubrió que su antiguo trabajo en una empresa petrolera ya no existía. Ese fue el empujón que necesitaba para perseguir su sueño de crear su propia empresa.

Para poner en marcha su nuevo proyecto, compró una empresa inactiva llamada Marquard & Bahls por 70 000 marcos imperiales, el equivalente a unos 100 000 dólares actuales. La compró principalmente por su licencia de importación y exportación, algo muy valioso en un país que oficialmente continuaba bajo ocupación extranjera. En la década de los cincuenta, cuando Weisser viajó a Moscú, la empresa ya era conocida en el primitivo mercado de los productos refinados por su dirección telegráfica: Mabanaft, una contracción de su nombre comercial, Marquard & Bahls Naftaproducts.

Pero Weisser fue mucho más que el pionero de una nueva ruta comercial: contribuyó a crear una nueva industria de la nada. Cuando Weisser partió hacia Moscú en 1954, no existía un mercado de petróleo como tal; había tan solo un puñado de grandes empresas con un poder de mercado casi ilimitado. El comercio de petróleo había florecido durante un breve periodo de tiempo en el siglo XIX, tras el descubrimiento en 1859 del primer pozo de petróleo en Estados Unidos, en una población de Pensilvania de nombre Titusville. Pero llegó a su fin de repente cuando John Rockefeller se hizo con el control de casi todas las refinerías de Estados Unidos a través de su compañía, la Standard Oil Trust. Si solo había un comprador, no había competencia y, por tanto, no había mercado<sup>[20]</sup>. El precio del petróleo lo fijaba Rockefeller.

El Gobierno estadounidense obligó a la Standard Oil a dividirse en varias empresas en 1911, pero el mercado del petróleo continuó bajo el dominio de un oligopolio de grandes compañías integradas verticalmente que incluían pozos petrolíferos, refinerías y puntos de venta. En la década de 1950, siete grandes empresas controlaban el mercado petrolero. Estas empresas llegaron a conocerse como las «Siete Hermanas», y fueron las precursoras de lo que hoy son ExxonMobil, Royal Dutch Shell, Chevron y BP. Muchas de ellas tienen su origen en las compañías que se crearon tras el desmembramiento de la Standard Oil. El crudo se compraba a «precios publicados» por las refinerías de cada región, una práctica instaurada por Rockefeller. El

comercio internacional fuera del oligopolio de estas grandes compañías era prácticamente inexistente.

En los inicios del mercado internacional del petróleo, las Siete Hermanas evitaban hacer tratos con comerciantes independientes como Weisser por temor a todo lo que pudiera resultar una amenaza para su posición en el mercado. Para deshacerse del rígido control que estas ejercían sobre el mercado del petróleo hacía falta creatividad y espíritu aventurero, y Weisser era la persona ideal para conseguirlo. Theo, como lo conocían sus amigos, era un aventurero nato a quien le fascinaban los viajes exóticos. A la hora de emprender un viaje de negocios de semanas o meses a lugares ignotos del mundo, jamás pensaba en las dificultades.

Volaba en primera clase y reservaba una fila completa de asientos porque le gustaba llevar siempre consigo varias maletas llenas de documentos a dondequiera que fuera<sup>[21]</sup>. En 1951, emprendió un viaje de tres meses por África, un continente que estaba a punto de iniciar un drástico proceso de cambio, ya que las antiguas colonias francesas, belgas y británicas no tardarían en obtener la independencia. Desde Tánger y Casablanca, viajó a Dakar, luego a Elizabethville y Leopoldville (hoy Lubumbashi y Kinsasa) en el Congo Belga. En todos y cada uno de los lugares que visitó negoció contratos de suministro de combustible para Mabanafit.

Tras cerrar sus tratos con Moscú, Weisser se convirtió en el primer comerciante independiente en eludir el club de las grandes petroleras y en comerciar con crudo fuera de su red de control. En cuanto regresó de la Unión Soviética, lo castigaron por su insolencia negándose a hacer negocios con él. No les faltaban razones para preocuparse, pues los negocios de Weisser no solo marcaron el inicio del ascenso de los comerciantes internacionales de petróleo, sino también el comienzo de un gran aumento de las exportaciones de petróleo soviético.

En 1954, cuando el directivo de Mabanafit estuvo por primera vez en Moscú, la producción soviética de petróleo era relativamente pequeña y estaba destinada casi en su totalidad al consumo interno dentro del bloque comunista<sup>[22]</sup>. Quedaba fuera del control de las Siete Hermanas, pero no ponía en peligro su posición de dominio.

En cambio, la ruta de exportación que Weisser había ayudado a abrir pronto sería de gran relevancia para el mercado mundial del petróleo. Hasta la década de los cincuenta, el petróleo de la Unión Soviética procedía en gran parte de Bakú, junto al mar Caspio, cuyos yacimientos llevaban explotándose desde el siglo XIX. Pero en aquel momento los geólogos estaban empezando a

explotar nuevos yacimientos en la cuenca del Volga-Ural, gracias a los cuales la producción soviética de petróleo se duplicó entre 1955 y 1960<sup>[23]</sup>. La Unión Soviética desplazó a Venezuela como segundo productor de petróleo del mundo y ya solo tenía por delante a Estados Unidos.

El hallazgo de este tesoro geológico coincidió con un cambio en los vientos políticos en Moscú: Nikita Jrushchov, el líder soviético, se había fijado como objetivo impulsar los intercambios comerciales. Las agencias soviéticas dedicadas a ello, como Soyuznefteexport, incrementaron su actividad. Las exportaciones de crudo y productos refinados al denominado «mundo libre» pasaron de tan solo 116 000 barriles diarios en 1955 a cerca de un millón de barriles diarios en 1965<sup>[24]</sup>. La campaña de exportación de petróleo se convirtió en la manifestación más visible de lo que los diplomáticos occidentales empezaron a llamar la «ofensiva económica soviética».

Sin apenas hacer ruido, las comercializadoras de materias primas estaban contribuyendo a cambiar el orden económico mundial. Forjaban vínculos comerciales entre los mercados occidentales y los proveedores que hasta entonces habían quedado fuera de su alcance tras el telón de acero, y con ello ayudaban a deshacer los oligopolios que controlaban buena parte de los mercados. En cuestión de unos años, el efecto dominó se notaría en todo el mundo.

Weisser, Jesselson y MacMillan no solo fueron relevantes por su impacto económico. Lo fueron también porque crearon un modelo para la comercialización de materias primas que sigue vigente en la actualidad.

Los primeros comerciantes de materias primas se habían centrado en lugares o mercados concretos; en cambio, Mabanaft, Philipp Brothers y Cargill se propusieron el dominio global de los mercados. Antes de la Segunda Guerra Mundial, a lo que daban prioridad las distribuidoras de metales como Philipp Brothers era a las operaciones en las que podían comprar una cierta cantidad de metal habiendo cerrado ya un trato para su venta posterior. Por ejemplo, un desguace podía llamar a la empresa y ofrecerle la venta de varios cientos de toneladas de chatarra. Philipp Brothers, acto seguido, hacía correr la voz entre otros distribuidores y, si encontraba uno dispuesto a comprar esas toneladas a un precio que le proporcionara un beneficio, la empresa cerraba casi de forma simultánea el trato de compra y de venta del metal<sup>[25]</sup>. Otra línea de negocio consistía en vender en nombre de

un productor por una tarifa fija por tonelada. Era un negocio seguro y estable, pero en el que había pocas posibilidades de obtener grandes beneficios.

Bajo la dirección de Jesselson, Philipp Brothers se convirtió en una empresa más ambiciosa. Comenzó a cerrar operaciones de mayor envergadura y a más largo plazo. Empezó a firmar acuerdos de compra con los productores, a menudo a cambio de préstamos. Se hizo con una red global de acuerdos de suministro —una «cartera de clientes»— que podía ser de gran utilidad cuando los precios subieran o bajaran de golpe por un descalabro del mercado. «Ten siempre algo que vender —explicaría Ernst Frank, el especialista en cobre, plomo y zinc de la empresa—. Siempre hay que tener la cabeza puesta en el negocio, porque en caso de escasez, si se tiene material para vender, se puede ganar mucho dinero<sup>[26]</sup>».

El comercio a gran escala requería contratos más grandes y a más largo plazo, y para ello había que disponer de una gran cartera de proveedores y consumidores de materias primas. Los pioneros cultivaban las relaciones con todos ellos infatigablemente, e invertían enormes cantidades de tiempo y dinero en tener contentos a sus contactos comerciales más relevantes. Esa fijación con las relaciones personales se convirtió en una obsesión dentro del sector e hizo que algunas comercializadoras tuvieran un aire a otra época que han conservado incluso después de que el correo electrónico y la videoconferencia hayan sustituido a las reuniones presenciales como el principal método de comunicación empresarial. En la empresa de metales Transamine, por ejemplo, se sigue diciendo que es más fácil que despidan a un ejecutivo por llevar a un cliente a un mal restaurante que por perder dinero en una operación<sup>[27]</sup>.

Las relaciones personales eran especialmente importantes en el emergente mercado del comercio del petróleo, en el que, a menudo, la decisión de a quién vender las ingentes cantidades de petróleo de su país estaba en manos de unos pocos funcionarios gubernamentales. Y Weisser tenía un gran don de gentes, era capaz de entablar amistad con cualquiera. Cada año organizaba una fiesta por todo lo alto para sus contactos en el mundo del petróleo en el Hotel St. Moritz, en el Central Park de Nueva York, en la que el champán corría a raudales y se servían delicias de todos los rincones del mundo. Ya había forjado una relación con Gurov, de Soyuznefteexport, pero no pensaba limitarse al universo comunista. En Pittsburgh, se codeaba con los ejecutivos de Gulf Oil. En Texas, llegó a un acuerdo con Hunt Oil, propiedad de la familia Hunt, que nadaba en dinero. En Oriente Medio, se tuteaba con los jeques más poderosos y con quienes decidían a dónde iba el petróleo, entre

ellos el jeque Ahmed Zaki Yamani, el ministro de Petróleo de Arabia Saudí, a quien consideraba un amigo.

Los ejecutivos más espabilados utilizaban estas redes mundiales de contactos para acceder a datos inéditos sobre el estado de la economía mundial. No solo invertían en empleados con los que dotar de personal sus oficinas en todo el mundo, sino también en sistemas de comunicación, para asegurarse de que la información llegaba rápidamente a todas sus empresas. Docenas de empleados se pasaban el día revisando los mensajes de télex para extraer lo más relevante de la información. «Nuestro sistema de comunicaciones es, con toda probabilidad, el más sofisticado del mundo, con la posible excepción del Ministerio de Defensa o la Agencia Central de Inteligencia», se jactaría un ejecutivo de Philipp Brothers en 1981<sup>[28]</sup>. Esta sofisticada red de inteligencia trajo consigo una cultura de secretismo, ya que los ejecutivos trataban de ocultar lo que sabían.

El hecho es que las redes de inteligencia de los comerciantes eran sumamente valiosas, porque les permitían hacer apuestas sobre el mercado con mayor conocimiento de causa que la competencia. Durante la crisis de Suez en 1956, cuando las tropas israelíes, francesas y británicas entraron en Egipto, los ejecutivos de Cargill en Ginebra pronosticaron que subirían los fletes. La crisis, poco después, hizo que cerrara el canal de Suez y los barcos se vieron obligados a tomar la larga ruta que bordea África. Los fletes se dispararon. La habilidad de Cargill para combinar la visión política y la de mercado había dado sus frutos<sup>[29]</sup>. Era la culminación de la estrategia de la que habían sido pioneros los primeros comerciantes: la de hacerse con una cartera de clientes lo más amplia posible, extraerle toda la información posible a su red de contactos y luego sacarle partido a esa información para cerrar lucrativos negocios.

Pero quizá todavía más importante que su modelo de negocio fue el modo en que los pioneros trataban a sus empleados. Todos ellos les transmitieron a sus sucesores una cultura corporativa cuya influencia llega hasta hoy. Aunque las primeras comercializadoras tenían orígenes y estilos diferentes, compartían los valores del trabajo duro, la lealtad y el compañerismo.

Los nuevos empleados pasaban por un proceso de aprendizaje agotador. En Philipp Brothers, los más jóvenes comenzaban haciendo trabajos rutinarios, y rotaban por los diferentes departamentos hasta que sus jefes estaban convencidos de que dominaban las bases del negocio y eran leales a la empresa. Mendel Bernberg, al que Julius Philipp contrató como *lehrling* o aprendiz en 1919, cuando tenía quince años, recordaba que la jornada laboral

empezaba a las ocho de la mañana, abriendo y clasificando el correo, y terminaba a las diez de la noche, después de preparar la correspondencia y los cablegramas y entregarlos en la oficina de correos.

Varias décadas más tarde, la situación seguía siendo parecida. Felix Posen, que se incorporó a Philipp Brothers a mediados de los años cincuenta y más tarde llegó a ser uno de los principales directivos de Marc Rich + Co, también empezó en la sala de correo, codificando y descodificando los mensajes que se enviaban por telegrama. «Si no tenías ganas de trabajar, no te convenía entrar en Philipp Brothers», aseguró Posen<sup>[30]</sup>.

Generaciones enteras de jóvenes comerciantes pasaron por ese aprendizaje. La experiencia dotó a los aprendices de agallas, meticulosidad y humildad, y les hizo aprender los fundamentos del negocio de las materias primas. Muchos se convirtieron en algunos de los mejores ejecutivos de materias primas del mundo. Entre ellos, Marc Rich, que empezó como aprendiz en Nueva York en 1954.

Los largos años de aprendizaje hacían nacer un sentimiento de lealtad hacia las empresas. Para Weisser, sus empleados eran de la familia y perdonaba sus errores casi hasta el exceso. Pero no era solo la experiencia compartida lo que hacía que los ejecutivos de Philipp Brothers estuvieran tan unidos: estaban también los intereses financieros. En 1956, la empresa había distribuido acciones entre unos cuarenta de sus empleados, lo que convirtió a varios en millonarios. Esta estructura colaborativa, con decenas de empleados-accionistas y ninguna voz dominante, se convirtió en un modelo para las comercializadoras que vinieron después. El sistema creaba un vínculo entre los principales ejecutivos de la empresa e incentivaba que dedicaran todas sus energías al negocio. «Tratamos a nuestra gente como una familia — dijo Jesselson en 1981—. Trabajamos en equipo. Nadie impone su voluntad. Ese ha sido siempre el punto fuerte de la compañía<sup>[31]</sup>».

Era un modelo de negocio que funcionaba. En la década de los setenta los comerciantes de materias primas se habían convertido en miembros de pleno derecho del nuevo orden económico mundial. Los beneficios de Cargill habían pasado de un millón de dólares en 1940 a 24 millones en 1970<sup>[32]</sup>. Philipp Brothers, que había obtenido un beneficio de apenas 550 000 dólares en 1947<sup>[33]</sup>, ganaba 38,7 millones de dólares en 1970<sup>[34]</sup>. Los comerciantes hicieron mucho más que aprovecharse del crecimiento en las importaciones y exportaciones: al organizar el transporte y la financiación y crear vínculos entre compradores y vendedores de todo el mundo, también las facilitaron.

Pero ni semejante crecimiento en escala y rentabilidad hizo que el mundo prestara atención al creciente poder de las comercializadoras de materias primas. Después de todo, la oferta de ese tipo de recursos llevaba años siendo abundante, y los precios, bajos. Pocos se dieron cuenta de que unos pocos comerciantes habían asumido un papel de gran relevancia en la gestión de los recursos naturales, que cada vez cobraba mayor importancia para la prosperidad mundial. Pero algo acabaría pronto, y de forma brusca, con ese exceso de confianza. Ocurrió en los años setenta: uno por uno, los precios de las materias primas más importantes del mundo se pusieron por las nubes. Y la primera sacudida afectó al mercado de la más básica de las materias primas: el cereal.

En el verano de 1972, Cargill dominaba el mercado. Bajo la dirección de Erwin Kelm, el protegido de John H. MacMillan júnior, la compañía se había convertido en un negocio que generaba 5000 millones de dólares en ventas, y era considerada la mayor empresa de compraventa de productos agrícolas del mundo. Cargill había capeado las críticas que generaban sus vínculos con los países del otro lado del telón de acero de forma impecable. Los años anteriores no habían sido fáciles: las apuestas que había hecho en el mercado se habían vuelto en su contra, y a finales de los sesenta apenas ganaba lo suficiente para cubrir sus costes. Pero Kelm, un firme defensor de la expansión global de Cargill, dirigió la empresa a través de la recesión con su apetito por los negocios internacionales.

Así que cuando Nikolái Belousov, el responsable de Exportkhleb, la agencia gubernamental soviética a cargo del comercio de cereales, llegó a Nueva York en el verano de 1972, Cargill no se lo pensó dos veces a la hora de hacer negocios con él. En una reunión en el Hilton con Walter Saunders, también llamado Barney, el directivo responsable del comercio de grano de Cargill, Belousov negoció un acuerdo para comprar dos millones de toneladas de cereal estadounidense en el transcurso del año siguiente. En aquel momento, todo apuntaba a que aquel era un buen trato<sup>[35]</sup>.

Pero Cargill se llevó una sorpresa. Belousov —un hombre de pelo canoso, alto y delgado que hablaba un inglés perfecto, casi sin acento— puede que hubiera nacido y sido educado en el sistema comunista, pero, a la hora de negociar, era tan astuto como sus rivales estadounidenses. Nada más llegar a Nueva York había llamado, además de a Cargill, a todos y cada uno de sus competidores.

Todas las comercializadoras se pusieron en marcha. Ejecutivos de todos los rivales de Cargill volaron inmediatamente a Nueva York desde lugares tan lejanos como París y Buenos Aires. Muchos se acordaron de las ventas de 1963 y 1964, cuando la Unión Soviética había comprado a Cargill 40 millones de dólares en grano. Pero esta vez Moscú aspiraba a mucho más: un gris burócrata soviético estaba a punto de cerrar el mayor acuerdo de la historia del comercio agrícola.

Uno a uno, Belousov negoció con todos los principales comerciantes de cereales. Antes de reunirse con Cargill, lo hizo con Michel Fribourg, el presidente y propietario de la Continental Grain Company, y llegó a un acuerdo con él para la compra de 460 millones de dólares de trigo estadounidense y otros productos alimentarios de primera necesidad, en la que fue una de las mayores transacciones de materia prima que se ha realizado nunca. Más tarde se reunió con Louis Dreyfus, Bunge, Cook Industries y André & Cie<sup>[36]</sup>. Belousov les compró a todas. Cada comercializadora pensó que era la única que había hecho un gran trato con los rusos, porque ignoraban lo que habían vendido las demás.

Cuando se supo la cantidad que había comprado Belousov, los comerciantes se dieron cuenta de que no habría suficiente cereal estadounidense para todos. En total, Belousov —espoleado por el riesgo a una hambruna masiva en su país después de que las cosechas soviéticas se echaran a perder— compró casi 20 millones de toneladas de granos y oleaginosas a los comerciantes de cereales. Las ventas de trigo eran extraordinarias: 11,8 millones de toneladas, el equivalente a casi el 30 % de la cosecha de trigo de Estados Unidos. Cuando se hizo evidente el tamaño de la venta, todo el mundo se dio cuenta de que Estados Unidos no tendría suficiente grano para satisfacer su consumo interno, la demanda de los países que tradicionalmente compraban grano estadounidense y las compras adicionales de la Unión Soviética.

Los precios del trigo, el maíz y la soja se dispararon, lo que desencadenó un episodio de inflación alimentaria como los estadounidenses no habían sufrido en una generación. El 3 de julio, antes de que los rusos empezaran a negociar con Continental, los precios del trigo panificable en Kansas eran de 1,44 dólares por fanega. En diez semanas, el precio había subido un 60 %. Y lo peor estaba por llegar: el año siguiente al acuerdo soviético, los precios del trigo se triplicaron. El maíz y la soja también subieron. Al aumentar el precio de los cereales, el de la carne se disparó<sup>[37]</sup>. La opinión pública estaba indignada. El episodio empezó a conocerse como el «gran robo de grano».

Cargill reaccionó a la indignación tratando de demostrar que no se había beneficiado del hambre de los ciudadanos estadounidenses. Por primera vez en sus 107 años de historia, hizo pública la información sobre sus acuerdos comerciales. Hasta encargó a sus auditores la elaboración de un informe que demostraba que había perdido dinero con las ventas soviéticas. Era cierto: Belousov había sido más listo que los comerciantes de cereal occidentales. Por culpa del secretismo que tanto le gustaba a la industria, les había salido el tiro por la culata. Todas las empresas habían mantenido sus contratos en secreto, así que todas se vieron perjudicadas cuando descubrieron que no eran las únicas que tenían un acuerdo. Los comerciantes habían vendido grano que aún no tenían, con la esperanza de comprarlo más tarde en el mercado abierto, de modo que cuando intentaron comprar todos al mismo tiempo, los precios se dispararon. Cargill declaró ante el Congreso que había perdido 661 000 dólares con el contrato soviético<sup>[38]</sup>.

Pero esas pérdidas enmascaraban lo que era, en realidad, una etapa dorada. Lo que Cargill no le había dicho al Congreso era que había ganado millones gracias a que había hecho apuestas especulativas en el mercado. Cargill reportó unos ingresos netos de 107,8 millones de dólares en su año fiscal 1972-1973<sup>[39]</sup>, con un aumento de casi el 170 % respecto al año anterior. «Fue un año de beneficios récord, récord de ventas en dólares, récord de tonelaje, récord de márgenes, récord de problemas, récord de gastos, récord de atascos, récord de precios y controles, récord de aspirinas y un desempeño récord por parte de un número récord de personas», dijo un ejecutivo de Cargill<sup>[40]</sup>.

Gran parte de los beneficios no procedían del negocio tradicional de comprar grano a los agricultores y venderlo a los consumidores, sino de la pura especulación. En su mayoría, las apuestas de Cargill en el mercado las hizo Tradax en Suiza. Los ejecutivos de la sede de Cargill, cerca de Mineápolis, rara vez apostaban sobre la dirección de los precios de los cereales, lo que se conocía en el lenguaje de los comerciantes como «precio de mercado». Pero en Tradax las cosas funcionaban de otra manera. Cuando se dieron cuenta de que las compras soviéticas causarían escasez de trigo, los comerciantes lo apostaron todo a que los precios subirían. «Hemos adquirido posiciones en el precio del mercado y también de diferenciales», dijo Tradax. Por supuesto, sus apuestas salieron bien: Tradax registró beneficios de 60,17 millones de dólares en 1972<sup>[41]</sup>, más que las ganancias de titanés estadounidenses como Boeing o Colgate-Palmolive en el mismo año<sup>[42]</sup>.

La venta de unos mil millones de dólares en cereales al mayor rival geopolítico de Estados Unidos delante de las narices del Gobierno estadounidense fue una demostración del poder que se había concentrado en manos de los comerciantes de materias primas. Al haberse convertido Estados Unidos, tras el fin de la Segunda Guerra Mundial, en el mayor exportador de cereales del mundo, las comercializadoras estadounidenses estaban a la vanguardia de una ola de exportaciones estadounidenses y actuaban como embajadores del grano estadounidense en todo el mundo. Pero a diferencia de los verdaderos embajadores, los comerciantes no eran empleados de la administración estadounidense, así que el Gobierno no solo no tenía apenas margen de maniobra para regularlos, sino que no se enteraba de las ventas hasta después de que se hubieran producido. Y gracias a los generosos créditos a la exportación, la compra de grano a precios bajos por parte de la Unión Soviética se benefició además de 300 millones de dólares en préstamos pagados por los contribuyentes estadounidenses<sup>[43]</sup>. La reacción de la opinión pública fue instantánea e inmisericorde: «EL ACUERDO SOVIÉTICO DEL CEREAL SE CALIFICA DE GOLPE DE ESTADO», titulaba el *New York Times* en primera página en septiembre de 1972<sup>[44]</sup>.

Los negocios de Belousov en los hoteles de Nueva York habían hecho que el mundo se diera cuenta por primera vez del poder que concentraban las comercializadoras de materias primas. Tras dos décadas de crecimiento global, el mundo consumía más recursos naturales que nunca, y era más dependiente que nunca del comercio internacional de esos recursos. Y eso significaba que el mundo dependía más que nunca de unos cuantos hombres, los pioneros de ese tipo de comercio —Weisser, Jesselson, MacMillan y sus herederos—, que habían construido una industria en torno a ese flujo de materias primas.

Pero el ataque sorpresa de la Unión Soviética a los graneros de Estados Unidos fue solo un prelude de lo que estaba por venir. Pronto, el mismo tipo de caos que acababa de experimentar el mercado de cereales se cebaría con la materia prima más crítica para la economía del siglo xx, el recurso que Theodor Weisser había conseguido que la Unión Soviética le vendiera dos décadas antes: el petróleo.

## El padrino del petróleo

El 25 de abril de 1968, el Informe Diario del Presidente llegó a la mesa de Lyndon B. Johnson, directo desde la Agencia Central de Inteligencia (CIA, por sus siglas en inglés). Este documento confidencial es un resumen sucinto de la actualidad mundial, algo así como la versión de la CIA del *Reader's Digest*.

En esta ocasión, tras las noticias sobre la guerra de Vietnam, la Unión Soviética y el desarrollo de los misiles balísticos chinos, al presidente le llamó la atención un artículo sobre la geopolítica del petróleo que el jefe de los espías de Estados Unidos había considerado que merecía su lectura.

«Israel está a punto de iniciar la construcción de un oleoducto de poco más de un metro de diámetro que evitará el canal de Suez», empezaba el texto. Incluía un mapa que mostraba la ruta del oleoducto desde Eilat, un puerto israelí en el mar Rojo, hacia el norte del país y hasta la costa mediterránea en Ascalón (véase el mapa en la página 431). La construcción del oleoducto apuntaba a una alianza forjada con petróleo y acero entre Israel y el país que posteriormente se convertiría en su peor enemigo, según concluía la CIA: «Irán es la única fuente probable de cantidades sustanciales de petróleo para el oleoducto<sup>[1]</sup>».

La construcción del oleoducto y el interés de la CIA en él eran prueba del papel cada vez más importante del petróleo en la economía mundial, y de lo mucho que dependía de la febril política de Oriente Medio. Al Gobierno de Estados Unidos era algo que cada vez le preocupaba más. A finales de los años sesenta y principios de los setenta, un mundo cada vez más rico exigía cantidades mucho mayores de petróleo. Entre 1948 y 1972, su consumo se triplicó en Estados Unidos. Era un aumento sin precedentes, aunque aún inferior al que estaban experimentando otros lugares: la demanda de petróleo

en Europa Occidental en ese mismo periodo se multiplicó por quince y en Japón por más de cien<sup>[2]</sup>.

Al mismo tiempo, el control de las Siete Hermanas sobre el mercado era cada vez más inestable. La serie de acontecimientos desencadenados por la visita de Weisser a la Unión Soviética en 1954 había facilitado que los países productores de petróleo vendieran su crudo al margen de las redes de las grandes compañías occidentales. El mercado había empezado a liberalizarse y Moscú vendía el petróleo muy por debajo de los precios fijados por las Siete Hermanas.

El oligopolio de las empresas occidentales estaba en peligro, y el momento álgido de ese proceso llegó en agosto de 1960. Con el petróleo soviético socavando su dominio del mercado, los ejecutivos de la Standard Oil of New Jersey (una predecesora de ExxonMobil) decidieron reducir el precio de venta del crudo de Oriente Medio en un 7 %, sin molestarse en consultarlo con los Gobiernos de los países que producían ese petróleo. Los jeques se enfurecieron. Resentidos por la pérdida de ingresos e indignados porque no se les hubiera informado sobre el recorte de los precios, los países petroleros empezaron a movilizarse. Un mes más tarde, los ministros de Petróleo de Arabia Saudí, Venezuela, Irán, Irak y Kuwait se reunieron en Bagdad. Tras cuatro días de deliberaciones, el 14 de septiembre de 1960 anunciaron la creación de la Organización de los Países Exportadores de Petróleo (OPEP).

Ese fue el primer paso hacia la transformación de la industria energética durante los años sesenta y setenta. Cada vez más asertivos gracias al auspicio de la OPEP, los países miembros empezaron a nacionalizar sus recursos petrolíferos y, en los casos en los que se permitió a las compañías extranjeras quedarse, se las obligó a ceder más beneficios y a pagar más impuestos a sus anfitriones.

Este cambio marcó el inicio de una etapa en la que la OPEP pondría del revés el mercado petrolero y la economía mundial, acabando de una vez por todas con el dominio de las Siete Hermanas y entregando un enorme poder a los comerciantes de materias primas. A medida que los países productores nacionalizaban sus industrias petroleras, los comerciantes se convirtieron en canales esenciales para vender su crudo en el mercado internacional. Progresivamente, las comercializadoras fueron reemplazando a las grandes compañías petroleras a la hora de decidir quién podía comprar o vender petróleo, en un proceso que daría más poder a los nuevos petroestados de Oriente Medio, África y Latinoamérica.

Como consecuencia, los comerciantes se convirtieron en los pioneros de un cambio que se estaba produciendo en todo el mundo. La economía pasó de estar cuidadosamente controlada por un oligopolio en gran parte estadounidense a una barra libre en la que el mercado era el único dios. A lo largo de la siguiente década, el precio del petróleo fluctuaría frenéticamente y redibujaría los contornos de la economía global entre agitaciones políticas en todo el mundo, desde Estados Unidos hasta Irán. Y hubo alguien que vio las posibilidades de esta nueva etapa antes que nadie y las aprovechó al máximo. Se llamaba Marc Rich.

Por aquel entonces, Rich era un joven ejecutivo de Philipp Brothers que acababa de descubrir lo que Weisser había demostrado una década antes: que se podía comerciar con el crudo. Rich acabaría convirtiéndose en el amo del mercado global del petróleo, pero su campo de entrenamiento sería el oleoducto entre Eilat y Ascalón que Israel estaba construyendo con el apoyo secreto de Irán.

Los dos países eran extraños compañeros de cama, incluso antes de la Revolución islámica de 1979, pero los unían los intereses económicos. Irán tenía petróleo para vender e Israel necesitaba comprar, y ambos países buscaban una manera de llevar el crudo desde el golfo Pérsico hasta el Mediterráneo sin tener que pasar por el canal de Suez.

Llevaban varios años construyendo en secreto el oleoducto, pero apenas habían avanzado. Todo cambió en 1967, cuando, en medio de una escalada de tensiones, Israel lanzó un ataque sorpresa contra Egipto y Siria. El presidente egipcio Gamal Abdel Nasser respondió cerrando el canal de Suez. La guerra terminó al cabo de seis días, pero el canal no volvería a abrirse hasta 1975. El cierre fue tan repentino que dentro quedaron atrapadas quince embarcaciones. No lograron salir hasta ocho años después.

El cierre del canal de Suez tuvo un enorme impacto en el comercio global. La vía navegable era, y sigue siendo, una ruta marítima clave para el mercado petrolero: es la más directa para el suministro de petróleo a Europa y Estados Unidos desde los gigantescos yacimientos petrolíferos de Irán, Arabia Saudí y los Emiratos Árabes Unidos. Cuando Nasser lo cerró, el petróleo de Oriente Medio se vio obligado a rodear el cuerno de África, lo que retrasaba las entregas y suponía unos costes añadidos considerables.

Irán e Israel respondieron acelerando sus planes para un oleoducto de 254 kilómetros entre las costas israelíes del mar Rojo y el Mediterráneo que evitaría el canal de Suez. Enviados de ambos países se reunieron en secreto para discutir los detalles. Tras la intervención personal del sah, los dos países

acordaron fundar una entidad jurídica de propiedad conjunta, la Compañía de Petróleo Transasiática, con sede en Suiza, para construir y administrar el nuevo oleoducto. Los iraníes utilizaron una sociedad pantalla con sede en Liechtenstein para ocultar que eran dueños de la mitad de la compañía, mientras que los israelíes usaron una entidad panameña<sup>[3]</sup>. Aún hoy, el periódico israelí *Haaretz* sigue describiendo a la empresa como «la más hermética de Israel<sup>[4]</sup>».

En este mundo sombrío se adentraron los comerciantes de materias primas. A los importadores de petróleo en Europa les preocupaba enemistarse con los países árabes que estaban boicoteando a Israel si tocaban el petróleo del oleoducto. Los iraníes y los israelíes necesitaban ayuda para impulsar su nueva ruta comercial. ¿A quién recurrir sino a una nueva generación de comerciantes capaz de comprar y vender petróleo en cualquier lugar del mundo solo con un teléfono y mucho ingenio? Era la oportunidad perfecta para un comerciante tan ambicioso y agresivo como Marc Rich.

El hombre que se convertiría en el padrino del mercado petrolero nació como Marcell David Reich en 1934, en el seno de una familia judía de Amberes (Bélgica). Su padre, que se ganaba la vida comerciando con artículos textiles y zapatos, había crecido en Alemania, así que el pequeño Marcell se crio hablando alemán y francés.

Su infancia, como la de muchos comerciantes de Philipp Brothers de aquella época, estuvo marcada por el ascenso del nazismo en Europa. En mayo de 1940, el padre de Marcell metió a su familia en un Citroën negro que había comprado expresamente para ese fin y se la llevó a Francia, solamente una semana antes de que el ejército alemán entrara en Amberes. En Francia consiguieron embarcar hacia Marruecos, donde pasaron varios meses en un campo de refugiados. Con el tiempo, consiguieron visados para viajar a Estados Unidos. Marcell Reich llegó allí en 1941, con seis años y sin entender una palabra de inglés.

La familia vivió primero con una tía en Nueva York. Después se mudaron a Filadelfia y a Kansas City. Como resultado, Marc Rich, que había decidido americanizar así su nombre, iba casi cada año a un colegio distinto<sup>[5]</sup>. Rich seguiría sintiéndose un forastero durante el resto de su vida. También en esa época descubrió su pasión por los negocios. A finales de los años cuarenta, la familia se había vuelto a mudar a Nueva York y Rich dedicaba su tiempo libre a ayudar a su padre, que tenía un negocio de importación de yute para

hacer sacos de arpillera. En el anuario de su instituto, un adolescente Rich dejó claro que ya sabía cuál era el trabajo de sus sueños: los negocios<sup>[6]</sup>.

Rich se matriculó en la Universidad de Nueva York, pero no llegó a graduarse. En lugar de eso, entró de aprendiz en Philipp Brothers gracias a un amigo de su padre. En 1954, a los diecinueve años, empezó a trabajar en la oficina de la empresa del número 70 de Pine Street, un rascacielos a la vuelta de la esquina de Wall Street, en el distrito financiero. Como todos los aprendices, dio sus primeros pasos en el mundo de los negocios en la sala del correo.

No pasó mucho tiempo allí, de todas formas. Rich tenía un talento y una determinación imposibles de pasar por alto. «Era buen compañero, un tipo muy inteligente, plurilingüe y extremadamente trabajador», recuerda Felix Posen, compañero de Rich en Philipp Brothers y posteriormente en Marc Rich + Co<sup>[7]</sup>. Otro de sus coetáneos recuerda a Rich como el primero que llegaba por la mañana. Siempre saludaba a los otros aprendices dándoles las buenas tardes sarcásticamente cuando aparecían a las ocho<sup>[8]</sup>. No tardó mucho en dejar la sala del correo para empezar a trabajar con uno de los principales ejecutivos de la compañía.

Ya en esta etapa tan temprana, Rich demostró poseer la combinación de visión para los negocios y deseo de asumir riesgos que lo llevaría a lo más alto del éxito. Le pusieron a cargo del comercio de mercurio, un nicho lo suficientemente poco importante como para dejarlo en manos de un ejecutivo júnior. A lo largo de la historia, el mercurio se había utilizado para extraer plata, para hacer termómetros y para curar la sífilis. Por aquel entonces, en los años cincuenta, también se usaba para las baterías, sobre todo en equipos militares. Rich estaba seguro de que la demanda iba a aumentar rápidamente y se puso a negociar con los productores para asegurar el suministro. Cuando las advertencias sobre la escasez de recursos empezaron a llegar a Washington, se demostró que Rich tenía razón. A mediados de 1954, el Gobierno puso en marcha un programa de almacenamiento estratégico de mercurio para el que se fijó comprar el equivalente a casi un tercio de la producción global. De repente, el mercurio de Marc Rich tenía una gran demanda.

Desde ese momento, Rich se convirtió en la estrella emergente de Philipp Brothers, en la persona a la que enviaban por todo el mundo para cerrar ventas o para resolver problemas. Vivió seis meses en Bolivia; voló a Cuba tras la revolución para negociar con el nuevo Gobierno de Fidel Castro; pasó temporadas en Sudáfrica, India y los Países Bajos. En 1964, con treinta años,

lo nombraron director de la oficina de Madrid. Ese puesto lo consolidó firmemente como uno de los líderes de la nueva generación de la compañía.

Rich usaba su encanto cuando era necesario, pero tenía pocos amigos íntimos. Un ejecutivo de una empresa minera que cenó con él lo recuerda como un hombre agradable pero frío<sup>[9]</sup>. Y aunque inspiraba una gran lealtad en muchos de sus empleados, todos sabían cuáles eran sus prioridades. «No había ninguna diferencia entre su trabajo y sus aficiones personales», sentencia Danny Posen, que recuerda haberle esperado, siendo un empleado júnior, a última hora de la noche junto a la limusina, mientras Rich seguía dentro del vehículo, rodeado de los informes enviados ese día por télex y enfrascado en conversaciones sobre negocios<sup>[10]</sup>.

Esa determinación se extendía también a las relaciones personales. Incluso cuando se mostraba amable y generoso, era difícil evitar la sensación de que intentaba conseguir información o sacar provecho de la otra persona. Roque Benavides, cuya familia es propietaria de una empresa minera en Perú, recuerda haber cenado en una ocasión en casa de Rich. Según Benavides, «fue un gran anfitrión» y abrió muchas botellas de vino, de manera que Benavides volvió a su hotel «completamente borracho». Pero Rich también consiguió lo que quería de esa reunión: un contrato de diez años con las minas de su invitado<sup>[11]</sup>.

Rich no había sido el primer ejecutivo de Philipp Brothers en vérselas con el petróleo. Ese honor le correspondía a Alan Flacks, el director de la oficina de Milán de la empresa, que, en 1969, durante una visita a unos clientes en Túnez, se había enterado de la existencia de un cargamento de 25 000 toneladas de petróleo que podría estar en venta.

Flacks, un comerciante de metales de Manchester, no sabía nada de petróleo, y los demás ejecutivos de Philipp Brothers estaban en la misma situación, pero pensó que no sería tan distinto a comerciar con metales. Hizo unas llamadas y encontró una refinería dispuesta a comprar el cargamento. Después de un par de días de negociaciones, acordó un precio de compra con los tunecinos y revendió inmediatamente la mercancía por un poco más. La transacción fue, en efecto, de poco riesgo y Philipp Brothers ganó unos 65 000 dólares con la reventa, una cifra considerable en esa época. «Fue un contrato de compra y venta al mismo tiempo muy seguro, porque no había que almacenar el petróleo y el pago se hizo por adelantado», dijo Flacks<sup>[12]</sup>.

Pero gracias a su agresividad natural y a su entusiasmo por esa nueva mercancía, el petróleo, Rich no tardó en destronar a Flacks y convertirse en el ejecutivo de petróleo más importante de la compañía. «Yo trabajaba en una comercializadora de materias primas y el oligopolio de las Siete Hermanas estaba llegando a su fin. El mundo, de repente, necesitaba otro sistema para transportar petróleo desde los países productores hasta los países consumidores, y eso es exactamente lo que hice —le contó Rich a su biógrafo pocos años antes de su muerte, en 2013—<sup>[13]</sup>. Pensé que debería ser posible comerciar con petróleo a pesar del oligopolio de las Siete Hermanas». La clave de su éxito inmediato fue el oleoducto Eilat-Ascalón.

El comercio a través del oleoducto estaba rodeado de un aura de secretismo. Las tripulaciones llenaban los petroleros de petróleo iraní en el golfo Pérsico y anunciaban a las autoridades portuarias que se dirigían «a Gibraltar, a por órdenes». Pero los petroleros nunca llegaban a Gibraltar, sino que navegaban, en secreto, hacia Eilat, descargaban el petróleo y volvían vacíos a Irán. Sobre a dónde iba a parar la carga, solo podían hacerse suposiciones. *The Sunday Times*, que publicó un reportaje sobre el comercio de petróleo en 1970, lo llamó «el misterio de los petroleros fantasma»<sup>[14]</sup>. En Israel imperaba el mismo nivel de secretismo. El Gobierno israelí impuso la censura sobre cualquier información acerca de los petroleros que cargaban crudo en su costa para abastecer a los clientes europeos y consiguió evitar cualquier filtración.

Rich no habría podido sacar adelante la operación sin la ayuda de Pincus Green, un compañero que se convertiría en su colaborador de por vida. Green, apodado Pinky, había dado sus primeros pasos en el sector comerciando con cromo, un metal usado en las aleaciones de acero inoxidable. En aquella época, 1968, Irán era el octavo mayor productor de cromo del mundo<sup>[15]</sup>, así que Green viajaba regularmente a Teherán para negociar acuerdos.

Green aportaba los contactos iraníes y una destreza para organizar fletes que le valió el apodo de El Almirante, mientras que Rich tenía la picardía necesaria para encontrar la forma de sacar el petróleo al mercado. «El oleoducto estaba ahí y yo decidí que me parecía interesante —afirmaría—. Los demás eran reacios a utilizar el oleoducto porque el petróleo pasaba por Israel».

Rich, en cambio, no se lo pensó dos veces. Green y él explotaron el oleoducto con entusiasmo y lo usaron para vender petróleo iraní por toda Europa. Con Philipp Brothers haciendo de parapeto entre ellos y el políticamente peliagudo oleoducto, los compradores de petróleo no podían

rechazar una ganga. «El precio era una gran ventaja —diría Rich—, y transportar crudo iraní a través del oleoducto era mucho más barato que rodear África».

El «casero», como llamaban los israelíes al sah, estaba encantado: los 254 kilómetros de oleoducto permitían ahorrarse los 22 000 kilómetros de ruta alrededor de África. Gracias a eso, el petróleo de Irán era mucho más competitivo que el de sus rivales en el Mediterráneo (véase el mapa de la página 431). El petróleo empezó a fluir por el oleoducto en diciembre de 1969. Durante el año siguiente, 162 petroleros descargaron casi 75 millones de barriles en el oleoducto (unos 200 000 al día).

Sin embargo, en Philipp Brothers consideraban que el oleoducto de Israel era un riesgo. Los jefes le echaron tal reprimenda a Rich por no haber asegurado el petróleo del oleoducto que creyó que lo despedirían<sup>[16]</sup>. Pero la regañina no le frenó. A lo largo de los años, primero para Philipp Brothers y después para su propia compañía, Rich envió entre 60 y 75 millones de barriles de petróleo iraní anuales a través del oleoducto Eilat-Ascalón. Era, en sus propias palabras, un «negocio muy, muy importante»<sup>[17]</sup>.

Rich no podría haber elegido un momento mejor para iniciarse en el comercio del petróleo.

En la década de los sesenta, y a pesar de que los comerciantes de petróleo independientes suponían un desafío cada vez mayor, las Siete Hermanas habían seguido teniendo en gran medida el control del mercado y los precios apenas habían variado. A comienzos de los sesenta, el Arab Light, el crudo de referencia de Oriente Medio, se vendía a 1,90 dólares el barril, mientras que a finales el precio era de 1,76 dólares, un descenso motivado por el aumento de las exportaciones soviéticas que Weisser y otros introdujeron en el mercado. Pero a principios de los setenta, la tendencia se invirtió y el precio del petróleo empezó a subir. Se estaba gestando una crisis en el mercado petrolero. Las señales estaban a la vista de cualquiera, pero pocos les prestaron atención.

En 1971, el presidente de Estados Unidos, Richard Nixon, abandonó el patrón oro, que hasta la fecha había respaldado el valor del dólar estadounidense. Sus motivos tenían poco que ver con el petróleo: lo que buscaba era ayudar a la economía del país. Pero el impacto en el mercado petrolero fue dramático. A medida que la divisa estadounidense perdía valor, las ganancias de los países de Oriente Medio, que vendían el petróleo en

dólares, también se devaluaban. Entre los Estados miembros de la OPEP, aquello provocó nuevos llamamientos a que los Gobiernos recuperaran el control de los recursos naturales de las garras de las compañías occidentales. Desde Argelia a Irak, los países productores reclamaron un mayor porcentaje de los beneficios de la industria petrolera, que hasta entonces había estado controlada mayoritariamente por las Siete Hermanas. Muy pronto, las demandas subieron de tono y se empezó a exigir la nacionalización total<sup>[18]</sup>. Arabia Saudí, que se había resistido durante mucho tiempo a unir su voz al resto, empezó a hacer campaña para conseguir una participación en las amplias reservas de petróleo que controlaban las compañías estadounidenses a través de Aramco. País a país, las Siete Hermanas iban perdiendo su férreo control sobre el mercado petrolero mundial.

Las compañías se vieron obligadas a subir los precios. En 1971, el barril de Arab Light costaba 2,24 dólares; en 1972, 2,48 dólares; y en 1973, 3,29 dólares. Pero lo peor estaba por llegar. En abril de 1973, James Akins, un diplomático estadounidense, escribió un artículo para *Foreign Affairs* titulado «La crisis del petróleo: ahora sí que ha venido el lobo»<sup>[19]</sup>. No se sabe si Marc Rich leyó el artículo de Akins, pero él también estaba convencido de que el precio del petróleo se iba a disparar aún más.

Durante la primavera de 1973, la Compañía Nacional de Petróleo Iraní les ofreció a Rich y a Green un millón de toneladas de crudo (unos 7,5 millones de barriles). Era una transacción importante, pero tenía truco: en lugar de a 3,29 dólares el barril, el precio oficial, Teherán pretendía venderlo a cinco. Green, que estaba a cargo de las negociaciones, aceptó el trato. Estaba convencido de que los precios iban a subir más todavía. Asumió un riesgo, pero calculado. Rich y Green sabían, por sus contactos, que algo importante iba a pasar en el mercado petrolero. No sabían qué era exactamente, pero aun así aceptaron el precio que les proponían.

Jesselson puso el grito en el cielo al enterarse. «Unos irresponsables, eso es lo que eran», lamentó<sup>[20]</sup>.

Llevaba meses instando a Rich y a Green a tomárselo con calma, a evitar riesgos innecesarios y a «no poner en peligro a la compañía». A Jesselson y a otros de los ejecutivos de Nueva York les habían «escandalizado» algunas de las operaciones que Rich y Green habían llevado a cabo «sin tener aseguradas las ventas correspondientes»<sup>[21]</sup>. Mientras que los comerciantes de metales como Jesselson podían compensar su exposición a las fluctuaciones del mercado gracias a la Bolsa de Metales de Londres, Rich y Green siempre corrían el riesgo de que un cambio repentino de precio afectara a sus tratos de

compraventa de petróleo, porque no existía una bolsa. Cuando ellos compraban un cargamento de petróleo, pactaban el precio en ese momento. Si luego los precios subían, se forraban, pero si bajaban, las pérdidas eran igual de importantes.

El acuerdo con Irán fue la gota que colmó el vaso para Jesselson. Era un contrato de 37,5 millones de dólares. Si el precio no subía, como ellos esperaban, y no tenían más remedio que vender el petróleo al precio oficial, Rich y Green iban a perder casi 13 millones de dólares, una fortuna para Philipp Brothers en aquella época.

Tras varias conversaciones frenéticas desde el otro lado del Atlántico, Jesselson se hartó. Ordenó a Rich y a Green que encontraran un comprador y se deshicieran del petróleo iraní de inmediato. «Nadie podía controlarlos a ellos, ni al negocio en realidad. Los tres se movían demasiado rápido», recuerda Tom O'Malley, que llegaría a estar a cargo del comercio de petróleo de Philipp Brothers<sup>[22]</sup>.

Aun así, Rich y Green no tardaron en encontrar comprador para el petróleo. Ashland Oil, una refinería estadounidense que hoy forma parte de Marathon Petroleum, lo compró a unos cinco dólares el barril, lo suficiente como para sacar un pequeño beneficio. En ese momento, los jefes deberían haberse dado cuenta de que Rich y Green sabían lo que hacían. A mediados de 1973, era evidente que el precio oficial por barril, 3,29 dólares, ya no era el precio real. Los barriles de petróleo se compraban y vendían por más de cinco dólares. A Jesselson no le importaba. Unas semanas más tarde se daría cuenta de lo equivocado que estaba.

En septiembre de 1973, las compañías petroleras internacionales y la OPEP se sentaron a negociar en Viena. Para muchos, estaba claro que la pregunta no era si el precio del petróleo iba a subir drásticamente, sino cuándo. En una entrevista en televisión, el primer ministro japonés hizo lo que debió parecer una advertencia funesta: «Se avecina una crisis petrolera dentro de diez años». Resultaron ser más bien diez días<sup>[23]</sup>.

El 6 de octubre de 1973, Israel guardó silencio para celebrar el Yom Kipur, el día más sagrado del judaísmo. Al mismo tiempo, Egipto y Siria se preparaban para una guerra con la que querían recuperar los territorios perdidos en 1967. Esa misma tarde, en una ofensiva coordinada, las tropas egipcias cruzaron el canal de Suez y las tropas sirias avanzaron hacia los Altos del Golán.

Con la guerra en pleno apogeo, las negociaciones entre la OPEP y las compañías petroleras occidentales en Viena, que estaban en su segundo mes,

llegaron a un punto muerto. Los países productores querían duplicar los precios; las compañías petroleras, bajo presiones gubernamentales, estaban dispuestas a ofrecer como máximo un 15 % más. Las reuniones duraban hasta bien entrada la noche y el humo de los cigarrillos viciaba el aire de las salas de negociaciones. Los altos funcionarios árabes se pasaban recortes de periódico sobre la guerra, indignados por el apoyo que a sus ojos estaban prestando los Gobiernos occidentales a Israel. Los ejecutivos petroleros notaban en el ambiente que empezaban a tenerlos en contra. Les aterraba que los Estados miembros de la OPEP usaran el petróleo como arma.

George Piercy, de Exxon, y André Bénard, de Shell, que dirigían las negociaciones en nombre de las compañías petroleras, solicitaron instrucciones a sus oficinas centrales. Las compañías trasladaron el asunto a sus Gobiernos. La respuesta fue casi unánime: Washington, Tokio, Londres y muchas otras capitales europeas les pidieron a las compañías que se mantuvieran firmes. Su argumento fue que la economía mundial no soportaría la gran subida de precio que exigía la OPEP.

El 12 de octubre, seis días después de que empezara la guerra, los directivos de la industria petrolera fueron a ver al jeque Ahmed Zaki Yamani, el ministro saudí, a su suite en el último piso del Hotel Intercontinental. Tenían malas noticias. En realidad, no tenían ninguna noticia. Las compañías simplemente se negaban a aceptar las exigencias de la OPEP. Yamani, un diplomático con años de experiencia, se preparó para una larga noche de negociaciones. Temiendo que la imposibilidad de llegar a un acuerdo trajera aún más caos a Oriente Medio, advirtió a los directivos del petróleo de que estaban cometiendo un error. El ministro saudí pidió una Coca-Cola para uno de ellos y exprimió lentamente una lima en la bebida mientras esperaba el siguiente paso de los ejecutivos.

Pero no hubo siguiente paso. Piercy, un ingeniero rudo, no tenía tiempo para formalidades diplomáticas. Por lo que a él se refería, no hacía falta seguir hablando. Yamani suspiró y, delante de los ejecutivos, empezó a hacer llamadas para dar la noticia a sus homólogos. Tras una agitada conversación en árabe con sus socios de Bagdad, anunció a los presentes: «Están muy enfadados con vosotros». El ministro de Petróleo kuwaití, que se alojaba en el mismo hotel de Viena, se unió a la reunión de madrugada en pijama. Pero ya no quedaba mucho por decir<sup>[24]</sup>.

Al final, el grupo se disolvió. Cuando salían de la habitación de Yamani, uno de los ejecutivos preguntó qué iba a ocurrir a continuación. «Pon la radio», le respondió el ministro saudí<sup>[25]</sup>.

Las noticias radiofónicas de Kuwait, donde los ministros del petróleo se reunieron unos días más tarde, pronto hicieron que la apuesta de Rich y Green por la subida de los precios pareciera obra de visionarios. El 16 de octubre, se anunció un aumento unilateral del precio del 70 %. Yamani estaba eufórico: «Llevo mucho tiempo esperando este momento. Por fin ha llegado. Somos los dueños de nuestra propia mercancía»<sup>[26]</sup>.

Al día siguiente, 17 de octubre, se celebró otra reunión de la OPEP, esta vez solo de los Estados miembros árabes. El conflicto bélico hizo que algunos ministros presionaran para que se impusiera un bloqueo económico total a Israel y a sus aliados, incluyendo a Estados Unidos. Al final de la reunión, los países árabes anunciaron que iban a reducir la producción de petróleo un 5 % cada mes «hasta que se cumplieran las exigencias políticas árabes sobre Israel»<sup>[27]</sup> y lanzaron un embargo a Estados Unidos y a otros países que consideraban aliados de Israel. La era de los precios del petróleo estables y aburridos se había terminado. A partir de ese momento, el precio de la mercancía más importante del mundo estaría sujeto a la política de Oriente Medio.

El precio del petróleo se disparó a 11,58 dólares el barril, más del doble de lo que Rich había pagado por el crudo iraní unos meses antes. Ashland Oil, que le había comprado el petróleo a Philipp Brothers, ganó una fortuna. Si Jesselson hubiera permitido a Rich y a Green quedarse el petróleo, hubieran conseguido unos beneficios extraordinarios: casi 50 millones de dólares en una sola operación, mucho más de lo que Philipp Brothers generaba anualmente.

Rich y Green habían entendido que el mercado del petróleo estaba entrando en un periodo de turbulencias, uno en el que serían las comercializadoras, y no las grandes compañías, las que tendrían un papel protagonista. «Hemos sido testigos de un desplazamiento del centro de gravedad de la industria petrolera», relató Jan Nasmyth, uno de los primeros cronistas del mercado. Los centros de poder de la industria ya no eran las sedes de las grandes compañías petroleras en Londres, Nueva York o San Francisco, sino las ciudades suizas desde donde operaban las comercializadoras. «En Zúrich, Ginebra y Basilea hay oficinas que venden crudo a una escala a la que hace un tiempo solo podían acceder las grandes compañías petroleras, y que ahora tienen a las más importantes de esas compañías entre sus clientes», escribió Nasmyth<sup>[28]</sup>.

Para la economía global y el panorama político internacional fue un cambio radical. En las décadas anteriores, el petróleo se había ido

convirtiendo, sin hacer mucho ruido, en una mercancía fundamental para el bienestar económico del planeta. El mercado había sido estable y predecible durante muchos años. Pero ahora el precio del petróleo estaba desatado, se triplicaba o cuadruplicaba de un día para otro, y comenzó un periodo de volatilidad sin precedentes (véase el gráfico de la página 432). El auge económico mundial que se vivía desde la Segunda Guerra Mundial llegó a un final abrupto. Los economistas empezaron a hablar con pesimismo sobre la «estanflación», una combinación entre recesión económica e inflación elevada que marcó a una generación entera. En Estados Unidos, que se había rendido más que ningún otro país al culto al automóvil, el impacto fue enorme. De repente, los conductores estadounidenses tenían que hacer cola para llenar el depósito.

La nacionalización de los yacimientos petrolíferos de Oriente Medio había puesto al descubierto el oligopolio que las Siete Hermanas habían construido y cuidado con esmero durante décadas. Cuando los Estados miembros de la OPEP se hicieron con el control de sus propios recursos desviaron el flujo de petrodólares de las arcas de las compañías a sus propias arcas. A los países occidentales empezó a inquietarles su dependencia del petróleo de Oriente Medio, y esa preocupación sería uno de los principales motores de la política exterior durante el siguiente medio siglo<sup>[29]</sup>.

Como cada vez se vendía más petróleo fuera del control de las Siete Hermanas, había más oportunidades para los comerciantes independientes como Mabanaf y Philipp Brothers. Y al tener menos control sobre el mercado, las Siete Hermanas también dejaron de poder dictar el precio del petróleo, que empezó a decidirse en el mercado competitivo, entre cacofonías de vendedores y compradores. Y los reyes del mercado eran los comerciantes.

El mercado del petróleo empezó a parecerse más al de otras materias primas, como el trigo, el café y el cobre, mercados en los que los comerciantes habían actuado durante mucho tiempo como intermediarios y habían ayudado a suavizar el flujo del comercio mundial. Y la subida de los precios significaba que las ganancias podían ser insólitas. Las comercializadoras de materias primas más veteranas, como Philipp Brothers, pronto se dieron cuenta de que podrían obtener más dinero comprando y vendiendo crudo del que habían ganado en décadas con el comercio de metales. Poco después el fenómeno se extendió al comercio de cereales, café y azúcar. Los comerciantes de productos agrícolas, que se habían hecho de oro gracias al «gran robo de grano» de la Unión Soviética, también empezaron a interesarse por otros mercados. En 1972, Cargill se introdujo en

el mercado de los metales por medio de la compra de una compañía especializada en ese tipo de comercio, C. Tennant, Sons & Co, por 5,95 millones de dólares<sup>[30]</sup>. En los años siguientes, también irrumpió en el mercado siderúrgico y en el petrolero. Había nacido la primera comercializadora de mercancías mundial, capaz de comprar y vender simultáneamente energía, metales y productos agrícolas.

El petróleo también acercó a los comerciantes al poder. Tradicionalmente, los Gobiernos habían considerado que los metales, los minerales y los productos agrícolas eran recursos estratégicamente sensibles. Pero el petróleo era distinto: movía mucho más dinero y los Gobiernos de los países productores dependían casi por completo de los petrodólares. Los ejecutivos entablaban relaciones de amistad con los líderes de los países con grandes reservas de petróleo de Oriente Medio, África y Latinoamérica, y los Gobiernos occidentales, desesperados por comprar petróleo a bajo precio, acudían a ellos para asegurarse el suministro. Pero ¿de dónde venía ese petróleo? Solamente los comerciantes, que ahora se encontraban en el centro de las finanzas mundiales y de la política internacional, parecían saber la respuesta. Y no iban a compartirla con nadie. «¿Por qué íbamos a llevar a las abejas a donde está la miel?», se preguntaba un directivo de Philipp Brothers durante las subidas de precios de los años setenta. «Dejémoslo en que tenemos petróleo de todo el mundo y lo distribuimos por todo el mundo»<sup>[31]</sup>.

Ni siquiera Marc Rich podría haber previsto todo aquello en 1973. Aunque, por aquel entonces, él y Green echaban humo por otros motivos más inmediatos: la fortuna que podrían haber ganado si sus superiores en Philipp Brothers hubieran tenido más agallas. Aun así, sus operaciones de compraventa de petróleo iban viento en popa: en 1973, las ganancias de Philipp Brothers fueron de récord: 54,9 millones de dólares antes de impuestos, un 75 % más que el año anterior.

Pero Rich no estaba satisfecho. Los jefes de Philipp Brothers no solo le estaban cortando las alas e impidiéndoles a él y a Green operar con todo su potencial, sino que tampoco les pagaban lo suficiente. Rich empezó a presionar a Jesselson para que le pagara más. En aquella época, Rich ganaba unos 100 000 dólares al año, prima incluida, y quería 500 000 para él y 500 000 para Green (lo que hoy en día equivaldría a unos tres millones de dólares). En comparación con las primas que cobran los directivos en la

actualidad, podría parecer una cantidad modesta, pero para Jesselson eran cifras desorbitadas.

La batalla campal duró semanas. Rich alegaba que sus operaciones, y las de Green, habían generado ganancias de decenas de millones de dólares a la compañía, y generarían decenas de millones más durante el siguiente año. Jesselson tenía un talante más conservador y sostenía que la empresa debía ser cautelosa a la hora de gestionar las ganancias generadas gracias al nuevo y salvaje mundo del comercio del petróleo. «Todos esos acuerdos que tenía apalabrados Rich, con todo tipo de vendedores, muchos de ellos con Gobiernos bastante peculiares, ¿se cumplirían todos en un mercado al alza? —recordaría Jesselson años más tarde—. La subida de los precios y la inestable situación internacional tal vez habrían hecho que esos acuerdos se rescindieran. Las estimaciones de Rich podrían haber fallado y los beneficios podrían haberse convertido en grandes pérdidas»<sup>[32]</sup>.

En febrero de 1974, Rich voló desde Madrid a las oficinas centrales de Philipp Brothers en Europa, en la localidad suiza de Zug, para llegar a un acuerdo con Jesselson, que estaba de vacaciones y había ido a esquiar a los Alpes. Una vez más, el antiguo dueño y señor del comercio de materias primas se enfrentó a su joven pupilo por su salario. Rich seguía exigiendo un millón de dólares a repartir entre Green y él. Jesselson contraatacó ofreciéndole volver a Nueva York para ser nombrado su sucesor al mando de Philipp Brothers. Pero Rich no dejó que Jesselson desviara la atención. Le dijo que estaba interesado, «pero solo si llegaban a un acuerdo sobre la remuneración». Jesselson se mostró impasible: en la empresa en la que había crecido los comerciantes eran una familia, no había lugar para las ambiciones personales. Por una cuestión de principios, solo podía ofrecer a Rich y a Green una fracción de lo que pedían<sup>[33]</sup>.

Rich, que ya lo había hablado con Green, le dijo a su jefe que se marchaba de Philipp Brothers para fundar su propia compañía. Jesselson, puede que por arrogancia o porque no fuera consciente de la gravedad de lo que estaba ocurriendo, le deseó buena suerte, se puso las botas de esquiar y se fue a las pistas con el director de operaciones de Philipp Brothers en Europa. «Tuve que marcharme —le contó Rich a su biógrafo—. No quería hacerlo. Llevaba allí veinte años y me gustaba la compañía. Me caía bien Jesselson, y creo que yo a él también le caía bien»<sup>[34]</sup>.

Unos días más tarde, las vacaciones de Jesselson se vieron interrumpidas por unas llamadas urgentes desde Zug y Madrid. Rich y Green no eran los únicos que habían abandonado la compañía: otros comerciantes veteranos

estaban desertando. Los mandamases de Philipp Brothers estaban estupefactos. Un puesto en Philipp Brothers era para toda la vida. Rara vez se despedía o se iba alguien. Y más raro todavía era que alguien se fuera a la competencia.

Jesselson estaba inmensamente dolido. En 1979, admitió con sinceridad en una entrevista que la marcha de Rich había sido «un episodio muy triste de su vida». «Eran como mis propios hijos. Les hice lo que eran y luego me dieron la espalda», diría<sup>[35]</sup>. (Puede que fuera así, respondió Rich con sorna, pero «se olvidó de mí en su testamento»)<sup>[36]</sup>. Los principales directivos europeos de Philipp Brothers se enteraron de la noticia cuando se reunieron, unos días después del encuentro entre Rich y Jesselson, para hacerse la fotografía que ilustraba el informe anual y no vieron allí a Rich. Jesselson les dio la noticia: «Antes de que empiecen los rumores, quiero que sepáis que Rich y Green pedían primas muy altas. Iban en contra de las reglas y las tradiciones de la compañía. Por eso se han marchado. Es hora de cerrar filas»<sup>[37]</sup>.

Seis semanas después, el 3 de abril de 1974, Rich registró su nueva compañía en un despacho de abogados en Zug. La llamó Marc Rich + Co AG. Ese día comenzó una nueva era para el comercio de materias primas. Marc Rich dominaría el sector durante los siguientes veinte años y definiría la imagen pública del comerciante de los años ochenta y noventa. De la compañía que fundó nacieron dos más, Glencore y Trafigura, la continuación de una dinastía corporativa que había empezado con Philipp Brothers y que hoy en día sigue dominando el mercado.

En cierto modo, Rich había sido el mejor producto de Philipp Brothers. Era inteligente, innovador, cosmopolita, agradable y trabajador. «La clave del éxito en esta industria es saber detectar las tendencias —dijo uno de sus competidores—, y Marc Rich es el mejor en eso»<sup>[38]</sup>.

Pero, en otros aspectos, la estrategia de Philipp Brothers era demasiado rígida y conservadora para Rich, y él era demasiado resuelto y temerario para la venerable compañía y sus directivos. Años más tarde, Rich compartió su filosofía con un joven ejecutivo que trabajaba para él. Cogió un cuchillo, recorrió el extremo de la hoja con el dedo y dijo: «Los que nos dedicamos a esto muy a menudo caminamos por el filo. Ten cuidado y no caigas en el lado equivocado»<sup>[39]</sup>.

Sin embargo, en abril de 1974, lo primero que tuvo que hacer fue asegurarse de que su empresa no fracasara incluso antes de empezar. De pronto, se vio sin la historia, las líneas de crédito, los clientes y la red mundial

de oficinas de Philipp Brothers. A su lado tenía a Green y a otros ejecutivos de Philipp Brothers que habían abandonado el barco con ellos: John Trafford y Jacques Hachuel, de la oficina de Madrid, y Alexander, o Alec, Hackel, de la oficina de Zug. Los cinco se convirtieron en los socios iniciales y reunieron un capital de dos millones de francos suizos, unos 650 000 dólares. A Rich le prestó el dinero su familia, mientras que los demás invirtieron todos sus ahorros en la nueva compañía. Trafford, que hasta la fecha había sido el ayudante de Rich en Madrid, vendió su coche para conseguir el dinero<sup>[40]</sup>.

Los inicios de la que se convertiría en la compañía más grande y poderosa del mercado de las materias primas fueron más bien humildes, en parte gracias a Philipp Brothers. En la compañía estaban tan furiosos por el abandono de los ejecutivos de Marc Rich + Co que hicieron lo posible por impedir que triunfaran. Para una comercializadora de materias primas en los años setenta, como ahora, el acceso a los créditos bancarios era esencial, así que los directivos de Philipp Brothers se dedicaron a recorrer las entidades bancarias y a advertirles sobre los recién llegados: «No os fieis de esos tipos. No son serios»<sup>[41]</sup>.

Pero la estrategia no salió bien. Los banqueros recordaban que, hacía solamente unos meses, Jesselson había presentado a Rich como su probable sucesor. Así que, a pesar de las advertencias, bancos como Bankers Trust, Chase Manhattan y Banque de Paris et des Pays-Bas prestaron dinero a la nueva compañía. En Paribas, Rich trabó relación con Christian Weyer, un alto directivo de la banca con el que trabajó durante décadas. Juntos, Rich y Weyer popularizarían el uso de las cartas de crédito como principal forma de financiación del comercio de petróleo. Ese tipo de cartas, una garantía del banco de que la comercializadora pagaría, llevaban siglos usándose, pero en el ámbito del comercio de petróleo permitían a las compañías comprar y vender grandes cantidades de petróleo con un depósito mínimo<sup>[42]</sup>. Y Paribas, o, como pasó a llamarse más tarde, BNP Paribas, se convertiría, con diferencia, en el mayor financiador de los comerciantes de materias primas.

De nuevo, Rich no podría haber elegido mejor momento. Volvía a estar en el negocio y el mercado de petróleo estaba en plena efervescencia. Marc Rich + Co obtuvo sus primeras ganancias casi de inmediato, y gracias al miembro más joven del equipo, John Trafford, que diseñó un acuerdo para la compra de petróleo nigeriano de la compañía francesa Elf (predecesora de Total) para venderlo después a la refinería estadounidense Standard Oil of Ohio. Irónicamente, este tipo de acuerdos, más bien conservadores, de compra y venta al mismo tiempo eran justo del estilo de los directivos de Philipp

Brothers. Los primeros beneficios fueron unos apañados 165 000 dólares. Pero Rich y Green no tardarían en llevar a cabo operaciones más arriesgadas y rentables. A finales de año, tras apenas ocho meses en activo, los beneficios rondaban los 28 millones de dólares. Al año siguiente, llegaron a los 50 millones. En 1976, en su tercer año, Marc Rich + Co ya superó en rentabilidad a Philipp Brothers: sus beneficios fueron de 200 millones de dólares<sup>[43]</sup>.

En Philipp Brothers también estaban rompiendo récords de ingresos gracias al petróleo. Tras la conmoción inicial por la marcha de Rich, la compañía se reestructuró rápidamente y puso a Tom O'Malley al frente de la compraventa de petróleo. Aunque el comercio de metales seguía siendo importante para la empresa, el petróleo cada vez adquiría más relevancia. La compañía, que jamás había tenido beneficios superiores a los 35 millones de dólares anuales antes de impuestos, ganó más de 125 millones de dólares al año desde 1974 y hasta el final de la década<sup>[44]</sup>. En 1977, el petróleo suponía más de un tercio de los ingresos de la empresa y superaba con creces a las otras 150 materias primas con las que comerciaba<sup>[45]</sup>.

Pero Marc Rich + Co y Philipp Brothers no eran las únicas compañías en el mercado. La riqueza que generaba el mercado petrolero atrajo a muchos otros cazafortunas que de repente tenían la posibilidad de comprar petróleo sin pasar por las Siete Hermanas y que querían beneficiarse de la volatilidad de los precios. Entre 1975 y 1980, el número de comercializadoras independientes se multiplicó hasta superar las 300, aunque muchas se declararon en bancarrota con la misma rapidez con la que entraron al mercado<sup>[46]</sup>. Era un mundo feliz de jugadores atrevidos y fortunas rápidas que se conocería como «el mercado de Róterdam».

A mediados de los años setenta, Róterdam se convirtió en el epicentro de la industria petrolera. Su inmenso puerto, salpicado de hileras de grúas arqueadas hacia el cielo como chapiteles de iglesias y de docenas de tanques cilíndricos de almacenamiento de petróleo, era el más grande de Europa. Gracias a su ubicación estratégica entre el Atlántico y los puertos del Báltico, por los que circulaban cantidades cada vez mayores de petróleo ruso, Róterdam era el núcleo del mercado petrolero europeo. En su momento de mayor esplendor, cada semana llegaban enormes petroleros de Arabia Saudí, Irán, Nigeria, Kuwait y otros países que navegaban por los canales de aguas profundas que conectan el mar del Norte con Róterdam antes de descargar el

crudo en las afueras de la ciudad. Varias grandes refinerías transformaban el petróleo en productos refinados que se enviaban en barcazas por el majestuoso río Rin a compradores de gran parte del norte de Europa. El olor a petróleo se extendía por toda la zona, como si fuera una gasolinera gigante.

Pero Róterdam en los años setenta era algo más que un puerto enorme. La rápida evolución de la industria petrolera convirtió a la ciudad en el centro neurálgico del mercado mundial del petróleo. En las décadas anteriores, las Siete Hermanas habían intercambiado cargamentos de petróleo entre ellas cuando a alguna le sobraba o le faltaba; ahora era el mercado de Róterdam el que se ocupaba de hacer ese intercambio. Las Siete Hermanas seguían en plena decadencia. Su participación en el mercado de petróleo internacional cayó del 90 al 42 % durante los años setenta, y mucho de ese petróleo acabó siendo subastado en Róterdam<sup>[47]</sup>.

Cuando las Siete Hermanas perdieron el control del precio del petróleo en 1973, la potestad de fijarlo pasó a la OPEP. Pero su posición seguía basándose en el viejo sistema de oligopolio de las Siete Hermanas, en el que los precios, una vez anunciados, se respetaban. Con el auge de las comercializadoras, el privilegio de decidir los precios pasó firme e irrevocablemente a las manos del mercado libre y, muy pronto, el petróleo empezó a comprarse y venderse en Róterdam a unos precios totalmente distintos a los publicados por la OPEP. Al cabo de poco tiempo, el precio del petróleo en Róterdam se convirtió en el precio de referencia del emergente mercado al contado, en el que el petróleo se compraba y vendía para su entrega inmediata en vez de para una fecha futura.

La gran mayoría de las empresas que comercializaban el petróleo de Róterdam ni siquiera tenían su sede en la ciudad, sino que trabajaban desde sus oficinas de Zug, Ginebra, Londres, Mónaco o Nueva York. La ubicación era lo de menos. Róterdam se convirtió en centro del nuevo e indómito mercado, y en un sinónimo de especulación salvaje. La nueva generación de comerciantes independientes compraba y vendía cargamentos de crudo y productos refinados como si fueran fichas de casino.

No tenían miramientos a la hora de conseguir beneficios ni les importaba que fuera a costa de la competencia. «Es como una jungla [...] llena de gente muy tramposa», diría el principal ejecutivo de BP en Róterdam<sup>[48]</sup>. Otro comerciante describió a sus rivales como tiburones preparados para atacar ante cualquier señal de debilidad de su contrincante: «Hay gente con muy buen olfato en Róterdam. En cuanto te invade el miedo, lo huelen»<sup>[49]</sup>.

El precio del petróleo, que antaño había sido muy bajo y estable, ahora era todo lo contrario. Entre 1974 y 1978, el precio del barril de petróleo se cotizó entre los 10 y los 15 dólares, algo impensable unos años atrás. Eran unas circunstancias excepcionales para los comerciantes con maña para conseguir acuerdos y agallas para arriesgar con los precios. Podías ganar una fortuna en tan solo unos días o semanas, y perderla incluso más rápido. Vanol, Transol, Bulk Oil y otras compañías neerlandesas que habían empezado enviando combustible por el Rin se consagraron en el mercado. Otra compañía neerlandesa, Vitol, llegó a ser una pieza clave en el mercado de productos refinados, aunque apenas comerció con crudo hasta varios años más tarde. Mabanaft, la compañía de Theodor Weisser, invirtió sus ganancias en la creación de una de las mayores empresas de almacenamiento de petróleo, Oiltanking, que se convirtió en una sociedad multimillonaria con activos en los cinco continentes.

Pronto, otros aventureros y hombres de negocios se abrieron paso en el mercado petrolero. Entre ellos se encontraban Gerd Lutter, de Marimpex; Oscar Wyatt, de Coastal Corporation; David Chalmers, de Bayoil, y los hermanos Koch. Lutter dedicaría años a cortejar a altos funcionarios soviéticos e iraníes para conseguir acuerdos que le permitieron suministrar millones de barriles de petróleo a una Sudáfrica en pleno *apartheid*. Wyatt, un magnate del petróleo estadounidense que había empezado en la industria después de que su primer negocio de gas estuviera al borde de la quiebra, se convertiría en un pionero del comercio de petróleo entre China y Estados Unidos. Más tarde, se haría amigo de Sadam Huseín y Muamar el Gadafi. Chalmers se especializaría en el comercio con Irak. Charles y David Koch transformarían el negocio de refinado de su familia, centrado en Estados Unidos, en un negocio a escala global.

Las grandes compañías petroleras también se adaptaron a los nuevos tiempos. Hasta ese momento, habían vendido su propio crudo y distribuido sus propios productos refinados, pero, por lo demás, habían contemplado el comercio de petróleo con desdén. No obstante, tras la ola de nacionalizaciones en Oriente Medio empezaron a quedarse sin proveedores y se vieron obligadas a comprar petróleo a otros. También abrieron filiales en Róterdam para plantarles cara a los comerciantes: Shell creó Petra; BP estableció Anro; y Elf fundó CorElf<sup>[50]</sup>. Las tres siguen dedicándose a la compraventa de petróleo en la actualidad, además de producirlo y refinarlo.

Pero el más importante de todos los cazafortunas, jugadores y bucaneros que se sintieron atraídos por la selva que era el mercado de Róterdam fue

Johannes Christiaan Martinus Augustinus Maria Deuss. Junto a Marc Rich, Deuss sería una de las figuras dominantes del mercado petrolero de los años setenta y ochenta, además de la personificación del hombre de negocios sin miedo a nada. Era todo lo contrario al ideal conservador de la tradición de Philipp Brothers. No le asustaba meterse en política, y se relacionaba libremente con ayatolás iraníes, jeques árabes y burócratas soviéticos. Incluso llegó a ser consejero del sultán de Omán. Arriesgaba mucho en sus apuestas por el precio del petróleo, y ganaba y perdía cientos de millones de dólares al mismo tiempo. «John Deuss es un personaje mítico —diría Bill Emmitt, un antiguo directivo de la correduría de petróleo PVM que trató con él en numerosas ocasiones—. Siempre trataba de moverse entre bastidores»<sup>[51]</sup>.

A diferencia de Rich, Deuss se las arregló para evitar los focos. Rara vez hablaba en público, apenas concedía entrevistas y consiguió mantener sus ganancias y sus pérdidas lejos de miradas indiscretas. A pesar de gustarle la discreción, sí que protagonizó algunos titulares, como cuando intercedió entre los Gobiernos de Rusia y Kazajistán y la compañía petrolera Chevron para asegurarse un papel decisivo en la construcción de un oleoducto clave para la exportación de petróleo desde Asia Central valorado en miles de millones de dólares. Enfrentar a varios Gobiernos para conseguir el máximo beneficio era una estrategia clásica de Deuss. Al final, Al Gore, el vicepresidente de Estados Unidos, intervino personalmente para expulsar a Deuss del proyecto.

Con su melena de color arena con la raya en un lado y sus trajes de raya diplomática con unas solapas demasiado grandes, Deuss parecía un personaje de *Wall Street*, la película sobre la salvaje industria financiera de los años ochenta. Sin embargo, su estilo de vida se parecía más al de un villano de una película de James Bond. Recibía a sus contactos de negocios y a sus amigos en su base de las Bermudas, en un yate de tres mástiles y casi 60 metros de largo. Su séquito habitual incluía a dos perros bobtail, una tropa de guardaespaldas y varias secretarias despampanantes. Viajaba por todo el mundo en uno de sus dos aviones privados Gulfstream. «Deuss tenía una casa enorme con chicas tomando el sol en bikini —explicaría el periodista neerlandés Friso Endt, del *NRC Handelsblad*, uno de los pocos que pudo entrevistarle—. De vez en cuando, una chica le llevaba un télex sobre algún negocio, él decía “sí” o “no” y ella se iba a cumplir con las órdenes»<sup>[52]</sup>.

Deuss había nacido en Nimega (Países Bajos) en 1942. Hizo sus primeras incursiones en el mundo de los negocios a principios de los años setenta<sup>[53]</sup> con una empresa llamada JOC Oil (siglas de John's Own Company, 'la compañía de John'). Pronto entró en tratos con Soyuznefteexport, la agencia

de exportación soviética con la que Theodor Weisser había conseguido codearse dos décadas antes. En una reunión celebrada en París en noviembre de 1976, consiguió un premio muy codiciado: un contrato para exportar el crudo soviético del año siguiente valorado en cientos de millones de dólares. Entre enero y junio, a Deuss le llegaron 39 cargamentos procedentes de Moscú. JOC Oil pagó el envío de los primeros seis, pero no el de los otros 33, valorados en 101 millones de dólares, a pesar de que ya los había revendido a terceros por un margen<sup>[54]</sup>. Ambas partes acusaron a la otra de juego sucio y lo que siguió fue un largo proceso de arbitraje. Deuss pasó la siguiente década vigilando sus espaldas, por miedo a que los rusos le enviaran un sicario<sup>[55]</sup>.

El conflicto con Moscú, de todas formas, no lo detuvo. Como JOC Oil estaba en plena disputa legal y perdía dinero, Deuss fundó otra compañía, Transworld Oil<sup>[56]</sup>. A esas alturas, Deuss ya había perfeccionado un modelo de negocio diseñado para el mercado petrolero independiente de los años setenta y ochenta, y que consistía en aprovechar el petróleo para acercarse a los Gobiernos de los países en desarrollo y aprovechar esas relaciones para obtener beneficios con el comercio de petróleo. Un día volaba a Malta<sup>[57]</sup> para negociar un proyecto de construcción de una refinería de petróleo y al siguiente estaba en Botsuana hablando de las condiciones de un contrato<sup>[58]</sup>. Después aparecía en Turquía y ofrecía al Gobierno un préstamo de 200 millones de dólares para comprar petróleo<sup>[59]</sup>.

Los negocios petroleros llevaron a Deuss a los rincones más oscuros del comercio internacional, donde los comerciantes de materias primas se cruzaban con los traficantes de armas y los espías<sup>[60]</sup>. Deuss se sentía tan cómodo negociando con los países parias que los bromistas de la industria se inventaron para Transworld Oil el acrónimo TWO (Third World Oil, '*petróleo del tercer mundo*'). A diferencia de Marc Rich, que no quería saber nada de política, Deuss disfrutaba usando su poder en el mercado petrolero para fines políticos. Para él, el dinero y la influencia política eran prácticamente lo mismo. Cuando le preguntaban por qué le importaba tanto el dinero, decía: «Es una cuestión de poder. El dinero significa poder. Es así de simple»<sup>[61]</sup>.

John Deuss encarnó el desplazamiento del centro de gravedad del mercado del petróleo, que se alejó de las Siete Hermanas y se acercó a las comercializadoras. A finales de los años setenta, Rich, Deuss y sus iguales llevaban años acumulando riqueza y poder. Pero una nueva crisis en Oriente

Medio estaba a punto de reconfigurar el mercado del petróleo, haciéndoles ganar dinero a otra escala y catapultándolos a una posición de gran importancia geopolítica que llamaría la atención de los Gobiernos de todo el mundo.

El 1 de febrero de 1979 aterrizó un avión en Teherán. De él bajó un anciano de barba blanca vestido con una túnica larga y negra. Ese hombre que caminaba despacio y con ayuda de un auxiliar de vuelo era el ayatolá Ruhollah Jomeini. Su vuelta a Irán tras quince años de exilio marcó el punto culminante de la Revolución iraní y el inicio de una nueva era para el mercado internacional del petróleo.

Con voz sonora y firme, el septuagenario se dirigió a sus partidarios: «Lo estamos logrando, pero aún queda mucho por hacer»<sup>[62]</sup>. Unas semanas antes, el último sah de Persia, Mohammad Reza Pahleví, conocido por sus lujosas fiestas financiadas por los petrodólares de la crisis de 1973 y 1974, había salido del país; en teoría, de vacaciones, aunque no volvió jamás.

Para el mercado del petróleo, la Revolución iraní fue como un rayo. Irán era el segundo mayor productor de petróleo de la OPEP, solo por detrás de Arabia Saudí. La crisis petrolera ya llevaba meses gestándose cuando el ayatolá Jomeini aterrizó en Teherán. En el sudeste de Irán, los trabajadores estaban en huelga desde principios de 1978. A principios de año, la producción iraní de petróleo se situaba en torno a los 5,5 millones de barriles al día; a finales, había caído en picado<sup>[63]</sup>.

La Revolución iraní no afectó a todo el mundo en el mercado del petróleo por igual. British Petroleum, que había surgido de la Compañía de Petróleo Anglo-Persa, fue la compañía más afectada. Hasta la revolución, British Petroleum, gracias a sus contactos en Teherán, había tenido suficiente crudo no solo para cubrir las necesidades de sus propias refinerías, sino también para abastecer a otras. Ese suministro se interrumpió por completo cuando los empleados de British Petroleum se vieron obligados a evacuar las instalaciones y luego sus activos se nacionalizaron. De pronto, la compañía tuvo que comprar petróleo para abastecer a sus propias refinerías. Las refinerías japonesas también se quedaron sin suministro, ya que dependían del crudo iraní suministrado por British Petroleum y otras compañías. Algunas refinerías estadounidenses estaban en la misma situación.

A pesar de que Arabia Saudí aumentó la producción para compensar el déficit iraní, los precios oficiales de la OPEP se dispararon a lo largo de 1979 y 1980, primero a 18 dólares el barril y después a 28. Pero en realidad el precio era mucho más alto. En el mercado al contado, el barril se vendía a 40

dólares; incluso a 50, según algunos rumores. Eran unas cifras que habrían sonado descabelladas solo unos años atrás, en las épocas en que el precio del barril estuvo anclado en los dos dólares durante una década.

Las Siete Hermanas ya no decidían el precio del petróleo y los ejecutivos como Rich y Deuss eran los amos de este nuevo y volátil mercado. El mundo necesitaba más petróleo. Y tras haberse quedado sin el suministro iraní de la noche a la mañana las compañías estaban desesperadas por conseguirlo. No importaba de dónde viniera o lo que costara. «Lo que teníamos que hacer era salir a comprarle ese crudo a alguien, donde fuera», admitiría James Morrison, directivo de la Atlantic Richfield Company<sup>[64]</sup>.

Para los comerciantes, el secreto para conseguir dinero fácil eran los contratos a largo plazo para comprar petróleo por el precio oficial. Después, cuando los precios se disparaban en el mercado al contado, no tenían más que revender ese mismo petróleo por cinco o incluso diez dólares más el barril. ¿Y cómo conseguía un comerciante un contrato tan lucrativo? «Para conseguir un acuerdo así había que pagar una comisión ridícula a las partes correspondientes —explicaría un directivo de una gran compañía petrolera de la época—. A veces era necesario hacer llegar los consabidos sobres marrones»<sup>[65]</sup>.

No cabe duda de que los sobres marrones o «comisiones» siempre han formado parte de los tratos de negocios que se hacen en ciertos lugares remotos del mundo. Pero las crisis del petróleo de los años setenta crearon una nueva economía de la corrupción: la industria petrolera mundial acababa de nacionalizarse, y los encargados de decidir quiénes conseguían los contratos ya no eran los ejecutivos de las grandes compañías petroleras, sino funcionarios mal pagados. Quienes, de repente, gracias a la subida del precio del petróleo, tenían el poder de adjudicar contratos millonarios a comerciantes muy listos.

Rich era el tipo de comerciante dispuesto a todo por conseguir petróleo. Para hacerse con un contrato en aquella época había que pagar 125 000 dólares a la persona adecuada de la Compañía Nacional de Petróleo Iraní<sup>[66]</sup>. «Los sobornos se pagaban para poder hacer negocios —le contaría Rich a su biógrafo—. No es un precio que perjudique al Gobierno involucrado en la compra o en la venta»<sup>[67]</sup>. Para Rich, pagar para conseguir acceso no tenía nada de malo. Estados Unidos había introducido varias leyes anticorrupción, pero algunos países europeos no las tenían. En Suiza incluso se podían desgravar los «honorarios de facilitación», que era como se llamaba a los sobornos en la jerga corporativa.

A los comerciantes les había ido bien en la primera crisis del petróleo de 1973. Pero, esta vez, los beneficios fueron realmente extraordinarios: en 1979, Marc Rich + Co tuvo más de mil millones de dólares de beneficios, según cuatro antiguos directivos de la compañía (aunque, después de impuestos, la cifra era un poco más baja, de alrededor de 700 millones de dólares, aclaró uno de ellos).

El resto de la industria del petróleo también se estaba llenando los bolsillos. Mabanaft, a pesar de no tener tanto peso en la industria como Marc Rich + Co, obtuvo unos beneficios de 200 millones de marcos alemanes (algo más de 100 millones de dólares) ese año<sup>[68]</sup>. Y los beneficios antes de impuestos de Philipp Brothers, que nunca habían superado los 200 millones de dólares, llegaron a 443 millones en 1979 y a 603 millones en 1980<sup>[69]</sup>. Cargill ganó 178 millones de dólares en 1979 y 269 millones en 1980<sup>[70]</sup>.

Ahora estamos tan acostumbrados a ver cifras de miles de millones de dólares que es fácil pasar por alto lo descomunales que eran estas ganancias. Philipp Brothers invertiría los beneficios, que nadie había esperado, en la compra de Salomon Brothers, uno de los bancos de inversiones más famosos de Wall Street. Los beneficios de 1979 de Marc Rich + Co convirtieron a la compañía en una de las diez más rentables de ese año en Estados Unidos, a la altura de gigantes como General Electric o Ford.

No obstante, al contrario que esas compañías, Marc Rich + Co era propiedad de muy pocas personas, no informaba públicamente de su actividad y estaba prácticamente sin regular. Durante la década de los setenta, los políticos habían empezado a darse cuenta de lo poco que sabían de las comercializadoras de materias primas, que antes vendían miles de millones de dólares de trigo a la Unión Soviética y ahora parecían controlar el precio del petróleo. Pero no sabían qué hacer al respecto.

Primero intentaron aumentar la transparencia. El Departamento de Agricultura de Estados Unidos empezó a publicar las estimaciones de la oferta y la demanda de los mercados mundiales; la Agencia Internacional de la Energía hizo lo mismo con el petróleo. Sus informes siguen siendo de referencia para el mercado hoy en día.

Pero a la hora de controlar de verdad a los comerciantes, los reguladores no llegaron a nada. En 1979, en una reunión del G7, los líderes de Francia, Alemania Occidental, Italia, Japón, el Reino Unido, Canadá y Estados Unidos instaron a las compañías petroleras y a los países miembros de la OPEP a que «moderaran las transacciones del mercado al contado» y consideraron la posibilidad de establecer «un registro de las transacciones de petróleo

internacionales»<sup>[71]</sup>. Era la primera vez en la historia que se reconocía a los comerciantes de materias primas como una fuerza a tener en cuenta. Pero ese intento de regular el mercado no llegó a ninguna parte y el casino de Róterdam continuó operando con una espléndida opacidad.

En apenas unos años, el mercado petrolero había sufrido un cambio fundamental que había redefinido la manera en la que el mundo tendría acceso a la energía en las siguientes décadas.

El oligopolio de las Siete Hermanas y sus acuerdos casi coloniales con Oriente Medio, África y Latinoamérica ya no dominaban el mercado. Vinieron a sustituirlos ejecutivos como Marc Rich, ávidos de riesgo y que no cargaban con el peso de la historia de una compañía o, en algunos casos, de su ética. El comercio había facilitado una de las grandes revoluciones geopolíticas y económicas de la era moderna: la nacionalización de los recursos en los países petrolíferos, el surgimiento del petrodólar como elemento clave en las finanzas internacionales y el auge de los petroestados como actores clave en la política mundial.

El precio del petróleo era libre. Ya no lo decidían unas pocas grandes compañías en salas de juntas de Londres o Nueva York tras consultarlo con los Gobiernos de Estados Unidos y Europa. A partir de ese momento, el feroz mercado de Róterdam se encargaría de decidir el precio de la materia prima más importante del mundo. Era un cambio que iba más allá del petróleo. El colapso del patrón oro quería decir que el valor del dólar también quedaba en manos del mercado. Se aflojaban las riendas de los Gobiernos y las instituciones sobre la economía mundial en todas partes y nacía una nueva era de capitalismo despiadado.

Había llegado el momento de los comerciantes de materias primas.

## El último recurso

Era un viernes por la tarde a principios de los ochenta cuando uno de los ministros de Gobierno de Jamaica descubrió que su país se había quedado sin dinero.

Hugh Hart, el ministro de Minas y Energía, se encontraba en el Parlamento cuando, alrededor de las seis de la tarde, le llegó la noticia de que un funcionario del banco central estaba esperando para hablar con él, en un estado de cierta angustia. Hart salió a verlo. El mensaje del funcionario era simple: las arcas de Jamaica estaban vacías. El banco central no podía reunir el dinero que necesitaba para pagar un cargamento de petróleo.

«Y, por cierto —añadió el funcionario—, nos quedamos sin petróleo el domingo».

«No sabía qué demonios hacer», recuerda Hart<sup>[1]</sup>.

Jamaica había estado comprando 300 000 barriles de petróleo todos los meses para la única refinería de la isla caribeña, situada en Kingston, la capital. Cada mes, el banco central proporcionaba una garantía de diez millones de dólares para cubrir el coste del petróleo. Pero ese mes el banco central no tenía suficiente dinero, así que no habría petróleo. Y, sin él, la refinería de Jamaica dejaría de producir gasolina y diésel, y las gasolineras del país tendrían que cerrar.

Hart, un abogado al que su cuñado, el primer ministro, había convencido para que entrara en la primera línea de la política, sabía lo que eso significaba. La economía jamaicana todavía se estaba recuperando de los estragos de las crisis de petróleo de los años setenta, que habían desembocado en una violencia política que había convertido las calles de Kingston en zona de guerra. A principios de los ochenta, lo peor de la violencia ya había pasado, pero el tejido económico y social del país seguía siendo frágil.

Hart llamó a la única persona que se le ocurrió que podría ser capaz de evitar la crisis: Willy Strothotte, el comerciante alemán, alto y con aspecto de estadista, que dirigía la filial de Marc Rich + Co en Nueva York. La compañía había realizado grandes inversiones en Jamaica: la espectacular isla caribeña era uno de los mayores productores del mundo de bauxita y alúmina, los minerales con los que se fabricaba el aluminio<sup>[2]</sup>. Y Marc Rich + Co era el mayor comerciante de aluminio del mundo.

«Hugh, lo siento mucho, pero no puedo ayudarte. No creo que nadie pueda ayudarte», dijo Strothotte. Como último recurso, le ofreció el número del domicilio de Marc Rich en Zug. «Pero te lo advierto: son algo así como las dos de la mañana en Suiza, así que no es buen momento para llamarlo».

Hart nunca antes había hablado con Rich: hasta ese momento, solo había hecho negocios con Strothotte. Con ciertas reservas, llamó a Zug. Un soñoliento Marc Rich respondió al teléfono.

«Señor Rich, soy Hugh Hart —comenzó—. Probablemente no me conozca».

«Ah, sí, sé muy bien quién es —respondió Rich—. ¿Para qué narices me despierta a las dos de la mañana?».

«Bueno —dijo Hart—, es solo un pequeño asunto de vida o muerte».

Le explicó el apuro en el que se encontraba Jamaica.

«¿Qué espera que haga yo al respecto? Son las dos de la mañana de un viernes por la noche y su banco central no puede conseguir diez millones de dólares. ¿Es una broma?».

Hart suplicó que le ayudara. Hubo un momento de silencio.

«Llame a Willy dentro de una hora», le indicó Rich, y colgó el teléfono.

Para cuando Hart llamó a Strothotte en Nueva York, un barco cargado de petróleo estaba de camino a Jamaica. Rich se había encargado de que un cargamento de crudo de Venezuela que iba en dirección a la costa este de Estados Unidos parara en Kingston por el camino. El sábado por la tarde, menos de veinticuatro horas antes de que el suministro de Jamaica se agotara, el barco descargó 300 000 barriles de petróleo.

Aquella operación fue una demostración del enorme poder que entonces tenía Marc Rich gracias a su dominio del mercado del petróleo. Las crisis petroleras de los años setenta habían llenado las arcas de los comerciantes de materias primas, que a su nuevo poder financiero le sumaban un descaro que pocos inversores podían igualar. Llegados los ochenta, invertir su dinero donde otras compañías no se atreverían era el distintivo de los comerciantes de materias primas.

Jamaica era un buen ejemplo: el país se encontraba al borde de la bancarrota, sus prestamistas lo evitaban y Rich acababa de enviarle a su Gobierno petróleo por valor de diez millones de dólares sin firmar un contrato siquiera. Sin embargo, el riesgo valdría la pena: el Gobierno jamaicano no olvidaría que Rich los había salvado de la ruina. La isla caribeña se convertiría en una fuente de beneficios para él y sus sucesores en las siguientes décadas.

«Fue uno de los momentos más estresantes de mi vida —recuerda Hart—. La verdad, creo que aquello podría haber acabado con el Gobierno».

Los acuerdos de Marc Rich con Jamaica fueron emblemáticos de los cambios que estaban teniendo lugar en la economía mundial de los setenta y los ochenta. De Jamaica a Arabia Saudí y de Guyana a Perú, las décadas de crecimiento económico global habían espoleado enormes inversiones en la producción de materias primas a lo largo de todo el mundo. Los Gobiernos de Oriente Medio, África y Latinoamérica, en una oleada de nacionalizaciones, se habían hecho con el control de las materias primas que producían. El traspaso de poder, de las grandes compañías petroleras y mineras estadounidenses y europeas a los Gobiernos de lo que se conocía como el tercer mundo, abrió una ventana de oportunidad para los comerciantes de materias primas, de la que ellos se aprovecharon con entusiasmo. En el proceso, se convirtieron en la conexión entre muchos de aquellos países recién empoderados y el sistema financiero mundial, ayudando a canalizar dólares a Gobiernos y líderes que no tenían otra fuente de financiación.

En ningún lugar eso estaba tan claro como en la industria del aluminio. El auge económico que siguió a la Segunda Guerra Mundial había convertido al aluminio en el metal más codiciado del mundo. Más barato que el cobre, más ligero y versátil que el acero, el consumo de aluminio se disparó gracias a su amplia variedad de usos en aviones, coches y los electrodomésticos, que eran los símbolos de la nueva edad del consumismo.

Hasta la guerra, había sido un material relativamente poco utilizado. Pero la maquinaria militar exigía una enorme cantidad de aeronaves, así que los fabricantes necesitaban una cantidad sin precedentes de aluminio. Incluso se animó a los estadounidenses a donar objetos de aluminio de sus casas para reciclarlos y ayudar a cubrir las necesidades militares. Una emisora de radio de Nueva York emitió un programa llamado «Aluminio para la defensa» y se

ofrecían entradas de cine gratis a los niños a cambio de que recogieran bolas de papel de aluminio<sup>[3]</sup>.

Al finalizar la guerra, la industria del aluminio tenía capacidad para abastecer el aumento del consumo que estaba por llegar. La producción pasó de un millón de toneladas en 1945 a diez millones en 1970<sup>[4]</sup>. Eso, a su vez, incentivó una búsqueda global de bauxita, la roca de un marrón rojizo que se encuentra en Guinea, Australia y las famosas Montañas Azules del interior de Jamaica. La bauxita se transformaba primero en alúmina blanca y granulada, y finalmente en el metal de aluminio.

Durante décadas, el mercado del aluminio estuvo dominado por unas pocas compañías, la mayoría norteamericanas, igual que pasaba con las Siete Hermanas y el mercado del petróleo. Alcoa, la empresa fundada en 1888 por el hombre que había inventado el proceso para producir aluminio, dominaba hasta tal punto el mercado que un tribunal estadounidense la obligó en 1951 a separarse por completo de sus activos internacionales, que se agruparon en una sola compañía, bajo Alcan, de Canadá. En 1955, las seis mayores compañías de aluminio, lideradas por Alcoa y Alcan, controlaban el 88 % del suministro de bauxita del mundo no socialista, el 91 % de su alúmina y el 86 % del aluminio<sup>[5]</sup>. Durante gran parte de los años sesenta y setenta, los principales productores vendían incluso el aluminio del bloque comunista bajo un restrictivo «acuerdo de caballeros» que impedía su libre circulación en el mercado<sup>[6]</sup>.

Como en el mercado del petróleo, los grandes productores también controlaban el precio, y publicaban los precios a los que venderían el metal en cada región. Pero, también como con el petróleo, eso cambió en los años setenta. Una tendencia al «nacionalismo de recursos» se propagó por todo el mundo a medida que los nuevos Estados poscoloniales independientes presionaban para conseguir una mayor autonomía de sus anteriores gobernantes, y los precios disparados convirtieron al sector de las materias primas en un blanco lucrativo.

En el mercado del aluminio, las nacionalizaciones comenzaron en Guyana, un Estado fronterizo con Venezuela que era el quinto mayor productor de bauxita del mundo<sup>[7]</sup>. El 1 de marzo de 1971, el Parlamento de Guyana legisló para permitir la nacionalización de la industria de bauxita del país, incluida una filial del gigante canadiense Alcan que en ese momento era la mayor empresa del país. La medida generó una onda expansiva que se hizo notar en los consejos de administración y en las capitales occidentales.

«Los patrones de mercado y los planes de inversión de la industria mundial de la bauxita se están viendo amenazados por los movimientos nacionalistas de la zona caribeña», advirtió la CIA<sup>[8]</sup>. Pero la agencia de espionaje estadounidense no dio gran credibilidad a las posibilidades de Guyana de lograr la nacionalización: predijo que las seis grandes compañías rehuirían la producción del país, dejándolo sin compradores para su bauxita y su alúmina. Sin embargo, la CIA no había contado con Philipp Brothers. Dos altos ejecutivos de la comercializadora volaron a la capital de Guyana y convencieron al Gobierno de que les permitiera vender su producción completa de bauxita y alúmina<sup>[9]</sup>. Un año más tarde, la CIA señaló que los esfuerzos de Guyana por vender su alúmina habían recibido el apoyo de un «agresivo nuevo agente de comercialización, Philipp Brothers de Nueva York»<sup>[10]</sup>.

Jamaica era un premio todavía mayor para los comerciantes. En los años sesenta, la isla era el mayor productor de bauxita del mundo y uno de los principales suministradores de alúmina, con inversiones de la mayoría de las grandes compañías de aluminio. Michael Manley, el carismático primer ministro socialista de Jamaica, había abierto la puerta a las compañías comercializadoras con una drástica medida para incrementar la participación del Gobierno en los beneficios de la bauxita y la alúmina en 1974. De forma muy similar a lo que ocurrió con la nacionalización de la industria del petróleo en los países de la OPEP, el intento de Manley de hacerse con un margen mayor de los beneficios de la industria hizo que el Gobierno acabara teniendo acciones de la mayoría de las minas de bauxita y refinerías de alúmina del país. Así pues, a finales de los años setenta, el Gobierno jamaicano tenía bauxita y alúmina para vender, pero poca experiencia sobre cómo venderla o transportarla. Para los comerciantes era un escenario de ensueño.

La Guerra Fría estaba en pleno apogeo y, hacia finales de los años setenta, la batalla por el dominio entre Moscú y Washington se libraba en el microcosmos de las calles de Kingston. Las bandas leales a los dos partidos principales —uno vinculado a Moscú y el otro cercano a Estados Unidos— se enfrentaron en una sangrienta guerra de territorios en la capital de Jamaica. Un embajador de Estados Unidos de la época recordaba tener que pasar cada mañana sobre un cadáver distinto depositado en la entrada de la embajada<sup>[11]</sup>.

Los revolucionarios de izquierdas estaban consiguiendo victorias por toda la región. El Gobierno del Estado caribeño de Granada fue derrocado en un golpe de Estado llevado a cabo por un grupo que enseguida se alineó con

Cuba y la Unión Soviética. En Nicaragua, los sandinistas consiguieron el poder con el apoyo de la Unión Soviética.

Con ese panorama, las maniobras de Manley inquietaban a Estados Unidos. El primer ministro tenía una buena relación con Fidel Castro, y había llegado a acuerdos con la Unión Soviética. Así que cuando su partido perdió el poder en las elecciones de 1980, Estados Unidos se mostró decidido a apoyar el nuevo Gobierno de su rival, Edward Seaga.

El mecanismo fue la bauxita. Ronald Reagan, que acababa de ser elegido presidente de Estados Unidos, hizo que Seaga fuera el primer líder extranjero invitado a la Casa Blanca durante su mandato. Convencido de la «magia del mercado», Reagan puso los enormes recursos económicos de Estados Unidos al servicio de la causa de darle la vuelta a la marea política de la región, y Jamaica fue la pieza central de esa política<sup>[12]</sup>. Ordenó a la agencia de reservas estratégicas estadounidense que comprara un total de 3,6 millones de toneladas de bauxita jamaicana entre 1982 y 1984, el equivalente a una sexta parte de la producción del país<sup>[13]</sup>. Aquello ayudó, pero Jamaica necesitaba dinero desesperadamente. Así que Marc Rich + Co intervino y le pagó al Gobierno de Jamaica por adelantado por la bauxita que acabaría vendiendo a Estados Unidos<sup>[14]</sup>.

«No ganamos mucho dinero —reconoce Manny Weiss, uno de los ejecutivos de Marc Rich + Co que ayudaron a cerrar el acuerdo—. Era una forma de iniciar la relación con Jamaica». Fue el comienzo de un profundo entrelazamiento entre el Gobierno de Jamaica y los comerciantes de materias primas que incluiría la llamada nocturna de Hugh Hart a Marc Rich para pedir un cargamento de petróleo.

Pero no fue esa la única forma en la que Marc Rich + Co ayudó al país caribeño. Por ejemplo, Jamaica, como muchos países en vías de desarrollo de los setenta y los ochenta, dependía enormemente de los préstamos del Fondo Monetario Internacional (FMI). Pero el FMI imponía unas condiciones muy severas para concederlos, entre las que se encontraban alcanzar ciertos objetivos financieros de forma regular. Y, a veces, las cuentas del Gobierno se quedaban cortas por unos pocos millones de dólares.

Así que el Gobierno recurría a Marc Rich + Co. En una ocasión, Hart recuerda llamar a Strothotte y decirle que el Gobierno jamaicano no encontraba la manera de conseguir los cinco millones de dólares que le faltaban para cumplir con los requisitos del FMI. El comerciante alemán se los proporcionó de inmediato. Una vez más, Marc Rich + Co le había salvado el pellejo al Gobierno de Jamaica y, de nuevo, lo había hecho sin firmar un

contrato siquiera. Semejantes acuerdos requerían de cierta contabilidad creativa: para cumplir con lo que pedía el FMI, el dinero que la comercializadora depositaba en las cuentas del Gobierno no podía aparecer como deuda. «Por supuesto que era una deuda, pero jamás apareció como si lo fuera», aclara Hart. «Oficialmente, no les debíamos nada».

Eso no fue todo. Cuando el Gobierno de Jamaica quiso comprar la refinería de petróleo del país a una filial de Exxon, Marc Rich + Co les prestó el dinero. Incluso ayudó a financiar el equipo de Jamaica en los Juegos Olímpicos de 1984 de Los Ángeles, y pagó para que enviara un equipo de bobsled a participar en los Juegos Olímpicos de Invierno de 1988; su improbable viaje hacia los Juegos se explica en la película de Disney *Elegidos para el triunfo*<sup>[15]</sup>.

Para quienes le criticaban, Marc Rich tenía demasiado poder sobre Jamaica. «Prácticamente tiene secuestrada la economía jamaicana», diría un funcionario estadounidense<sup>[16]</sup>.

Pero Hart, que tres décadas más tarde sigue teniendo buenas relaciones con algunos de los que entonces eran ejecutivos de Marc Rich + Co, dice que el país habría estado perdido sin el comerciante de materias primas.

«No hay duda de que Marc Rich nos ayudó muchísimo —subraya—. Teníamos una estupenda relación. Por supuesto, ganaron mucho dinero. Ganaron mucho dinero, y bien merecido. Pero a nosotros nos fue tan bien o incluso mejor de lo que nos habría ido si hubiéramos acudido al mercado abierto»<sup>[17]</sup>.

Para Marc Rich + Co, la relación con Jamaica fue el comienzo de una deslumbrante serie de acuerdos que se extendieron desde la isla caribeña hasta el corazón industrial de Estados Unidos, y que pondrían a la compañía en una posición de dominio en el mercado de aluminio global que le proporcionaría cientos de millones de dólares en beneficios. Lo que ocurrió después fue una magistral demostración de cómo los comerciantes de Marc Rich + Co podían convertir una relación con un Gobierno empobrecido en una ventaja financiera para ellos.

A mediados de los ochenta, la industria del aluminio había entrado en una severa recesión. La razón era el coste de la energía. Aunque el aluminio es uno de los elementos más comunes de la corteza terrestre, transformarlo en metal puro es un costoso proceso en dos pasos —primero, de bauxita a

alúmina, y después, de alúmina a aluminio— que consume enormes cantidades de energía.

Para producir una tonelada de aluminio se necesita la misma cantidad de electricidad que la que consume un hogar estadounidense en un año. El consumo de energía es tan grande que los comerciantes describen al aluminio a modo de broma como «electricidad solidificada». Esa es la razón de que la mayoría de las fundiciones se construyan donde la electricidad es barata, como Siberia, con su energía hidráulica; Islandia, con su generación geotérmica, u Oriente Medio, con su gas natural.

Hasta 1973, las compañías de aluminio no se habían preocupado demasiado por las facturas de la electricidad. Pero entonces el precio del petróleo se disparó, lo que hizo que los costes de la energía fueran exorbitantes y que la industria se sumiera en una crisis.

Al mismo tiempo, la capacidad de fijar precios de la industria pasaba de las grandes empresas a la Bolsa de Metales de Londres (LME, por sus siglas en inglés) donde los comerciantes vendían y compraban el metal. Cada vez más, el precio de todos los elementos en la cadena de producción de aluminio, desde la alúmina hasta el papel de cocina, tenía las cotizaciones de la LME como punto de referencia. Y, con el estancamiento del consumo, los precios de la LME cayeron.

La industria de Jamaica se vio muy afectada. Las plantas de alúmina de la isla se habían construido junto a generadores alimentados por petróleo en los años cincuenta y sesenta, lo que las hacía especialmente vulnerables a la subida en los precios del petróleo. La producción de alúmina y bauxita se desplomó<sup>[18]</sup> Una gran compañía de aluminio, Reynolds, anunció que iba a cerrar su planta de bauxita en Jamaica en 1984. Después, en 1985, el encargado de la planta de Alcoa entró en el despacho de Hart y le informó de que la empresa estadounidense iba a cerrarla en cuestión de días<sup>[19]</sup>.

Consciente de las consecuencias potencialmente devastadoras para la economía de Jamaica, Hart diseñó un plan a toda prisa para salvar la industria de alúmina. Decidió que el Gobierno compraría la planta. Había un problema: no tenía el dinero para hacerlo. Para que el plan funcionara, necesitaba encontrar a alguien dispuesto a comprar la alúmina, y eso no prometía ser tarea fácil. El mercado estaba saturado, y los precios se estaban desplomando. Y, para empeorar las cosas, la alúmina no puede almacenarse mucho tiempo, ya que absorbe la humedad del aire. Así pues, voló a Suiza para ir a ver a los únicos que podían ayudarlo: los ejecutivos de Marc Rich + Co.

Strothotte y Weiss no lo dudaron. Negociaron un contrato de diez años para comprar alúmina de la planta de Alcoa, conocida como Jamalco. También suministrarían fuel y sosa cáustica a la fábrica, dos de los principales insumos de la planta, además de pagar parte del dinero por adelantado, para ayudar a financiar la adquisición del Gobierno de una participación en la compañía de Alcoa.

A cambio de proporcionar un adelanto en efectivo y cierto mercado para la alúmina de Jamaica, consiguieron un precio mínimo. La mayor parte de los suministros se vendería a un precio calculado como el 9,25 % del precio del aluminio de la LME<sup>[20]</sup>. Era una ganga: el Banco Mundial, al revisar el acuerdo años más tarde, señaló que el porcentaje era «aproximadamente un 25 % inferior a las condiciones contractuales estándares»<sup>[21]</sup>.

Aquel fue el comienzo de una de las operaciones más rentables para Marc Rich + Co. La recesión no solo había afectado a los productores de alúmina de Jamaica. Por todo el mundo, las fundiciones de aluminio —las que transforman la alúmina en aluminio— también estaban atravesando dificultades financieras. Así pues, Marc Rich + Co comenzó a ofrecer un acuerdo a las fundiciones en apuros: ellos les suministrarían la alúmina, y como pago se quedarían con el aluminio que produjeran. Esa clase de acuerdo que consiste en intercambiar una materia prima por el producto terminado se llamó *tolling*, y ya se había utilizado antes con el petróleo y el zinc, pero Marc Rich + Co lo introdujo en el sector del aluminio.

«Aquello se extendió como un reguero de pólvora», dice Weiss. La compañía se convirtió en «una especie de productor, pero sin los problemas que conlleva tener la propiedad de la producción»<sup>[22]</sup>. En pocos meses, en 1986, la filial estadounidense de Marc Rich + Co llegó a acuerdos de *tolling* con fundiciones de Oregón, Ohio y Carolina del Sur<sup>[23]</sup>. La combinación del contrato de compra de alúmina con el Gobierno de Jamaica y de esos acuerdos de *tolling* para el aluminio contribuyó a convertir a Marc Rich + Co en el mayor comerciante de aluminio del mundo, compitiendo con gigantes industriales como Alcoa y Alcan, y todo ello sin gestionar de forma directa ninguna fundición. En 1987, la compañía fue más allá. En Mount Holly, a las afueras de Charleston, la gran ciudad del estado de Carolina del Sur, la empresa compró una participación del 27 % en una fundición de aluminio, su primera gran inversión en activos. También llegó a un acuerdo de *tolling* para la mitad de la producción de la fundición.

El momento fue propicio. A principios de 1987, Weiss estaba convencido de que los precios del aluminio iban a subir de forma drástica. La industria del

aluminio de Brasil, a la que se había saludado como una nueva e importante fuente de abastecimiento, se había visto afectada por los cortes de energía<sup>[24]</sup>. En otros lugares, el aumento de los precios de la electricidad había limitado la producción. Y, después de la recesión de principios de los ochenta, la economía estadounidense se estaba acelerando. Marc Rich + Co ya estaba bien posicionada para sacar provecho de todo ello gracias a sus acuerdos de *tolling*, que le garantizaban un flujo constante de metal. Pero Weiss fue más allá: comenzó a comprar aluminio directamente de la LME, apostando fuerte a que los precios subirían.

Los precios del aluminio no solo subieron, sino que se dispararon. La demanda creciente de este metal para la fabricación de coches y electrodomésticos había reducido las existencias a niveles peligrosamente bajos. Las compañías que necesitaban aluminio se apresuraron a comprar el metal, agotando las existencias de los almacenes vinculados a la LME. Y Weiss se unió a ellos. En su momento más álgido, sus contratos de compra en la bolsa (que sus jefes de Marc Rich + Co habían limitado a 100 000 toneladas) superaban las existencias que quedaban en los almacenes de la LME.

Fue la tormenta perfecta. Desde su punto más bajo en 1985 hasta su pico en junio de 1988, el precio del aluminio se multiplicó por más de cuatro. El impacto se hizo notar en todas partes; subió hasta el precio del papel de aluminio, ese elemento básico de la cocina, en más de un tercio<sup>[25]</sup>.

Weiss había monopolizado el mercado del aluminio. Aunque no poseía todo el aluminio del mundo —eso habría sobrepasado incluso los medios financieros de Marc Rich + Co—, no le hacía falta. En la LME y otros mercados de futuros, los comerciantes compran y venden contratos para entregar una materia prima en una fecha específica. Cuando llega la fecha, los comerciantes que han vendido contratos de futuros deben entregar la materia prima a los que la han comprado. En la LME, eso significaba entregar el metal que había en los almacenes de la bolsa.

Pero, en el mercado de aluminio del verano de 1988, no había suficiente metal que entregar en los almacenes de la LME. Eso ponía contra la pared a cualquiera que hubiera vendido futuros de aluminio. Sin suficientes existencias de metal para cumplir con los contratos, la única forma que tenían de evitar incumplirlos era recomprar los contratos que habían vendido. Y eso, normalmente, significaba comprarle a Weiss.

El coste era desorbitado. El precio del aluminio para entrega inmediata subió hasta los 4290 dólares por tonelada, más de mil dólares por encima de

los contratos para entrega en tres meses, lo que dejaba clara la escala de la escasez. La diferencia de precios era tan extrema que algunos comerciantes rivales comenzaron a transportar aluminio desde Estados Unidos a los almacenes de la LME cerca de Róterdam en aviones jumbo para conseguir el metal lo antes posible<sup>[26]</sup>. Las ganancias de Weiss se contaban en millones de dólares.

Después, tan rápido como había subido, el mercado comenzó a caer. Las comercializadoras japonesas empezaron a vender sus existencias en un intento de desinflar la burbuja. Pero Marc Rich + Co, que se había enterado de las ventas en Japón a través de sus contactos en Tokio, ya habían vendido sus reservas. Weiss dice que no pretendía monopolizar el mercado; tan solo había previsto que no habría suficiente aluminio para todos: «No fue una posición de dominio que nadie hubiera podido concebir; tuvimos suerte»<sup>[27]</sup>.

Aun así, eso hizo que Marc Rich + Co ganara todavía más dinero. En 1988, la división de metales había sobrepasado al petróleo como principal generador de beneficios de la compañía<sup>[28]</sup>. Solo el aluminio produjo ganancias de más de cien millones de dólares ese año<sup>[29]</sup>.

Pero, por mucho que la compañía disfrutara de las riquezas del aluminio, en Jamaica los políticos de la oposición alegaron que el astuto comerciante de materias primas se había aprovechado del Gobierno. Tras las elecciones de 1989, el ex primer ministro Michael Manley volvió al poder con la promesa de investigar los acuerdos del Gobierno anterior con Marc Rich. Pero pronto se topó con una demostración del poder del comerciante. Marc Rich no iba a perder un acuerdo rentable sin lucharlo. Y Jamaica seguía necesitando su dinero.

Hugh Small, el nuevo ministro de Minas, había sido una de las personas que más había criticado públicamente la relación del anterior Gobierno con Rich. Durante un viaje a Venezuela, un ministro del país, en un aparte, ensalzó las virtudes de Marc Rich + Co, y dejó caer que «lo mejor para Jamaica» sería adoptar una posición menos hostil hacia la compañía. Poco después, Small fue a Canadá para negociar con Alcan, el gigante del aluminio. Una vez más, salió el nombre de Marc Rich. Esta vez, los canadienses le pusieron a Small un documental que dejaba clara la importancia de la compañía para la industria mundial del aluminio<sup>[30]</sup>.

Small se reunió con Willy Strothotte, que aceptó un pequeño incremento en el precio de la alúmina en el contrato de Marc Rich + Co<sup>[31]</sup>. Pero aquello tenía truco. Strothotte quería que el Gobierno de Jamaica anunciara que abandonaba cualquier investigación sobre Marc Rich. El ministro se negó,

ofendido por el *quid pro quo*. Sin embargo, Jamaica no tenía elección: necesitaba el dinero de Rich. A finales de junio, Manley anunció en el Parlamento que había aceptado un nuevo préstamo de 45 millones de dólares de Marc Rich + Co para ayudar al Gobierno a alcanzar sus objetivos con el FMI. «Si Marc Rich es bueno para Jamaica, Marc Rich es bueno para Jamaica», dijo. No era la disculpa que exigía Strothotte, pero se acercaba lo suficiente<sup>[32]</sup>.

Para Marc Rich + Co, y después para su compañía sucesora, Glencore, Jamaica sería una fuente de considerables beneficios durante casi tres décadas. Por ejemplo, a mediados de los 2000, cuando se dispararon los precios de las materias primas, Glencore le pagaba al Gobierno de Jamaica menos de la mitad del precio de mercado por su alúmina, gracias a los contratos firmados años antes. Jamaica habría recibido 370 millones de dólares en ingresos adicionales en solo tres años, de 2004 a 2006, si hubiera vendido la alúmina en el mercado al contado y no a Glencore<sup>[33]</sup>. Es lícito asumir que los beneficios de la compañía gracias a ese acuerdo fueron de una escala similar.

A cambio, durante casi treinta años, Marc Rich + Co y Glencore proporcionaron financiación a Jamaica por valor de alrededor de mil millones de dólares<sup>[34]</sup>. «Glencore, y antes Marc Rich, eran en realidad el último recurso», admite Carlton Davis, antiguo jefe de la administración pública jamaicana, que participó en muchas negociaciones con la compañía<sup>[35]</sup>.

Los acuerdos de Jamaica fueron una clase magistral sobre la nueva y poderosa influencia de los comerciantes de materias primas. Gracias a su potencia financiera sin precedentes y a su dominio de los mercados de materias primas, ejecutivos como Marc Rich pudieron aprovecharse de las debilidades económicas de países como Jamaica. Con las grandes compañías petroleras y mineras batiéndose en retirada, casi ningún control regulatorio y los bancos de Wall Street al margen, por el momento, de los mercados emergentes, los comerciantes tenían vía libre.

Marc Rich no era el único comerciante de materias primas en ascenso a principios de los ochenta. Esa era se convirtió en sinónimo de los excesos de Wall Street, pero los sueldos y los gustos de los ejecutivos de materias primas no eran menos ostentosos. Los comerciantes de Marc Rich + Co se presentaban en sus oficinas de Mayfair con caras corbatas de Hermès y

algunos también tenían costosas adicciones a la cocaína. En las fiestas de Navidad, la compañía regalaba coches deportivos.

En gran medida, los ejecutivos tenían que agradecer su fortuna al cambiante panorama político mundial. Jamaica no era el único país que pasaba por penurias financieras. La subida de los precios del petróleo en los años setenta había sumido en el caos a muchos países importadores. En Latinoamérica, había naciones de rodillas debido a una crisis de la deuda que había acabado con la clase media del continente y había sumido en la pobreza a millones de personas. Mientras, Moscú y Washington libraban guerras subsidiarias por todo el mundo, desde Nicaragua hasta Angola. Los embargos comerciales proliferaban.

No era solo la industria de la bauxita la que estaban nacionalizando los países en desarrollo. En todas partes, las grandes compañías estadounidenses perdían el control de los mercados de materias primas. Cuatro de los mayores exportadores de cobre del mundo (Chile, Perú, la República Democrática del Congo y Zambia) nacionalizaron una parte o la totalidad de sus industrias mineras en los sesenta y los setenta<sup>[36]</sup>. El bloque del Este de Estados comunistas se convirtió en una fuente cada vez más importante de abastecimiento de plomo, zinc y petróleo para quienes estuvieran dispuestos a comerciar con ellos. Los mercados de materias primas se estaban liberalizando por todas partes. Las cadenas de suministros se fragmentaban, y el poder de las grandes compañías petroleras y mineras se diluía. Los precios los fijaba el mercado, en vez de unas cuantas empresas dominantes, y en ese vacío entraban los comerciantes de materias primas.

Cuando los comerciantes de materias primas empezaron a relacionarse con lo que otros veían como países difíciles, se encontraron con un mundo escaso de efectivo, donde los riesgos eran numerosos pero los beneficios eran enormes. En 1981, un economista del Banco Mundial acuñó el término «mercados emergentes» para describir una serie de naciones del tercer mundo en rápido desarrollo que se estaban incorporando a la economía global, y los comerciantes estaban descubriendo estas naciones antes que nadie<sup>[37]</sup>. Países como Brasil, Indonesia o India, que hoy son destinos obligatorios para cualquier inversor, eran las fronteras del mundo capitalista.

En los mercados emergentes, los ejecutivos de materias primas no se limitaban a comprar y vender materias primas. Sus tentáculos se extendían también a la banca comercial y al capital privado, de modo que prestaban un día dinero al Gobierno de Nigeria, y al otro invertían en las fábricas de anchoas de Perú. Los comerciantes de materias primas se involucraron, a

efectos prácticos, en el arbitraje de capitales: recaudaban fondos en el mundo industrializado y los invertían en los mercados emergentes, donde obtenían jugosas ganancias.

Era un mundo lleno de riesgos, asediado por las crisis políticas, obstaculizado por los controles de divisas y entorpecido por los trámites burocráticos. Pero, si se escogía bien el momento, los ejecutivos podían llevarse el premio gordo. En Brasil y Argentina, por ejemplo, las inversiones se rentabilizaban en no más de dos o tres años, en comparación con los diez años o más de las naciones desarrolladas<sup>[38]</sup>. Las comercializadoras sabían que cobrarían: sin ellas, los países no podían exportar sus productos y ganar sus preciadas divisas.

Para los ejecutivos de materias primas como Rich, sedientos de riesgos y dispuestos a hacer negocios con cualquiera, se trataba de un entorno ideal. ¿Un Gobierno de izquierdas nacionaliza su industria de recursos? Allí estaban los comerciantes para ayudarles a vender la materia prima. ¿Un Gobierno de derechas se hace con el poder mediante un golpe de Estado militar? Bueno, también ellos iban a necesitar ayuda para vender sus materias primas.

Eso es exactamente lo que ocurrió en Jamaica. Cuando el Gobierno de izquierdas del país firmó un acuerdo con Moscú para intercambiar bauxita por coches Lada de fabricación soviética, Marc Rich + Co ayudó con la logística; cuando el siguiente Gobierno intercambió la bauxita con el Gobierno de Estados Unidos por grano y leche en polvo, Marc Rich + Co actuó como intermediario.

«Es casi competencia desleal —se quejaba un comerciante rival de una gran compañía francesa—. En la mayoría de las empresas, si planteas la posibilidad de prestarle dinero a Jamaica, te tiran por la ventana»<sup>[39]</sup>.

En los años ochenta, la lista de países con los que «la mayoría de las empresas» no tendría tratos ni en sueños era cada vez más larga. Dónde poner los límites exactamente era una cuestión de preferencia personal. Algunos ejecutivos estaban dispuestos a hacer negocios con países difíciles como India o Filipinas, pero se negaban a entrar en zonas de guerra y a tratar con los Estados paria. Para otros, cualquier rincón del mundo era válido.

Marc Rich se encontraba entre los que no tenían ningún reparo en tratar con cualquiera, incluidos aquellos sobre los que pesaban sanciones económicas. «En una situación de embargo, solo las personas comunes y corrientes sufren», dijo Eddie Egloff, uno de los socios más importantes de Marc Rich + Co. «Nosotros hacíamos negocios según nuestras propias leyes, y no las de otros»<sup>[40]</sup>. Así que Rich hizo tratos tanto con el Gobierno chileno

de derechas de Augusto Pinochet como con el Gobierno de izquierdas de Nicaragua de Daniel Ortega. Su objetivo era el dinero, no la política.

De entre todos los lugares complicados que se convirtieron en campos de juego para los comerciantes de materias primas en los ochenta, fue en la Sudáfrica del *apartheid* donde el enfoque amoral hacia los negocios de los comerciantes se hizo más patente. Y las recompensas por dejar a un lado la moral fueron significativas. «Todo el mundo comerciaba con Sudáfrica», recuerda Eric de Turckheim, responsable de finanzas de Marc Rich + Co y posteriormente socio fundador de Trafigura<sup>[41]</sup>. El propio Rich decía que el comercio con Sudáfrica había sido el «más importante y rentable» para él<sup>[42]</sup>.

Sin embargo, las fortunas de unas pocas empresas y ejecutivos se construyeron en gran medida prolongando el sufrimiento de los sudafricanos negros. El petróleo era el talón de Aquiles de Sudáfrica. El resto del continente disponía de notables yacimientos petrolíferos, pero la geología no había sido tan generosa con Sudáfrica. Durante años, la única forma de obtener gasolina en el mercado interior consistía en fabricarla a partir del carbón, utilizando un costoso proceso creado por la Alemania nazi durante la Segunda Guerra Mundial. Si Sudáfrica quería petróleo, tenía que importarlo.

Durante varios años, tras la imposición del régimen en el que solo los blancos mandaban en 1948, Sudáfrica había podido comerciar libremente con el mundo. A ojos de muchos en Washington y Londres, sus leyes segregacionistas no estaban fuera de lugar y les gustaba la idea de apoyar a un aliado de la Guerra Fría.

Pero, con el tiempo, el Gobierno racista de Sudáfrica se vio sometido a una presión creciente. El cambio de actitud quedó reflejado en un discurso del primer ministro británico Harold Macmillan en Ciudad del Cabo, en 1960. «El viento del cambio está soplando en este continente. Nos guste o no, ese crecimiento de la conciencia nacional es un hecho político. Debemos aceptarlo todos como un hecho», dijo<sup>[43]</sup>. La indignación del mundo creció con las noticias de las masacres perpetradas por la policía sudafricana, exclusivamente blanca. El país fue excluido de los Juegos Olímpicos de Tokio de 1964, el primero de muchos vetos similares<sup>[44]</sup>. Pero, pese al boicot a Sudáfrica en eventos deportivos y culturales de todo el mundo, su economía durante un tiempo no se vio demasiado afectada. El petróleo seguía fluyendo libremente.

El cambio llegó en 1973, cuando los miembros árabes de la OPEP impusieron un embargo de petróleo a Sudáfrica debido a lo que ellos veían como simpatías hacia Israel. Poco después, en 1977, la Asamblea General de las Naciones Unidas decretó un embargo de petróleo como respuesta a la violenta represión de Pretoria al levantamiento de Soweto un año antes. Aun así, Sudáfrica podía contar con el sah de Irán, que se aseguró de que su petróleo siguiera llegando, sin importarle lo que pudiera pensar el resto del mundo. Irán llegó a representar alrededor del 80 % del suministro de petróleo de Sudáfrica, con algunas de sus refinerías configuradas para procesar exclusivamente crudo persa. Sin embargo, la Revolución islámica de 1979 puso fin a ese comercio de la noche a la mañana, al menos de forma oficial. Con el ayatolá Jomeini en el poder, Irán dejó de vender petróleo directamente a Sudáfrica.

Pretoria tuvo que recurrir a los comerciantes de materias primas. Ellos fueron quienes le ayudaron a conseguir petróleo de Irán, la Unión Soviética, Arabia Saudí y Brunéi, a un alto coste. Todo se hacía en secreto, pues pocos países productores de petróleo autorizaban las ventas a Sudáfrica. Al menos, no de forma oficial. En muchos casos, los funcionarios del Gobierno hacían la vista gorda, encantados de conseguir ingresos en divisas y, a veces, sobornos. Todo aquello pasaba antes de que los satélites siguieran el rastro de todos los barcos en alta mar, así que los comerciantes podían esconder fácilmente sus maniobras. En una ocasión, al capitán del *Dagli*, un barco petrolero contratado por Marc Rich + Co, le pidieron que borrara el nombre del navío. El capitán se quedó atónito ante la petición, y respondió por télex: «Bajo ninguna circunstancia se pintará encima del nombre bajo mi mando. Stop. Pero cubriré el nombre con una lona si el tiempo lo permite. Saludos»<sup>[45]</sup>.

Los comerciantes también empleaban códigos secretos para referirse a los países problemáticos en sus comunicaciones internas. En los télex de Vitol, Sudáfrica era «Tulipán»<sup>[46]</sup>. Dentro de Marc Rich + Co conocían a Sudáfrica como «Udo», por Udo Horstmann, el ejecutivo a cargo del país. El Iranian Light, un tipo de petróleo iraní, era el «crudo número tres». Mark Crandall, que se convirtió en el responsable de petróleo de la compañía a principios de los noventa, antes de cofundar Trafigura, recuerda las reuniones que tenían con los ejecutivos de Caltex, una filial de Chevron —que poseía una refinería en Sudáfrica—, a finales de los ochenta, en Texas. Todos hablaban en clave para evitar problemas con las autoridades estadounidenses. «Y allí estábamos, en Dallas, con un montón de chavales blancos norteamericanos, diciendo: “Bueno, ¿creéis que el año que viene tendréis mayor disponibilidad del crudo

número tres que este año?”»<sup>[47]</sup>. El negocio del petróleo en las oficinas de Marc Rich + Co en Johannesburgo se hacía desde una sala especial, con su propia línea de télex y una puerta con candado<sup>[48]</sup>.

A pesar de todas las artimañas, una red de informantes y el uso de los informes de las aseguradoras permitió que la Shipping Research Bureau (SRB), una organización no gubernamental, rastreara muchas de las operaciones. Llegó a tener una lista de los más de 850 barcos petroleros que descargaron en Sudáfrica entre enero de 1979 y diciembre de 1993, una lista que era casi un quién es quién de los comerciantes de petróleo de la época, con Marc Rich + Co, Transworld Oil y Marimpex como responsables de la mayor parte de los cargamentos. Pero no estaban solos: entre los demás transportistas había compañías petroleras como BP, Total and Royal Dutch Shell y, en menor medida, otros comerciantes de materias primas, como Vitol.

Se consiguió más información cuando, tras el final del *apartheid*, Sudáfrica desclasificó los documentos relacionados con sus acuerdos petroleros. En los primeros tiempos del comercio de petróleo de Sudáfrica, eran Deuss y Transworld Oil quienes llevaban la voz cantante. En 1982, por ejemplo, Deuss estaba detrás de más de la mitad de las compras de Sudáfrica, según un memorando de un funcionario del Fondo de Combustible Estratégico, encargado del almacenamiento de petróleo del país<sup>[49]</sup>. El holandés tenía tal posición de dominio en Sudáfrica a principios de los ochenta que los altos funcionarios hicieron un esfuerzo concertado por diversificar sus fuentes de suministro, viajando desde Pretoria a Nueva York para reunirse con Marc Rich + Co, y a Hamburgo para hablar con Marimpex.

Sin las comercializadoras, la economía de la Sudáfrica del *apartheid* se habría desmoronado casi con seguridad muchos años antes de lo que lo hizo. Chris Heunis, un ministro sudafricano, admitió que Pretoria tenía más dificultades para comprar petróleo que armas, y que el embargo de petróleo «podría haber acabado» con el régimen del *apartheid*<sup>[50]</sup>. Para quienes compraban y vendían petróleo, era un negocio enormemente rentable. P. W. Botha, el líder de Sudáfrica entre 1978 y 1989, reconoció que la compra de crudo a los comerciantes le había costado al país 22 000 millones de rands adicionales (más de 10 000 millones de dólares de la época) durante una década<sup>[51]</sup>. En un solo contrato de 1979, Rich le vendió a Sudáfrica millones de barriles de crudo a 33 dólares el barril, cuando él lo había comprado al precio oficial de 14,55 dólares: un recargo del 126 %<sup>[52]</sup>. «Tuvimos que hacerlo, porque no podíamos detener nuestros coches y nuestras locomotoras; nuestra vida económica habría llegado a su fin», declaró Botha, conocido

como «el Gran Cocodrilo», a un periódico local. «Pagamos un precio que todavía sufrimos hoy»<sup>[53]</sup>.

Los comerciantes estaban ganando tanto dinero no porque tuviesen un conocimiento superior del mercado. Lo que ocurría era que estaban dispuestos a dejar a un lado cualquier principio ético para conseguirlo. Cuando se les echaba en cara sus acuerdos con Sudáfrica, ellos respondían que todo lo que estaban haciendo era legal. La BBC consiguió acorralar a Deuss en 1986 en una conferencia de Londres, en la que es su única entrevista televisiva conocida. El holandés contestó con evasivas cuando le preguntaron por sus negocios con Sudáfrica, pero insistió en que no había nada de malo en lo que estaba haciendo. «No infringimos ninguna ley en ninguno de los países en los que operamos —dijo—. Utilizar documentos falsos es ilegal, sin duda. Pero ¿cubrir el nombre de un barco? Pues no sé yo... Es decir, si tienes un barco en tu patio trasero y le tapas el nombre, ¿es ilegal?»<sup>[54]</sup>.

La respuesta de Rich fue todavía más retorcida. «Yo estaba completamente en contra del *apartheid*. Todos estábamos en contra del *apartheid* —dijo. Acto seguido, añadió—: Los sudafricanos necesitaban petróleo, y la gente no quería vendérselo por el embargo. Nosotros aceptamos hacerlo porque no era nada ilegal»<sup>[55]</sup>.

En el mundo de embargos y favores políticos de los ochenta, los comerciantes aprendieron a ser maestros del disfraz y el engaño. El comercio estaba dividido en líneas políticas: muchos países se negaban a permitir la venta de sus productos a Sudáfrica, otros rechazaban comprarles a ciertos países y algunos les vendían a sus aliados a precios reducidos.

Para los comerciantes que pudieron esquivarlas, las restricciones servían para obtener más beneficios. A menudo, esto quería decir poder presentar la documentación que demostraba que el petróleo o los metales habían venido de un lugar diferente del que habían salido en realidad. Marc Rich + Co, según un ejecutivo de alto rango de la época, tenía todo un armario lleno de sellos y formularios de aduanas de todos los países del mundo<sup>[56]</sup>. ¿Que un comerciante necesitaba demostrar que su petróleo se había cargado en Puerto Rico? Ningún problema. ¿O que se había entregado en Singapur? Nada más fácil.

Para Marc Rich + Co, uno de los engaños más rentables de la época se llamaba Cobuco. Consistía en que los comerciantes de materias primas más

ricos del planeta se disfrazaban de burócratas de la nación más pobre del planeta<sup>[57]</sup>.

Cobuco era la *Compagnie Burundaise de Commerce*, fundada a principios de los ochenta y con sede en un barrio elegante de Bruselas. De cara al exterior, Cobuco era una compañía que compraba crudo en el mercado internacional para abastecer a Burundi, una pequeña nación africana sin salida al mar y asolada por la pobreza de la región de los Grandes Lagos, con fronteras con Ruanda, Tanzania y la República Democrática del Congo. Con una economía que se basa en poco más que el café, el té y la agricultura de subsistencia, Burundi, que no consiguió la independencia de Bélgica hasta 1962, es el país más pobre del mundo<sup>[58]</sup>. Sus cerca de diez millones de habitantes viven con el equivalente a solo 275 dólares per cápita al año, alrededor de la mitad que los habitantes de Afganistán.

Un observador casual podría suponer que Cobuco era una delegación del Gobierno de Burundi. Si alguien llamaba a la oficina de la compañía, en el número 7 de la calle Marie Depage, en Bruselas, un tal *monsieur* Ndolo respondía al teléfono.

Sin embargo, en realidad la compañía era una tapadera para Marc Rich + Co, una demostración de que la comercializadora estaba dispuesta a utilizar el engaño a cambio de obtener beneficios. Y *monsieur* Ndolo no era un funcionario de Burundi, sino un ejecutivo europeo de Marc Rich + Co cuyo nombre, huelga decir, en realidad no era *monsieur* Ndolo. Ni siquiera estaba en Bruselas: redirigían sus llamadas, desde la ciudad europea o africana donde estuviera, para que pareciera que se originaban en la capital belga.

Según el propio *monsieur* Ndolo (que aceptó contar esta historia a condición de que se lo mencionara únicamente por su pseudónimo), la historia de Cobuco comenzó cuando leyó un artículo en el periódico sobre una nación africana que había enviado una delegación a Libia, un país rico en petróleo, para asegurarse el suministro de crudo en condiciones preferentes. Era a principios de los ochenta, y el mundo seguía lidiando con la segunda crisis del petróleo, con precios que rondaban los 30 dólares por barril. Para muchas naciones africanas, el combustible tenía un precio prohibitivo, así que recurrieron a los productores de petróleo vecinos en busca de ayuda. El Movimiento de Países No Alineados, un grupo de naciones que buscaba mantener las distancias tanto con Washington como con Moscú durante la Guerra Fría, seguía estando relativamente cohesionado, y los países más pobres del grupo podían contar con la ayuda de los más ricos. Las naciones de la OPEP, en particular, estaban dispuestas a vender crudo a un precio

ventajoso a los países africanos. Los tipos de interés del dólar estadounidense se estaban acercando al 20 %<sup>[59]</sup> y, para muchos países africanos, conseguir créditos blandos con los que financiar sus compras de petróleo era tan importante como acceder a barriles baratos.

El ejecutivo de Marc Rich + Co tuvo una idea: utilizaría una nación pobre de África o Latinoamérica como tapadera para que la compañía consiguiera barriles baratos y una financiación todavía más barata. Y así nació Cobuco. Oficialmente, la compañía era una empresa mixta, mitad propiedad de Rich, y mitad propiedad del Gobierno de Burundi. Sobre el papel, todo era legal: hasta se había aprobado su constitución en el Parlamento de la nación africana. Pero, en realidad, el plan del ejecutivo era el equivalente a una broma absurda. El pequeño Burundi era un candidato tan poco probable como cualquiera para un negocio internacional de comercio de petróleo. Para empezar, no tiene salida al mar. Y para seguir, su consumo de petróleo era tan reducido que un solo cargamento de crudo bastaba para cubrir sus necesidades durante más de seis años<sup>[60]</sup>. Al final, Cobuco no suministró al país ni un solo barril de petróleo, aunque ayudó a llenar los bolsillos de varios funcionarios burundeses.

El joven ejecutivo que había puesto en marcha Cobuco se hizo cargo de dirigirla y comenzó a utilizar el pseudónimo de *monsieur* Ndolo. Escogió Irán como fuente potencial de petróleo para Burundi. A través de los contactos que Marc Rich + Co ya tenía en Teherán, organizó un viaje del presidente de Burundi a la capital iraní. *Monsieur* Ndolo dio instrucciones precisas a sus socios africanos. El comerciante quería comprar crudo a los precios oficiales de la OPEP (unos 27-28 dólares por barril), significativamente inferiores a los del mercado al contado en ese momento (30-35 dólares por barril). Las condiciones de pago eran inusualmente ventajosas: como Burundi era una nación no alineada, no tendría que pagar el petróleo hasta dentro de dos años. Lo que, por supuesto, equivalía a un préstamo de dos años sin intereses. Cobuco les dijo a los iraníes que Marc Rich + Co se encargaría de todos los detalles de los envíos, y que el crudo se procesaría en una refinería del puerto keniano de Mombasa. De allí se llevaría en camión hasta las tierras altas de Burundi.

El Gobierno islámico de Irán aceptó.

Durante los siguientes meses, Marc Rich + Co envió barcos petroleros al golfo Pérsico para recoger el crudo. Oficialmente, todos los barriles llegaron a Mombasa. Pero ¿llegaron de verdad? Según *monsieur* Ndolo, por supuesto que no. «Aunque teníamos toda la documentación que decía que los barriles

se habían descargado en Mombasa», añadió. En realidad, Marc Rich + Co desvió el petróleo al mercado global y revendió los barriles a un precio mucho más elevado. Una parte del crudo fue a parar a Sudáfrica, cuyo régimen del *apartheid* estaba dispuesto a pagar un suplemento superior incluso al precio al contado.

Rich ganó una fortuna. La diferencia de precio entre lo que Cobuco pagó a los iraníes y el precio al contado, entre 5 y 8 dólares por barril, le reportó entre 40 y 70 millones de dólares en beneficios, aunque *monsieur* Ndolo no está seguro de la cifra exacta. Lo que sí recuerda con claridad son los beneficios derivados de las condiciones de pago excepcionalmente generosas. Cobuco no tenía que pagar a los iraníes hasta dos años después, pero quien les comprara el crudo lo pagaba en un periodo de entre treinta y sesenta días. Eso le proporcionaba a Marc Rich + Co la oportunidad de invertir el dinero en efectivo durante un año o más en el mercado monetario, y de embolsarse unos intereses cercanos al 20%. *Monsieur* Ndolo recuerda con precisión lo lucrativo que fue ese préstamo de dos años: la compañía consiguió unos 42 millones de dólares más de beneficios, es decir, casi tanto como de la reventa del crudo en el mercado al contado.

Burundi recibió unos honorarios por sus servicios: 20 centavos por barril, una pequeña fortuna para el país (aunque *monsieur* Ndolo no aclara si el dinero llegó a entrar en las arcas estatales), pero una nimiedad en comparación con los millones de dólares que ganó Marc Rich + Co.

Rich estaba encantado. Envió un télex a todas las oficinas de su enorme imperio de materias primas: «Queremos más Cobucos». Y los tuvo. A finales de los ochenta, Marc Rich + Co había fundado cuatro o cinco empresas similares por África, según otro ejecutivo de petróleo de alto rango de la compañía en ese momento<sup>[61]</sup>.

A pesar de la posición de dominio de Marc Rich en los años ochenta, había límites a lo que podía hacer sin atraer una atención no deseada.

Rich había hecho de Irán el eje de su imperio, pero aquel lugar también fue, en cierto sentido, su ruina. El país había sido la fuente de sus lucrativos acuerdos comerciales sobre el oleoducto Eilat-Ascalón de los años setenta, había respaldado la fantástica rentabilidad del acuerdo de Cobuco y era la fuente de gran parte del petróleo que enviaba a Sudáfrica. La revolución de 1979 no lo había amilanado: Pinky Green voló a Teherán el mismo día del

regreso del ayatolá Jomeini para persuadir a los iraníes de que siguieran vendiendo petróleo a Marc Rich + Co<sup>[62]</sup>.

Pocos meses más tarde, una multitud invadió la embajada de Estados Unidos en Teherán y retuvo a docenas de diplomáticos norteamericanos, a los que mantuvo prisioneros durante más de un año. En respuesta a la crisis de los rehenes, el presidente Jimmy Carter emitió varias órdenes ejecutivas para congelar los activos iraníes en Estados Unidos, impuso un embargo de comercio general y prohibió específicamente el comercio de petróleo con el país<sup>[63]</sup>.

Seguramente muchos norteamericanos pusieron fin a sus acuerdos con Teherán en ese momento, por razones legales o éticas. Rich, sin embargo, no se dejó disuadir. Después de todo, había construido un negocio de enorme éxito gracias en parte a que estaba dispuesto a ignorar los embargos. La naturaleza internacional del comercio de materias primas hacía que ningún Gobierno pudiera regularlo de forma efectiva. Que el Gobierno de Estados Unidos prohibiera comerciar petróleo con Irán no impedía que lo hiciera una compañía suiza, como la filial de Marc Rich + Co en Zug. «Estoy cómodo», respondió cuando le preguntaron si se sentía culpable por haber comprado petróleo iraní durante la crisis de los rehenes<sup>[64]</sup>.

Para Rich no fue una sorpresa que, en la primavera de 1980, John Deuss se presentara en sus oficinas de Manhattan con una oferta para comprar petróleo iraní<sup>[65]</sup>. Deuss y Rich eran los dos titanes del comercio de petróleo de la época; manejaban los mayores volúmenes, corrían los mayores riesgos y no tenían ningún escrúpulo político. No importaba que en ese preciso momento hubiera cincuenta y dos norteamericanos secuestrados en Teherán: había que llegar a un acuerdo. Y Deuss había acudido a Rich en busca de un acuerdo enorme: la venta de petróleo iraní por valor de más de doscientos millones de dólares.

Entre julio y septiembre, la compañía de Rich envió ocho cargamentos de crudo y fuel a Transworld Oil, la empresa de Deuss, el último de los cuales fue un cargamento de 1.607 887 barriles de crudo iraní por valor de 56 463 649 dólares que se entregó el 30 de septiembre. El dinero pasó de la cuenta de Transworld en la Société Générale de París a la cuenta de Rich en Nueva York, y de ahí de nuevo a París, a una cuenta que el banco central iraní tenía en la Banque Nationale<sup>[66]</sup>.

El acuerdo cambiaría el curso de la vida de Marc Rich, y probablemente la historia de la industria del comercio. Marcaría el inicio de una batalla legal

de veinte años que puso la fotografía de Rich en la lista de las diez personas más buscadas del FBI.

Más o menos en la misma época en que Rich comerciaba con petróleo iraní junto a Deuss, los fiscales estadounidenses estaban intentando llevarlo a juicio por fraude fiscal. Cuando descubrieron sus negocios con Irán, los fiscales supieron que les había tocado el premio gordo. Lo que había comenzado como un complejo caso de evasión de impuestos se convirtió en una historia sobre la amoralidad de los comerciantes de materias primas que despertaría la furia de las clases dirigentes estadounidenses y condenaría a Rich a ojos de la opinión pública.

En 1983, cuando un gran jurado encausó a Rich, el ejecutivo se convirtió en una celebridad de la noche a la mañana. Su historia parecía el argumento de un *thriller* de Hollywood: un comerciante de materias primas multimillonario que evadía impuestos; acuerdos de contraventa de petróleo con los compinches del ayatolá Jomeini en Irán, y fiscales deteniendo un vuelo de Swiss Air en la pista del aeropuerto John F. Kennedy de madrugada para impedir que unos documentos salieran del país.

El caso cautivó la imaginación del mundo entero. Los periodistas volaban a Zug para recorrer las calles de la pequeña ciudad suiza con la esperanza de ver a Rich; él iba de su oficina al restaurante del que era propietario, al otro lado de la calle, acompañado por guardaespaldas. La imagen de él que recorrió el mundo era la de un villano de pantomima: el pelo oscuro engominado hacia atrás y un gran puro humeando en su mano. Rich, tan a su aire como siempre, aseguró que se lo había tratado de forma injusta. «Hablan de mí como si fuera una persona horrible, un alcohólico, un solitario, una máquina de hacer dinero. No tiene nada que ver con la realidad. Soy una persona modesta y tranquila que jamás ha hecho nada ilegal», declaró<sup>[67]</sup>.

Al pueblo norteamericano, que tenía que soportar los altos precios de la gasolina, le importaban poco sus protestas. Gracias a los miles de páginas de periódico que se escribieron sobre Marc Rich y su equipo de ejecutivos, habían descubierto los enormes beneficios que estaban obteniendo los comerciantes de materias primas. Para acrecentar el aura de drama de Hollywood, Rich resultó ser el misterioso propietario de una participación del 50 % del estudio cinematográfico 20th Century Fox. Había nacido la imagen popular del comerciante de materias primas. Dentro del sector, el caso de Marc Rich se vería como una historia que debía de servir de escarmiento y para recordar por qué los comerciantes de materias primas debían mantenerse alejados del ojo público.

De entre todos los cargos de los fiscales, el que condenó a Rich en el tribunal de la opinión pública fueron sus acuerdos con Irán en el mismo momento que el Gobierno revolucionario tenía como rehenes a ciudadanos estadounidenses. Pero en el centro del caso había acuerdos que nada tenían que ver con Irán. Se centraba en las regulaciones bizantinas del sector petrolero estadounidenses, según las cuales el petróleo de los yacimientos nuevos podía venderse a precios superiores que el de los antiguos. A través de una compleja serie de transacciones, Rich y sus compañías evitaron pagar impuestos por más de cien millones de dólares de ingresos, según alegaba la acusación. Los fiscales federales —primero Sandy Weinberg y después Rudy Giuliani, que más tarde se convertiría en alcalde de Nueva York y luego en abogado personal del presidente Donald Trump— dijeron que aquella imputación era el mayor caso de fraude fiscal de la historia de Estados Unidos. Rich se enfrentaba a hasta trescientos años de cárcel si lo condenaban por todos los cargos.

Los abogados de Rich impugnaron la imputación con el argumento de que se trataba de un caso fiscal civil, y no de un asunto penal. Muchas otras compañías habían realizado actividades similares y pagado multas considerables, pero no habían sido acusados de delitos penales. Exxon, por ejemplo, tuvo que pagar una multa de 895 millones de dólares en 1983 por cobrar precios de «petróleo nuevo» para lo que era en realidad «petróleo viejo»<sup>[68]</sup>. Atlantic Richfield, que había estado al otro lado de algunas de las operaciones de Marc Rich, acordó un pago de 315 millones de dólares en 1986<sup>[69]</sup>. Los abogados de Rich también argumentaron que, si bien era cierto que había comerciado con Irán, lo estaba haciendo en nombre de una compañía suiza, algo que según ellos estaba permitido.

Pero sus protestas sirvieron de poco. Marc Rich + Co, la compañía, acabó pagando unos doscientos millones de dólares para zanjar las acusaciones en su contra. En cambio, Rich y Green, como individuos, nunca llegaron a un acuerdo. Para evitar enfrentarse al juicio, huyeron del país para no regresar jamás. Cuando se les declaró imputados, en 1983, ya habían abandonado Nueva York y se habían trasladado a Zug, donde el Gobierno suizo los protegía.

Rich renunció a su nacionalidad estadounidense y obtuvo el pasaporte español e israelí. Para muchos norteamericanos, solo eso ya era un acto de traición. El propio abogado de Rich, Edward Bennett Williams, se sorprendió al saber que su cliente había huido. «¿Sabes qué, Marc? Le has escupido a la bandera estadounidense. Le has escupido al sistema jurídico. Te mereces

cualquier cosa que te pase. Podríamos haber conseguido la multa mínima, pero ahora vas a hundirte», le dijo<sup>[70]</sup>.

Al final, Rich y Green jamás se enfrentaron a la cárcel ni a ninguna sanción económica. Después de casi dos décadas como fugitivos perseguidos por todo el mundo por la policía de Estados Unidos, fueron indultados por el presidente Clinton. Fue su último acto antes de dejar el cargo, en enero de 2001, y el resultado de una astuta campaña de presión en la que estuvieron involucrados el primer ministro de Israel y el rey de España. El indulto provocó una rara muestra de consenso en Washington, con los demócratas y los republicanos unidos en la condena. Salió a la luz que la exmujer de Rich, Denise, había sido una de las principales donantes de los demócratas y de la Biblioteca Presidencial de Clinton. El congresista Henry Waxman, un demócrata de California y tradicional partidario de Clinton, calificó el indulto de «vergonzoso error de juicio que debería reconocerse, porque ignorarlo sería traicionar un principio básico de la justicia»<sup>[71]</sup>.

Rich emergió como hombre libre, pero dos décadas como fugitivo de la justicia de Estados Unidos habían dejado su huella. El comerciante que había disfrutado conquistando el mundo había estado confinado durante años en solo unos pocos países, y pasaba su tiempo yendo y viniendo de sus casas de Suiza, España e Israel. Rich, que siempre había ido a su aire, se había vuelto suspicaz, resentido y desconfiado.

Su negocio, sin embargo, prosperaba, como muestran los acuerdos de Jamaica, Sudáfrica, Burundi y Angola. En un mundo de divisiones por la Guerra Fría y embargos políticos, había convertido el modelo de comercio de materias primas que había aprendido en Philipp Brothers en algo más agresivo y global, y se había arriesgado a caerse del filo del cuchillo. Había estado dispuesto a invertir más dinero de su compañía en países difíciles, corruptos y económicamente frágiles, transformándose en el proceso en un pionero de la inversión en los mercados emergentes. Marc Rich + Co había sumado la agricultura a los metales y el petróleo, y se había convertido en el líder indiscutible del comercio global de materias primas. Incluso había continuado haciendo negocios en Estados Unidos, a través de la filial que dirigía Willy Strothotte y era oficialmente propiedad del socio de Rich, Alec Hackel.

El resto de los comerciantes de materias primas se vieron obligados o bien a seguir el camino que él había abierto, o a renunciar a hacer negocios en los países donde Marc Rich + Co tenía una posición de dominio. Tal fue el

cambio que hasta el alma máter de Rich, Philipp Brothers, pasó por dificultades.

Sin embargo, estaban por llegar aún más cambios en la industria. Y esta vez no serían obra de Marc Rich. A medida que el control de los recursos naturales se liberaba de las garras de los grandes productores, los mercados financieros de materias primas se expandieron y se volvieron más frenéticos. Y a medida que el aspecto financiero de los mercados crecía en importancia, una clase diferente de comerciante comenzó a dominar el sector de las materias primas; uno que no se parecía en nada a Marc Rich y a los de su generación.

## Barriles de papel

Una voz con acento japonés al otro lado de la línea despertó a Andrew Hall de golpe.

Era la una de la madrugada y Hall estaba durmiendo en su casa de Greenwich, Connecticut, una localidad pudiente a una hora de distancia de Nueva York, cuando sonó el teléfono.

«¡Tanques iraquíes en la ciudad de Kuwait!», anunció la voz.

Hall se espabiló de inmediato. Como director de una de las mayores empresas comercializadoras de petróleo del mundo, había apostado millones de dólares de la compañía —y probablemente su carrera— a que subirían los precios del petróleo. La guerra entre Irak y Kuwait, que controlaban entre los dos el 20 % de las reservas de petróleo del mundo, haría buena casi con certeza su apuesta.

Al otro extremo del teléfono estaba uno de sus subordinados de la oficina de Tokio, encargado de vigilar el mercado del petróleo mientras el jefe dormía.

«¿Y qué está haciendo el mercado?», preguntó Hall.

«Solo compradores. No hay vendedores»<sup>[1]</sup>, le respondieron.

Hall colgó el teléfono. Era un hombre alto y delgado que irradiaba una calma zen y que no era dado a mostrar sus emociones. Aun así, la importancia de la noticia no le pasó desapercibida. Su apuesta generaría de un plumazo ganancias de cientos de millones de dólares para Phibro Energy, la división de compraventa de petróleo de Philipp Brothers que él dirigía.

Era la madrugada del 2 de agosto de 1990. Cuatro divisiones de la Guardia Republicana iraquí, las fuerzas de élite del país que dependían directamente de Sadam Huseín, habían invadido la vecina Kuwait. Dos días después, se hicieron con el control del emirato.

En menos de 48 horas, Saddam Huseín había pasado a controlar la cuarta mayor reserva de petróleo del mundo y una parte significativa de la producción<sup>[2]</sup>. El Consejo de Seguridad de la ONU respondió imponiendo un embargo «de todas las materias primas» a Irak<sup>[3]</sup>.

El mercado del petróleo reaccionó tal y como Hall había anticipado. En Nueva York, a primera hora de la mañana, el precio de un índice de referencia del petróleo muy utilizado, el del crudo Brent, había subido un 15 %. En tres meses, se había duplicado, alcanzando un pico por encima de los 40 dólares por barril. Fue la mayor crisis del petróleo desde 1979.

Para Phibro Energy y Andy Hall, la guerra del Golfo fue como una gran paga extra. En unas pocas semanas, la apuesta de Hall por el precio del petróleo generó ganancias de entre 600 y 800 millones de dólares<sup>[4]</sup>. Fue una operación que combinó la perspicacia geopolítica y el conocimiento del mercado, a partir de una serie de nuevos instrumentos financieros del mercado del petróleo. Después de deducir los costes, Phibro Energy reportó la asombrosa cifra de 492 millones de dólares en ganancias ese año<sup>[5]</sup>.

El mercado del petróleo había evolucionado desde las crisis de los setenta y los ejecutivos como Andy Hall estaban en ascenso. Intenso y reflexivo, Hall prefería analizar detenidamente el mercado desde su base en Connecticut que viajar de un país africano a otro. No le gustaba la forma de trabajar de gente como Marc Rich y John Deuss, que se habían hecho de oro gracias a sus redes de contactos en las naciones ricas en petróleo.

A finales de los ochenta y principios de los noventa, el mundo del comercio de la energía estaba experimentando otra revolución. A su modo, era tan significativa como las de las décadas anteriores, cuando Theodor Weisser y otros pioneros del comercio del petróleo habían cambiado el modo en el que se fijaba el precio del crudo al romper el control del mercado por parte de las Siete Hermanas. Ahora se estaba produciendo un segundo cambio en el modo en el que se fijaba el precio. Esta vez eran Hall y su cohorte quienes lideraban el cambio, gracias al mundo feliz de los futuros y las opciones.

Estos nuevos productos financieros servían para reducir el riesgo, permitiendo a los comerciantes apostar por el precio de barriles de petróleo virtuales. A partir de ese momento, los ejecutivos podían asegurar el precio de sus transacciones físicas de petróleo y, por lo tanto, perseguir contratos mucho más grandes sin tener que preocuparse de que un movimiento adverso de precios pudiera llevarlos a la bancarrota. Pero los futuros y las opciones

también permitían la especulación: nunca había sido tan fácil jugar a la ruleta sobre la dirección del mercado del petróleo.

«Fue realmente la creación de los mercados derivados por parte de los operadores de Wall Street que vendían a usuarios finales, aerolíneas, consumidores de combustible marino, etcétera, lo que empezó a dar un impulso adicional a los mercados —dice Colin Bryce, ejecutivo de petróleo en Morgan Stanley desde 1987 que llegó a dirigir el negocio de materias primas del banco—. Ese era el juego de los noventa»<sup>[6]</sup>.

Esta financialización del mercado del petróleo abrió una nueva forma de hacer negocios. Los ases de Wall Street ya habían revolucionado los mercados con hipotecas y bonos basura y, a finales de los ochenta, empezaban a dirigir su atención al mercado del petróleo. Con nuevos instrumentos financieros a su disposición, abrieron el mercado a una gran variedad de nuevos participantes que no tenían intención alguna de ver en su vida un barril de crudo real y que se contentaban con comprar y vender cantidades teóricas de lo que pronto se denominó «barriles de papel». Eso incluía a los inversores financieros, como los fondos de pensiones, y también a los usuarios de petróleo, como aerolíneas y compañías navieras que buscaban un seguro contra un aumento de los precios del combustible.

Ahí es donde entraron en juego los futuros, las opciones y otros productos financieros similares. En realidad, había poco de novedad en ellos. Los comerciantes de cobre y estaño llevaban un siglo comprando y vendiendo futuros en la Bolsa de Metales de Londres. También lo habían hecho los comerciantes de grano en la Cámara de Comercio de Chicago y en otros lugares. En Japón, los corredores de arroz llevaban negociando futuros desde 1697, en lo que se cree que es el primer mercado de futuros del mundo<sup>[7]</sup>. Sin embargo, en el caso del petróleo, no existió un mercado de ese tipo hasta los ochenta.

Un contrato de futuros de materias primas es, como su propio nombre indica, un contrato para la entrega de una materia prima en algún momento del futuro. La creación de mercados de futuros abrió un nuevo abanico de posibilidades para los comerciantes del petróleo: ya no tenían que limitarse a comprar o vender petróleo al contado, sino que también podían comprar y vender petróleo para su entrega en unas pocas semanas, meses o años.

Cualquiera que compre un contrato de futuros y lo mantenga hasta la fecha de vencimiento recibirá una cantidad de materias primas; por su parte,

alguien que vende un contrato de futuros deberá, al llegar la fecha de vencimiento, entregar las materias primas. Al crearse el mercado de futuros del petróleo, los comerciantes pudieron empezar a utilizar ese tipo de contratos para comprar o vender petróleo con muchos meses de antelación. Pero aquel nuevo instrumento tenía muchas más posibilidades. La mayoría de la gente no se quedaba con los contratos hasta su vencimiento, sino que compraban y vendían futuros del mismo modo en el que comprarían y venderían los propios barriles de petróleo. Los futuros permitieron a los comerciantes (y a cualquier otra persona) apostar por la dirección del mercado sin tener que tocar un barril físico de petróleo. De ahí que se los llamara «barriles de papel».

Los futuros cumplían múltiples funciones: algunos los usaban para especular, otros para asegurar —o «cubrir»— su exposición al precio del petróleo. Pongamos que un comerciante compraba un cargamento de petróleo y planeaba venderlo un mes después. En lugar de estar un mes esperando, impaciente, a que el precio del petróleo subiera, el comerciante podía fijar inmediatamente un precio vendiendo contratos de futuros. Ahora bien, si el precio del petróleo bajaba, el valor de los contratos de futuro que el comerciante hubiera vendido también bajaría y el comerciante podría volver a comprarlos a un precio inferior. Si el precio del petróleo subía, el comerciante perdería dinero en contratos de futuros, pero ganaría la misma cantidad de dinero con el aumento del valor de la carga física del petróleo. En cualquier caso, el uso del mercado de futuros permitía a los comerciantes asegurar el precio del petróleo y reducir el riesgo.

Las opciones ofrecían aún más flexibilidad. Por una tarifa —una «prima»— le daban al comerciante la posibilidad, pero no la obligación, de comprar o vender un contrato de futuros a un precio y en un momento predeterminados. Juntos, los futuros y las opciones se denominan «derivados» porque su valor se deriva del de una materia prima subyacente.

Para el mercado del petróleo, la llegada de los derivados supuso una transformación radical. Los primeros comerciantes de petróleo, como Theodor Weisser y Marc Rich, no habían podido asegurar sus operaciones contra las fluctuaciones de los precios. Si compraban petróleo un día y el precio se desplomaba al día siguiente, tenían que asumir todas las pérdidas. Por supuesto, eso no era un problema cuando los precios eran fijos. Pero las crisis del petróleo de los setenta habían convertido el comercio del petróleo en un negocio peligroso.

Eso cambió en la década de los ochenta y fue todo gracias a otra materia prima: la humilde patata estadounidense. Durante más de un siglo, los derivados de materias primas se habían comprado y vendido en la Bolsa Mercantil de Nueva York (Nymex) donde los parqués estallaban en frenéticas peleas a gritos y los comerciantes tenían fama de hacer gala de un comportamiento sórdido. En los setenta, mientras ejecutivos como Marc Rich y John Deuss se hacían de oro comprando y vendiendo petróleo, los comerciantes de Nymex estaban obsesionados con los futuros de la patata. El tubérculo era, con diferencia, el contrato más popular de la Bolsa. Pero, en marzo de 1976, los comerciantes de Nymex incumplieron sus obligaciones en lo que fue, en ese momento, el mayor quebranto de la historia en los futuros de materias primas. Para Nymex fue un desastre: la Bolsa estaba al borde de la ruina. En su desesperación por mantenerse a flote, la junta directiva de la Bolsa buscó otras materias primas para reemplazar a las patatas como producto estrella de los contratos derivados. Después de mucho debate, decidieron probar suerte con el petróleo.

Los derivados del petróleo no eran una total novedad: los futuros y las opciones existían desde hacía más de un siglo, desde los años posteriores al inicio de la producción comercial de petróleo en Estados Unidos en 1859. Durante un breve periodo, los futuros de petróleo se negociaron en, al menos, veinte bolsas diferentes por todo Estados Unidos<sup>[8]</sup>. Pero el mercado primitivo de los derivados del petróleo (al igual que el mercado al contado del petróleo físico) llegó a su fin cuando Rockefeller se hizo con el control de la industria.

El 30 de marzo de 1983, Nymex reinventó ese mercado con el lanzamiento de su contrato de futuros para el petróleo ligero y dulce —es decir, de baja densidad y con bajos niveles de azufre— basado en el crudo West Texas Intermediate entregado en Cushing, Oklahoma, donde Atlantic Richfield (que ahora es parte de BP) tenía un importante centro de almacenamiento.

Por primera vez en la era moderna, los comerciantes de petróleo podían asegurar el precio de sus transacciones. El impacto fue enorme: de repente, los comerciantes podían manejar volúmenes mucho mayores sin tener que arriesgarlo todo. Y la existencia de los mercados de futuros abrió un abanico completamente nuevo de posibles jugadas, sobre todo para aquellos que tenían un pie en el mundo físico y otro en el financiero. El casino de Wall Street había penetrado en el mundo del petróleo. Y no había nadie mejor equipado para sacar provecho de esta colisión de culturas que Andy Hall.

Hall había aprendido el oficio de comerciante en la gigantesca compañía petrolera British Petroleum, justo cuando su poder y el del resto de las Siete Hermanas estaba menguando. Entró en la empresa como aprendiz cuando todavía iba al instituto. BP pagó para que fuera a la Universidad de Oxford y le ofreció un trabajo cuando se graduó, justo al comienzo de la primera crisis del petróleo, en 1973.

Pronto estaba trabajando en el centro neurálgico de la empresa: la unidad de programación, que decidía dónde iba a parar cada barril bombeado por BP. Era una operación gigantesca: BP, la antigua Compañía de Petróleo Anglo-Persa, bombeaba alrededor de cinco millones de barriles diarios, gran parte de ellos desde los yacimientos que controlaba en Irán. Pero no pactaba acuerdos de compraventa. El trabajo del departamento de programación consistía en asegurar que el petróleo de BP se refinara en las refinerías de BP y desde allí se vendiera en las gasolineras BP.

La petrolera británica pronto se vería obligada a cambiar, sin embargo, al verse sin gran parte de su producción de petróleo tras la Revolución iraní de 1979. A Hall lo enviaron a Nueva York para empezar a comprar y vender petróleo para la empresa. Al principio, solo negociaba petróleo para la propia cadena de suministro de BP, pero pronto se aficionó a las operaciones de compraventa. Si veía un cargamento de petróleo que parecía barato, lo compraba, al margen de si BP lo necesitaba o no, y trataba de revendérselo a otra persona sacando beneficio. Hasta entonces, BP y otras empresas petroleras integradas verticalmente habían creído estar por encima de la compraventa a terceros. Pero Hall no tenía tiempo para esa ortodoxia. «Empezamos a comerciar como locos con el petróleo»<sup>[9]</sup>, recuerda.

El hambre de riesgo del joven comerciante británico pronto llamó la atención de las principales comercializadoras del momento y Philipp Brothers y Marc Rich + Co le ofrecieron un empleo casi a la vez. En 1982, Hall se incorporó a Philipp Brothers y en menos de cinco años ya estaba dirigiendo su división de petróleo, entonces rebautizada como Phibro Energy. La primera guerra del Golfo cimentaría su fama de ser el comerciante de petróleo más exitoso de su generación. De allí pasaría a ganar cientos de millones de dólares por predecir correctamente el ascenso de China, lo que le permitió obtener una prima personal de más de 100 millones de dólares en 2008 y el apodo de «Dios».

En BP y más tarde en Phibro, Hall desarrolló el estilo de hacer negocios por el que se haría famoso, y que consistía en calcular diligentemente los

factores políticos y económicos que podían influir en el mercado del petróleo, hacer una apuesta de alto riesgo y esperar con nervios de acero a que se demostrara que había acertado. «No somos como otras empresas de Wall Street que buscan ganar cuatro duros engañando a la gente con operaciones de corto alcance», le dijo Hall a un entrevistador en 1991. «Mientras nuestro análisis sea válido, mantendremos nuestras posiciones»<sup>[10]</sup>.

En 1990, Hall había encarado el explosivo negocio a que se dedicaba con su característica convicción. Aunque ya era conocido entre otros comerciantes de petróleo por ser un alcista empedernido que siempre prefería apostar porque el precio del petróleo subiría, a principios de los noventa Hall estaba convencido de que el mercado del petróleo estaba sobreabastecido. Eso no era una revelación para nadie que siguiera las complejidades del mercado: el crudo no se vendía y los tanques de almacenamiento se estaban llenando. A principios de año, las existencias de crudo en los países más industrializados que eran miembros de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) alcanzaron su nivel más alto desde 1982<sup>[11]</sup>.

A esas alturas, los precios del petróleo, que en la primera mitad de los ochenta habían superado los treinta dólares por barril, se situaban por debajo de los veinte dólares (véase el gráfico de la página 432) y las naciones ricas en petróleo de la OPEP estaban notando el impacto. Una a una, empezaron a hacer trampas en las cuotas de producción que habían acordado con el resto de los países de la OPEP para vender de tapadillo algunos barriles extra de producción y obtener algunos dólares más de ingresos. El efecto fue que los precios bajaron todavía más.

Entre todos los miembros de la OPEP, pocos necesitaban unos precios del petróleo más altos que Irak. Bagdad acababa de salir de una larga guerra contra Irán y estaba casi en bancarrota. El país se enfrentaba a una costosa reconstrucción y al reembolso de, aproximadamente, 40 000 millones de dólares en préstamos, de los que una parte significativa se los debía a vecinos como Kuwait, Arabia Saudí y los Emiratos Árabes Unidos<sup>[12]</sup>. Con el petróleo por debajo de los veinte dólares el barril, Sadam Huseín tenía pocas posibilidades de pagar las deudas de su país. A mediados de 1990 les dijo a los diplomáticos que podría verse obligado a dejar de pagarles las pensiones a los veteranos de guerra iraquíes.

Si Irak era el país que necesitaba los precios más altos, Kuwait era el más tramposo dentro de la OPEP. A principios de año, el emirato había empezado a ofrecer, con mucha discreción, descuentos a algunas refinerías a cambio de la compra de barriles adicionales. Aquello iba en contra de sus compromisos

con la OPEP, pero Kuwait esperaba compensar así, aumentando la producción, la caída de los ingresos petroleros. Phibro Energy, que poseía cuatro refinerías, se enteró pronto de lo que estaba haciendo Kuwait, lo que no hizo más que reforzar la convicción de Hall de que los precios iban a caer.

El exceso de oferta había hecho bajar los precios del petróleo. Pero los contratos de futuros de entrega de petróleo en seis meses no habían caído tan rápido. La divergencia de precios creaba una oportunidad para un comerciante creativo y Phibro Energy llevaba años siendo uno de los principales innovadores del creciente universo de contratos petroleros financieros. Hall se dio cuenta de que podía obtener ganancias simplemente comprando un barril de petróleo, almacenándolo y revendiéndolo seis meses después. En el pasado, una operación como esa habría sido una apuesta arriesgada que hubiera supuesto estar seis meses esperando nerviosamente a que el precio del petróleo siguiera el camino adecuado, pero la llegada del mercado de futuros a mediados de los ochenta había cambiado el panorama. En la primavera de 1990, Hall podía comprar un barril de petróleo y ese mismo día fijar el precio al que lo vendería seis meses después mediante un contrato de futuros. La ganancia estaría asegurada.

El único problema era encontrar un lugar en el que almacenar el petróleo. Los tanques terrestres estaban a rebosar, así que Hall decidió contratar una flotilla de petroleros —los llamados VLCC, siglas en inglés para «buque de transporte de crudo muy grande»— y convertirlos en unas instalaciones flotantes de almacenamiento de petróleo. En lugar de enviar el crudo de un puerto a otro, llenaría los buques petroleros y los dejaría inactivos en alta mar, pagando una tasa de demora por cada día que estuvieran fondeados. La idea de almacenar petróleo en el mar no era algo nuevo, pero nunca se había hecho a tal escala y como parte de la jugada de un comerciante independiente. «Éramos grandes fletadores de petroleros —recuerda Hall—, así que les dije a nuestros agentes: “Oye, ¿podrías fletar un VLCC y obtener una opción para dejarlo en demora durante seis meses?”. El tipo me respondió algo como: “¿Por qué querrías hacer algo así?”. Yo le contesté que fuera y lo preguntara. Volvió diciendo: “Claro, podemos hacerlo”»<sup>[13]</sup>.

Hall empezó a poner en práctica el comercio a gran escala. Contrató más de una docena de VLCC, cada uno capaz de almacenar alrededor de dos millones de barriles de petróleo. A medida que compraba crudo, vendía contratos de futuro más caros, lo que aseguraba sus ganancias. Lo único que necesitaba era crédito suficiente para poder comprar el petróleo y almacenarlo durante, al menos, seis meses. Pero eso no suponía ningún problema: Phibro

Energy era, desde 1981, parte de Salomon Brothers, tras una traumática fusión que había definido el negocio durante gran parte de los ochenta. Como resultado, Hall tenía acceso a una de las mayores líneas de crédito de Wall Street. En su punto más álgido, disponía petróleo por valor de unos 600 millones de dólares, más de 37 millones de barriles al precio del día. Hall estaba gastando tanto dinero en aquella operación que John Gutfreund, el director de Salomon Brothers, que solía interesarse poco por el día a día del negocio petrolero, lo llamó por teléfono para preguntarle qué estaba pasando<sup>[14]</sup>.

Pronto se tranquilizó. Era un trato perfecto: con el precio fijado en el mercado de futuros, Phibro Energy ganaría dinero con la operación pasara lo que pasara.

El precio del petróleo no siguió de capa caída durante mucho más tiempo. A finales de junio, Sadam Huseín acusó abiertamente a Kuwait de bombear demasiado crudo y amenazó con resolver el asunto de un modo u otro. Durante las siguientes semanas, su retórica se volvió más belicosa. «Los iraquíes no olvidarán el refrán que dice que es mejor cortar cuellos que cortar medios de vida —dijo a mediados de julio—. Oh, Dios todopoderoso, sé testigo de que los hemos advertido. Si las palabras no consiguen proteger a los iraquíes, habrá que hacer algo efectivo para que las cosas vuelvan a su curso natural y para que los derechos usurpados reviertan a sus dueños»<sup>[15]</sup>.

Hall leyó las palabras del líder iraquí en el *New York Times*, desde su casa de Connecticut, y decidió que el riesgo de guerra en Oriente Medio era demasiado grande para ignorarlo. En un movimiento audaz, decidió recomprar parte del petróleo que había almacenado en los buques cisterna. Al hacerlo, asumió un gran riesgo. A partir de ese momento, Phibro Energy se quedó sin cobertura —«desnudo», en el lenguaje de los comerciantes— y expuesta a lo que pudiera pasar en el mercado petrolero. Era una apuesta propia de otra era, pero que no hubiera sido posible sin el nuevo mundo de los futuros. Hall había usado el mercado de derivados para acumular una gran cantidad de petróleo sin correr ningún riesgo y luego, en un abrir y cerrar de ojos, lo transformó en una gran apuesta a que los precios subirían. Si los precios del petróleo bajaban, las pérdidas serían considerables.

Pero los acontecimientos del golfo Pérsico se encaminaban inexorablemente hacia la guerra. El 1 de agosto, las conversaciones entre Irak y Kuwait, con la mediación de Arabia Saudí, fracasaron. Kuwait se negó a aceptar una larga lista de exigencias de Bagdad<sup>[16]</sup>. El día siguiente, la

Guardia Republicana iraquí cruzó la frontera hacia Kuwait con el apoyo de docenas de helicópteros y tanques.

Los petroleros de Hall se convirtieron en cajeros automáticos. Había comprado el petróleo a menos de 20 dólares por barril. Tres meses después, con los suministros de petróleo de Kuwait y de Irak interrumpidos, los mismos barriles estaban cambiando de manos a más de 40 dólares por barril. La apuesta de Hall había salido bien. Pero eso no era todo: incluso el resto de su flotilla de petróleo, la parte que se quedó cubierta, generó grandes beneficios. El precio al contado del petróleo se había disparado con la invasión de Kuwait, pero el precio de los futuros con entrega en seis meses no había subido tanto. En junio, el precio del barril de petróleo al contado cotizaba dos dólares por debajo del precio de los futuros con entrega en seis meses. En octubre, cotizaba ocho dólares por encima. Hall se había asegurado una ganancia modesta utilizando futuros para cubrir el precio, y ahora podía obtener una ganancia mucho mayor vendiendo su petróleo en el mercado al contado y recomprando las coberturas de menor precio. El dinero entraba a raudales.

«Ganamos seiscientos, setecientos, ochocientos millones de dólares», recuerda Hall.

Pero la operación no había terminado. El conflicto se prolongó a lo largo de 1990 y los comerciantes de petróleo siguieron cada giro en tiempo real en la CNN. Un comerciante, Oscar Wyatt, de Coastal Petroleum, fue quien más cerca estuvo de los acontecimientos, al valerse de su relación personal con Sadam Huseín para conseguir la liberación de dos docenas de rehenes estadounidenses. Wyatt, un duro texano que llevaba comprando petróleo iraquí desde 1972, voló a Bagdad en diciembre de 1990 —a pesar de que la Casa Blanca le había pedido que no lo hiciera— y convenció a Sadam de que le permitiera traer de vuelta a Estados Unidos a varios compatriotas que habían sido retenidos en Irak como escudos humanos<sup>[17]</sup>.

Estados Unidos estaba cada vez más cerca de entrar en la guerra y Hall seguía apostando al alza. En enero de 1991, Estados Unidos lanzó finalmente la operación Tormenta del Desierto con una intensa campaña de bombardeos para liberar Kuwait.

Para el mercado del petróleo, fue un anticlímax. El mercado se había preparado para una guerra prolongada y nuevas interrupciones en el suministro mundial de petróleo. Pero al ver que Bagdad respondía al asalto de Estados Unidos con unos pocos misiles Scud que causaron daños limitados, los comerciantes de petróleo se dieron cuenta de que Estados Unidos pronto

se impondría a Irak. Al mismo tiempo, Washington abrió sus reservas estratégicas de petróleo y vendió millones de barriles.

La reacción del mercado fue brutal e inmediata. En menos de veinticuatro horas, el petróleo Brent se desplomó casi un 35 %. Fue la mayor liquidación en un día que hubiera visto el mercado petrolero. En una sola noche de enero de 1991, Hall perdió cien millones de dólares. Después de la bonanza el año anterior, Phibro Energy terminó 1991 en números rojos<sup>[18]</sup>.

La financialización del mercado petrolero con la llegada de los futuros, las opciones y otros contratos de derivados que Hall había explotado magistralmente durante la primera guerra del Golfo, abrió todo tipo de posibilidades para los comerciantes. Pronto provocó un cambio de guardia en la industria de las materias primas. Algunos ejecutivos de la vieja escuela se aferraron al negocio del petróleo que conocían comprando y vendiendo cargamentos físicos e intentando sacar beneficios con la diferencia. Pero otros vieron mejores oportunidades de negocio en los recién creados mercados financieros. Nunca había sido tan fácil apostar por el siguiente movimiento del mercado del petróleo. Perder cien millones de dólares en una sola noche era impensable en los setenta. Dos décadas después, era una posibilidad real.

A los comerciantes de los sesenta y los setenta que habían aprendido el negocio en las salas de correo y habían crecido imitando el filibusterismo de Marc Rich y John Deuss, se les unía ahora una nueva generación de niños prodigio de las matemáticas que dominaban el lenguaje de Wall Street. Las casas de comercio cada vez estaban más divididas entre los que se especializaban en «desarrollo empresarial», es decir, los que volaban a países lejanos para cenar con los poderosos barones petroleros locales, y los que se llamaban a sí mismos «comerciantes», que eran los que estaban siempre pegados a sus teléfonos y pantallas de ordenador comprando y vendiendo contratos financieros para ganar dinero con las transacciones físicas llevadas a cabo por los desarrolladores empresariales.

Las herramientas de Wall Street no fueron las únicas novedades del mercado del petróleo: los bancos de Wall Street también empezaron a comerciar con petróleo. Con una financiación barata a su disposición y una buena fluidez en el nuevo lenguaje financiero del petróleo, bancos como Goldman Sachs y Morgan Stanley, apodados «las refinerías de Wall Street», se convirtieron rápidamente en importantes comerciantes de petróleo. La nueva generación de ejecutivos echaba mano de la información que conseguía

en los mercados físicos para hacer descomunales apuestas financieras, y de los mercados financieros para poner en marcha nuevos tipos de jugadas en el mercado físico. Comerciantes como Andy Hall, de Phibro Energy; Stephen Semlitz y Stephen Hendel, de Goldman Sachs, y Neal Shear y John Shapiro, de Morgan Stanley, se convirtieron en especialistas en el baile entre el mundo físico y el financiero, con consecuencias muy rentables.

A las comercializadoras de la vieja escuela les costó adaptarse a los cambios. El dinero fácil de la década de los setenta había atraído a una nueva oleada de jugadores a los mercados. Ahora la competición entre los ejecutivos era intensa y pocas de las empresas más antiguas podían competir en escala con los recién llegados de Wall Street, que podían poner grandes sumas de dinero a disposición de sus comerciantes.

Es una dinámica que se reprodujo en forma de microcosmos en Philipp Brothers, una de las comercializadoras de materias primas con más historia e, irónicamente, justo la que daba trabajo a Andy Hall. Durante los ochenta, la venerable compañía vio cómo un banco que era la personificación de la desenvoltura de Wall Street la devoraba y la escupía.

Philipp Brothers había alcanzado su cénit en 1979 y 1980, en la montaña rusa del mercado del petróleo posterior a la Revolución iraní<sup>[19]</sup>. Las ganancias de la compañía en 1979 y 1980 superaron los mil millones de dólares<sup>[20]</sup>. *BusinessWeek* publicó un perfil de la empresa en septiembre de 1979 con una foto de Jesselson en la portada de la revista junto al titular: «El superejecutivo de los 9000 millones de dólares al que la mayoría de la gente no conoce». En el artículo, Jesselson, entonces presidente, y David Tendler, su sucesor y el gerente de la empresa, se jactaban del alcance global de la compañía y de su incomparable destreza.

Sin embargo, aquellas enormes ganancias enmascaraban un dilema. «Empezamos a preocuparnos porque los días buenos no iban a durar siempre. Necesitábamos algo más», recuerda Tendler. Los altos precios de la energía habían hundido a Estados Unidos y a la mayor parte de Europa en una recesión. «La crisis del petróleo fue buena para el negocio petrolero. Pero ¿y todo lo demás?»<sup>[21]</sup>.

Tendler y Jesselson decidieron que Philipp Brothers debía diversificarse y apostar por un nuevo producto: el dinero. Tendler se enteró de que los socios de Salomon Brothers, el mayor banco de inversión de Estados Unidos, buscaban obtener capital. Rápidamente, las dos partes acordaron que Philipp Brothers absorbería Salomon y crearía un nuevo gigante llamado Phibro-Salomon<sup>[22]</sup>. La fusión, anunciada el 3 de agosto de 1981, causó un gran

impacto en el mundo financiero. El *Financial Times* llamó a la empresa «la nueva fuerza de Wall Street»<sup>[23]</sup>. Tendler dirigiría la nueva compañía, con John Gutfreund, el desagradable y ambicioso jefe de Salomon, como número dos.

Los matrimonios empresariales suelen acabar mal, y el periodo de luna de miel entre los expertos en materias primas de Philipp Brothers y los expertos en bonos de Salomon fue lamentablemente breve. Ya en el momento de la fusión, el negocio tradicional de comercio de metales de Philipp Brothers estaba luchando con una caída de la rentabilidad. Por su parte, los banqueros de Salomon estaban obteniendo beneficios gracias al auge del comercio de bonos. En una era en la que todos los mercados, incluidos los de materias primas, se transformaban gracias al desarrollo de nuevos instrumentos financieros, los comerciantes de Philipp Brothers no podían seguir el ritmo de sus homólogos de Salomon.

A finales de 1983, Gutfreund fue ascendido a consejero delegado, junto con Tendler. Unos meses más tarde, Phibro-Salomon dividió en dos el comercio de materias primas: la antigua Philipp Brothers se encargaría de los metales y una nueva división llamada Phibro Energy se centraría en el petróleo. Tom O'Malley, el hombre que había sustituido a Marc Rich en 1974 como responsable del petróleo, se convirtió en el jefe de la nueva división, que pasó a tener su sede en Greenwich, Connecticut, a una hora de Nueva York, donde seguían estando los otros comerciantes de materias primas. Tendler era técnicamente el jefe, pero, en realidad, O'Malley podía hacer lo que le viniera en gana<sup>[24]</sup>.

El negocio de metales de Philipp Brothers siguió cayendo. Tras un intento fallido de escindir la unidad de metales, Tendler dejó la empresa en octubre de 1984<sup>[25]</sup>. Poco después, Phibro-Salomon pasó a llamarse simplemente Salomon. Incapaz de evolucionar con los mercados, la división de metal en la que Marc Rich lo había aprendido todo se convirtió en una fuerza cada vez menos potente en el mercado. Acabó teniendo un final vergonzoso en 1990, con Marc Rich + Co comprando lo que quedaba de sus contratos de metales.

El negocio del petróleo, en cambio, prosperó. Cuando O'Malley se marchó en 1986, Hall, tras un breve interludio, se convirtió en jefe de Phibro Energy. Amplió el alcance de la empresa, negociando más de un millón de barriles diarios en el mercado físico, invirtiendo en refinerías y yacimientos petrolíferos y, sobre todo, lanzándose de lleno a los futuros y las opciones. Al hacerlo, se situó a caballo entre el mundo del comercio físico y el de las altas finanzas —no solo enviando petróleo a todo el mundo, sino también

ejecutando operaciones de derivados en nombre de aerolíneas e inversores— y de ese modo se aseguró de que al menos una parte de la histórica comercializadora prosperara en el transformado escenario del comercio de petróleo.

Philipp Brothers no fue la única compañía con problemas en los mercados a finales de los ochenta y principios de los noventa. La financialización del mercado del petróleo les había hecho la vida más difícil a todas las empresas que habían crecido en una época anterior. Ya no bastaba con tener buenas conexiones con varios ministros de la OPEP o con determinados funcionarios de una empresa petrolera estatal. El éxito en el nuevo entorno requería de una combinación de relaciones, buenos bolsillos, alcance geográfico y los conocimientos financieros necesarios para utilizar los nuevos mercados de derivados. La llegada de los bancos de Wall Street, bien capitalizados, hizo que los comerciantes que habían dominado el mercado en la década de los setenta se dieran cuenta de que ya no podían hacerlo. Algunos no se adaptaron y se fueron a la quiebra. Otros intentaron jugar en el mercado de futuros y opciones, con consecuencias catastróficas.

El comercio de materias primas, que en los setenta había atraído a todos los que tenían algún interés en hacerse con una fortuna rápida, por aquel entonces se hizo conocido por sus escándalos y descalabros. Voest-Alpine, la mayor empresa estatal de Austria, tuvo que ser rescatada por el Gobierno después de que su división comercial perdiera casi 100 millones de dólares especulando en el mercado del petróleo en 1985<sup>[26]</sup>. Klöckner & Co, un conglomerado alemán con intereses en el comercio de acero y metales, perdió alrededor de 400 millones en apuestas petroleras<sup>[27]</sup>. La comercializadora italiana Ferruzzi informó de una pérdida de 100 millones de dólares en 1989 en el mercado de la soja. La empresa acabó en bancarrota y su presidente se suicidó<sup>[28]</sup>. Sucres et Denrées, una compañía francesa especializada en azúcar, sufrió pérdidas de 250 millones de dólares, en parte en el mercado petrolero<sup>[29]</sup>. Y Metallgesellschaft, el histórico comerciante de metales alemán, perdió 1400 millones de dólares en una descomunal operación petrolera que salió mal.

Ninguno de esos fracasos marcó el final de una era tanto como el de Transworld Oil, la empresa propiedad de John Deuss, el que, junto con Marc Rich, fue una de las estrellas de los setenta. Entre 1987 y 1988, el holandés intentó cerrar uno de los acuerdos más audaces que había visto nunca el

mercado del petróleo. Era un plan característico de Deuss, que combinaba sus inigualables conexiones políticas con su poder financiero en el mercado petrolero.

El lugar elegido para la operación de Deuss era el mercado del Brent.

El yacimiento petrolífero de Brent, a unos 190 kilómetros de las islas Shetland y a una profundidad aproximada de 140 metros, empezó a bombear crudo en 1976 y rápidamente se convirtió en el patrón oro para los comerciantes de petróleo. En sus inicios, Brent sirvió para que los productores de petróleo del mar del Norte, como BP o Shell, redujeran sus impuestos con una argucia: las empresas programaban cuándo comprar y vender cargamentos de tal manera que mostraran a las autoridades británicas precios de venta más bajos de los que habrían obtenido de otro modo, un proceso conocido como *tax spinning*.

A mediados de los ochenta, el yacimiento de Brent, explotado por Shell junto con otros que alimentaban su sistema de oleoductos, bombeaba suficiente crudo cada mes para llenar unos 45 petroleros que transportaban cada uno unos 600 000 barriles. A estas alturas, Brent también se había convertido en un referente mundial: las variedades de crudo de Oriente Medio, Rusia, África y América Latina se cotizaban en función del coste del petróleo en el mar del Norte. Además de eso, el mercado físico sustentaba varias capas de derivados financieros, incluyendo, desde 1988, un contrato de futuros de petróleo en la Bolsa Internacional del Petróleo de Londres. Cualquier influencia que un comerciante pudiera ejercer en el precio del Brent se notaría en todo el mundo.

Y el precio del Brent era particularmente vulnerable a las presiones. El número relativamente pequeño de cargamentos de cada mes significaba que cualquiera que se hiciera con el control de la mayoría de ellos podría dictar los términos al resto del mercado. El mercado físico estaba —y sigue estando— casi completamente desregulado y no había límite legal para la cantidad de cargamentos que podía comprar un comerciante.

En el verano de 1987, cuando la producción del mar del Norte se redujo por las tareas de mantenimiento de las plataformas marinas, Deuss se dispuso a comprar todos los cargamentos que pudiera lograr. Mike Loya, uno de los principales comerciantes de Deuss en Londres, se hizo con 41 de los 42 contratos de petróleo de Brent con entrega en enero, lo que elevó los precios<sup>[30]</sup>. Fue una jugada valiente, incluso para los estándares del mercado del mar del Norte en los ochenta. Uno de sus lugartenientes recuerda que a

Deuss no le bastaba con monopolizar el mercado del Brent, quería acaparar todo el mercado mundial del petróleo<sup>[31]</sup>.

A continuación, Deuss intentó urdir un acuerdo geopolítico sin precedentes: uno entre los productores de la OPEP y los de fuera de la OPEP para recortar la producción. El pacto habría disparado los precios y hecho a Deuss aún más fabulosamente rico. Las conversaciones entre los países de la OPEP y de fuera de la OPEP las encabezaron Omán y los Emiratos Árabes Unidos, dos naciones en las que Deuss tenía muy buenos contactos. Deuss también estaba al teléfono con los ministros de la OPEP, a los que aconsejaba qué hacer y cuándo y cómo filtrar sus intenciones al mercado<sup>[32]</sup>.

Pero el plan para una «OPEP mundial», como llamó al proyecto el *Wall Street Journal*, fracasó después de que Arabia Saudí lo vetara. En el mercado del Brent, Shell y otros comerciantes unieron fuerzas para acabar con el monopolio de Deuss. Lejos de subir los precios y obtener grandes ganancias, Deuss se vio obligado a retirarse y perdió alrededor de 600 millones de dólares con la caída del precio del petróleo<sup>[33]</sup>. Transworld Oil sobrevivió solo porque vendió su preciado imperio de refinado estadounidense a Sun (la actual Sunoco) por 513 millones de dólares<sup>[34]</sup>.

Aquel intento fallido de acogotar el mercado fue un punto de inflexión para Deuss y para el mercado petrolero. El ejecutivo de petróleo más extravagante de su generación continuaría en activo durante la década de los noventa, pero Transworld Oil nunca recuperaría la arrogancia y el dominio que una vez tuvo. Una a uno, los representantes de la vieja guardia del comercio de materias primas fueron reemplazados por una nueva generación de comerciantes, como Andy Hall, capaces de mantenerse en el mercado físico del petróleo, pero también versados en el nuevo mundo de los futuros y las opciones.

Pronto, los problemas también llamarían a la puerta del archirrival de Deuss, Marc Rich.

## La caída de Marc Rich

La ciudad suiza de Zug es un auténtico remanso de paz. Las calles empedradas del casco antiguo medieval conducen a las aguas de un tranquilo lago alpino. Zug, que presume de tener uno de los impuestos de sociedades más bajos del mundo, ha atraído a los comerciantes de materias primas desde los años cincuenta, que fue cuando la compañía Philipp Brothers abrió una sede allí. Pero entre los edificios de oficinas aún puede verse un atisbo de las tierras de cultivo, herencia de los campos de cerezos por los que era conocida la ciudad antes de la llegada de los comerciantes de materias primas.

A finales de 1992, no obstante, no todo era calma en Marc Rich + Co. En el edificio de acero y cristal situado en el centro de Zug —la sede del imperio comercial de Marc Rich— se había desatado una tormenta. La empresa de comercio de materias primas más importante del mundo se estaba quedando sin dinero. Todos los días, los ejecutivos al frente del departamento de finanzas hacían llamadas de emergencia para intentar evitar el colapso de la empresa.

En el centro de la tormenta estaba el despacho de Zbynek Zak, un hombre alto, de postura erguida y con un bigote poblado que era el responsable de que los comerciantes de metales de Rich tuvieran suficiente financiación para operar. «¿De dónde más podemos conseguir dinero? —se preguntaba Zak con creciente desesperación—. ¿Cómo pagaremos mañana las facturas?»<sup>[1]</sup>.

Zak nació en lo que en esa época era Checoslovaquia, aunque emigró a Alemania como refugiado después de la invasión soviética de 1968. Tras una carrera como ingeniero, consultor y banquero, se incorporó a Marc Rich + Co para echar una mano con las finanzas. Y en 1992, a pesar de que la empresa era la mayor comercializadora de recursos naturales del mundo, el estado de sus finanzas era cada vez más delicado.

Las operaciones de un comerciante de materias primas dependen en gran medida de los bancos, que les proporcionan las garantías y los préstamos que permiten a la empresa comprar y vender con dinero prestado. Los requisitos cambian diariamente en función de los precios de las materias primas: si suben los precios, el mismo cargamento de petróleo o metales costará más; si bajan, costará menos. El trabajo de los tres especialistas en finanzas de Marc Rich + Co era asegurarse de que ningún comerciante se veía obligado a vender un cargamento de petróleo, metales o grano antes de tiempo porque la empresa no pudiera financiarlo.

Cada uno de ellos estaba en contacto con bancos de Suiza, Londres y Nueva York. Las llamadas se sucedían todos los días. ¿Tenía alguno de ellos algún crédito en uno de sus bancos que no se estuviera utilizando? ¿Tal vez algún cliente estaba a punto de pagar un cargamento y de liberar algo de efectivo? ¿Quizá se les habían pasado por alto algunas existencias de petróleo que podían hipotecar?

«Era una pesadilla ser agente financiero en una situación así», recuerda Zak.

Pese a la total dependencia de la empresa de los bancos, a los ejecutivos del departamento financiero se los tenía por burócratas. Los comerciantes eran las abejas reina de la organización: ellos eran los que tomaban vuelos azarosos a lugares aterradores para negociar grandes acuerdos, los que se jugaban el dinero de la empresa en los mercados de materias primas y los que recibían las mayores bonificaciones. A lo largo de toda su existencia, Marc Rich + Co nunca tuvo a ningún especialista en finanzas en su comité ejecutivo. Durante los primeros años de vida de la empresa ni siquiera tenía un director financiero. Pinky Green se había encargado personalmente de cuidar la relación con los bancos<sup>[2]</sup>.

Pero a principios de la década de los noventa, los comerciantes de Marc Rich + Co no estaban logrando los objetivos que se les pedían. Las colosales ganancias de los años setenta y ochenta eran un recuerdo lejano y la empresa de comercio de materias primas más poderosa del mundo se había visto invadida por la paranoia y las puñaladas por la espalda.

A lo largo de 1992 y 1993, la batalla por el futuro de la empresa llegaría a un punto álgido que cambiaría el panorama del comercio de materias primas para siempre. Aquella sería la última y más amarga disputa familiar de la principal dinastía de comerciantes de materias primas, la que había nacido con Philipp Brothers y continuado con Marc Rich + Co. Cuando se calmaron

las aguas en la sala de juntas de Marc Rich + Co, habían nacido dos nuevos miembros de la dinastía empresarial: Glencore y Trafigura.

La crisis puso fin a la carrera del mismísimo Marc Rich, que había estado durante décadas en la cúspide del comercio mundial de materias primas. El final de su periodo de dominio fue también el de toda una era dentro de la industria: la de los años de pillerías de entre los setenta y los ochenta en los que los comerciantes de materias primas que tenían el dinero y el descaro suficientes obviaban toda norma de decoro con tal de salirse con la suya. Aunque las generaciones de comerciantes que les siguieron continuarían operando con base al molde de Marc Rich, el sector no volvería a sentirse intocable.

Los fundadores de Glencore y Trafigura, las empresas que surgieron de todo aquello, se tomaron la crisis que acabó con Marc Rich + Co en 1992 como una experiencia formativa que dejaría huella en su forma de enfocar el negocio y, gracias a la influencia de ambas empresas, también en todo el sector. Siguieron siendo alumnos de la escuela de Rich, pero, marcados por los delirios de grandeza de Marc en sus últimos días, trataron de compartir la propiedad y el control de sus empresas, creando grupos muy unidos que perdurarían durante generaciones.

Y con el comerciante de materias primas más famoso del mundo casi retirado, sus sucesores aprovecharon la oportunidad que les brindaba su desaparición para ocultarse entre las sombras y convertir la industria del comercio de materias primas en un bastión del secretismo. Liberados del nombre tóxico de su fugitivo fundador, pudieron integrarse mejor en la industria financiera general y sentar las bases para un futuro en el que combinarían el espíritu aventurero de Marc Rich con la potencia económica de Wall Street.

A principios de los años noventa, todos los socios originales de Marc Rich — incluido Pinky Green— se habían jubilado. La que pronto sería la exmujer de Rich, Denise, cuya familia había ayudado a financiar la empresa en sus primeros momentos, también había vendido sus acciones<sup>[3]</sup>. En todos los casos, Rich se las ingenió para comprar las participaciones de los accionistas salientes, y como resultado, por primera vez desde su fundación, Rich tenía una participación mayoritaria en la empresa que llevaba su nombre.

Rich, que para entonces rozaba los sesenta, seguía al frente de la compañía. Por debajo de él había un cuarteto de ejecutivos más jóvenes, en la

treintena y la cuarentena. Por un lado, estaba Willy Strothotte, el imponente alemán que había dirigido la unidad estadounidense de la empresa durante la crisis de la causa judicial contra Rich, y que ahora estaba a cargo del comercio de metales y minerales. En Londres estaban Manny Weiss, un hombre de discurso atropellado originario de Brooklyn que, junto con Strothotte, estaba detrás del dominio de Marc Rich + Co en el mercado del aluminio, y Claude Dauphin, un francés encantador y con un gusto exquisito a la hora de vestir que se había hecho cargo del comercio del petróleo. Por último, en los Países Bajos estaba Danny Dreyfuss, un astuto comerciante de la vieja escuela que dirigía el comercio de grano.

Rich estaba sometido a mucha presión, tanto en el ámbito profesional como en el personal: su matrimonio con Denise había derivado en un amargo divorcio que había hecho que su familia se fuera, a su hija le habían diagnosticado un cáncer y las autoridades estadounidenses seguían intentando detenerlo. Además de todo eso, en una fundición de aluminio de Virginia Occidental vinculada a Rich se desató una disputa entre los trabajadores, y los sindicatos lanzaron una campaña publicitaria contra él en la que viajaron por todo el mundo repartiendo a su paso carteles de «Se busca: Marc Rich»<sup>[4]</sup>.

Rich, que ya no podía acudir a sus antiguos socios para pedirles consejo, era una figura cada vez más acorralada. «No creo que se volviera loco, creo que tuvo que pasarle algo», sostiene Danny Posen, entonces director de la oficina de Marc Rich + Co en Moscú e el hijo de uno de los primeros socios de Rich<sup>[5]</sup>.

A principios de 1991, Rich trajo a su abogado personal desde Estados Unidos para que le ayudase a dirigir la empresa. El abogado, Bob Thomajan, era un *bon vivant* de Austin, Texas, que estaba más en su salsa subido en una moto acuática que lidiando con los detalles logísticos de un envío de mineral de cobre. Pero Rich, que ahora estaba solo en la cima y sospechaba que los ejecutivos tramaban su destitución, convirtió a Thomajan en su guardián. De repente, los ejecutivos, muchos de los cuales habían tenido que demostrar su valía a través del sistema de aprendizaje de Philipp Brothers o Marc Rich durante años o décadas, se encontraron recibiendo órdenes de él.

«Instaló a Thomajan en una oficina que había junto a su despacho — recuerda Mark Crandall, uno de los ejecutivos de mayor rango de la división de petróleo de la empresa—. Cuando querías hablar con Marc, te decía que te reunieras con Thomajan»<sup>[6]</sup>.

Algo cambió en el ambiente. Marc Rich + Co seguía en la cima, pero no era esa la sensación que transmitía. Los ejecutivos que en años anteriores

habían firmado acuerdos tan brillantes como arriesgados o turbios ahora estaban absorbidos por lo que pasaba en los despachos. Weiss, Strothotte y otros instaron a Rich a que distribuyera las acciones entre un mayor número de empleados, pero Rich se mantuvo firme y no dio ninguna muestra de que fuera a dejarle paso a la generación más joven.

«Me encanta este negocio y es lo que deseo seguir haciendo —le dijo a un entrevistador—. Me gusta delegar, pero, al mismo tiempo, en las decisiones importantes y a la hora de tomar determinados riesgos, la última palabra la tengo yo»<sup>[7]</sup>.

Los ejecutivos ya no se sentían como socios en una emocionante aventura comercial en la que existía la posibilidad de llegar a dirigir la empresa algún día, sino como sirvientes que cumplían las órdenes de un amo ausente. Rich, el prodigio de Philipp Brothers que se había marchado porque Jesselson no le daba la parte que le correspondía de las ganancias de la empresa ni le dejaba comerciar como quería, estaba repitiendo los mismos errores en su propia empresa.

«No es solo una cuestión de dinero... Es una cuestión de dinero, de sentir que formas parte de algo y de tener voz en las cuestiones relacionadas con la organización de la empresa —alega Crandall—. Marc se escondió detrás de Thomajan y nos convirtió a todos en vasallos. Consiguió que todo el mundo tuviera la sensación de estar prostituyéndose»<sup>[8]</sup>.

El enfrentamiento era inevitable. El primer encontronazo fue entre Rich y Strothotte. El ejecutivo alemán había pronunciado un discurso en una universidad de Zúrich en el que había hablado de la compañía. Rich, que cada vez estaba más paranoico, lo tomó como una señal de insubordinación. El hecho de que Strothotte le hubiera pedido que redujera su participación en la empresa ya había despertado sus sospechas, así que Rich le dijo que se marchara<sup>[9]</sup>.

Le siguieron otros. Claude Dauphin, responsable de la división de petróleo, llevaba años soportando la tiranía de Rich. Cuando su padre murió, en el verano de 1992, Dauphin decidió que estaba harto. Dimitió a principios de julio y le dijo a Rich que pensaba volver a Francia para dirigir el negocio familiar de chatarra.

Rich llamó a Weiss, a esas alturas el único ejecutivo sénior que le quedaba en Londres. «Vuelve a Zug y asume la presidencia de la compañía», le imploró Rich. Weiss dijo que no<sup>[10]</sup>. Estaba a punto de cumplir cuarenta años, ya era rico, su familia estaba a gusto en Londres y quería pasar más

tiempo con ellos. Le dijo a Rich que, pasara lo que pasase, quería tomarse un largo año sabático.

«Si te vas a ir, mejor que te vayas ahora», le espetó Rich<sup>[11]</sup>. Y así fue como Weiss dimitió el 8 de julio, pocos días después de que lo hiciera Dauphin.

Para entonces, Marc Rich + Co ya se encontraba en plena crisis, pero la situación estaba a punto de ir de mal en peor.

Los últimos años de la década de los ochenta y los primeros de la de los noventa no fueron años precisamente felices para muchos en la industria del comercio de materias primas. Los mercados pasaban por un momento difícil, Estados Unidos entró en recesión y el sector empezó a ser conocido por sus espectaculares descabros, como el desastroso intento de John Deuss de monopolizar el mercado del petróleo Brent. Gracias a sus acuerdos petroleros con Sudáfrica, al comercio de aluminio y a sus cada vez más importantes negocios en Rusia, Marc Rich + Co había superado aquellos años sin entrar en crisis, pero las cosas estaban a punto de cambiar.

Con los ejecutivos más veteranos de la empresa enfrascados en disputas internas, el propio Marc Rich se había embarcado en una operación enorme y muy arriesgada.

Todo empezó en 1991, cuando David Rosenberg, un comerciante de metales que vivía en Londres, convenció a Rich para que apoyara su plan de monopolizar el mercado del zinc. Para los ejecutivos de Rich, quedarse con existencias importantes de una materia prima o incluso acaparar un mercado controlando una gran parte de la oferta disponible no era nada nuevo. Weiss lo había hecho, con mucho éxito, con el mercado del aluminio en 1988, aunque, como había descubierto John Deuss con el mercado del Brent, con una estrategia así también podía salirte el tiro por la culata. Al hacer subir los precios de forma artificial, el ejecutivo que intentaba acaparar un mercado se arriesgaba a animar a los consumidores a aplazar sus compras y a los proveedores a vender más. Y, aunque adquirir una gran cuota de mercado podía resultar bastante fácil, vender el material y seguir obteniendo beneficios requería habilidad y experiencia.

En su jugada, Rosenberg había conseguido el apoyo externo de la empresa española Asturiana de Zinc y de la compañía alemana Metallgesellschaft, dos de las mayores productoras de zinc del mundo. Las tres empresas se dedicaron a comprar gran parte del zinc que había disponible. Rosenberg compró grandes cantidades de contratos de opciones y los utilizó para

intimidar a otros comerciantes. En un momento dado, las tres compañías poseían más del 90 % de las existencias de zinc de la LME<sup>[12]</sup>.

En junio de 1992, el consejo de administración de la LME, un grupo de peces gordos del mercado de metales encargado de garantizar que las cosas no se descontrolaran demasiado, consideró que no tenía más remedio que intervenir. La bolsa dictaminó que cualquier empresa que hubiera vendido zinc pero no pudiera entregarlo a la bolsa pagaría una cuota fija para aplazar la entrega. De esta manera quedaron limitados los posibles beneficios de Rosenberg y sus compañeros de viaje.

Los otros ejecutivos sénior trataron de persuadir a Rich de que el plan estaba condenado a fracasar, pero Rich, que ya sospechaba que intentaban derrocarlo, no quiso escucharlos. Parecía decidido a demostrar a los ejecutivos que todavía era capaz de llevar a cabo una maniobra espectacular.

A mediados de julio, Isaac Querub, director de la oficina de Madrid e interlocutor de la compañía con Asturiana de Zinc, viajó a la casa de Rich en Marbella para intentar quitarle la idea de la cabeza. Rich, que estaba a punto de zarpar en su yate, le dio un bañador, una cerveza y le dijo que subiera a bordo. No estaba de humor para escuchar.

—¿Qué quieres? —preguntó Rich.

Cuando Querub le explicó lo que venía a decirle, Rich perdió los papeles.

—Métete en tus asuntos —gruñó<sup>[13]</sup>.

En septiembre el precio del zinc volvió a subir y alcanzó su máximo en dos años, pero ya no pasaría de allí. Metallgesellschaft decidió que no quería participar más en el intento de monopolio del mercado y empezó a vender. El precio del zinc se desplomó. En dos meses, cayó más de una cuarta parte<sup>[14]</sup>.

Las existencias de zinc de Rosenberg se convirtieron en un lastre muy pesado. Como todos los comerciantes de los mercados de futuros, Marc Rich + Co no había pagado la suma total de sus contratos de zinc, sino que los había comprado simplemente pagando una señal o margen. Eso significaba que la comercializadora había hecho un pequeño depósito a sus bancos y corredores de bolsa, y estos habían comprado los contratos en su nombre. Mientras el precio subiera, todo el mundo estaba contento, pero, cada vez que el precio bajaba, los bancos y los corredores pedían a Marc Rich + Co fondos adicionales, más allá de la señal inicial, un procedimiento que se conoce como «ajuste de márgenes».

Así fue como Zak y el resto de los especialistas en finanzas se quedaron sin dinero. Cada día, los bancos exigían millones de dólares en concepto de márgenes y Zak tenía que conseguir el efectivo. «Dijimos: “Señores, no

podemos llevar el negocio así. Para ser claros, nos estamos quedando sin efectivo”», recuerda Zak<sup>[15]</sup>.

Los comerciantes acabaron convenciendo a Rich de que vendiera sus grandes existencias de zinc, tarea que llevó varios meses. Rich estaba herido. Había fracasado en su intento de recrear las gloriosas operaciones de su juventud. Su comercializadora había perdido 172 millones de dólares por culpa del desastre del zinc<sup>[16]</sup>. Era uno de los signos de la naturaleza cambiante de los mercados: en la década de los noventa, tener éxito en el comercio de materias primas no solo requería agallas y una amplia red de contactos, sino también conocer muy bien el fluctuante mundo de los derivados y saber gestionar correctamente el riesgo, en vez de tirar la casa por la ventana en una sola operación. Ese era un mundo en el que Marc Rich parecía estar cada vez más fuera de lugar.

En Marc Rich + Co reinaba una atmósfera sombría. Los ejecutivos que habían permanecido en la empresa empezaron a presionar a Rich. De forma individual y en grupos, le dijeron que tenía que encontrar la manera de reducir su participación en la empresa y traer de vuelta a Strothotte.

Al mismo tiempo, empezaron a preparar la quiebra de la empresa. En Zug, Strothotte, Zak y Craig Davis, que estaba a cargo de los activos de aluminio de la empresa, habían trazado un plan para crear una nueva compañía y hasta habían encontrado una oficina para la nueva empresa. En Londres, Dauphin había empezado a llamar a algunos de sus antiguos colegas del equipo petrolero para proponerles que se unieran a él en una nueva compañía.

El equipo petrolero dimitió en bloque en febrero de 1993. Para los bancos que apoyaban a la empresa, fue la gota que colmó el vaso. Le dijeron a Rich que hiciera algo para detener la crisis. Él llamó a Alec Hackel —muy querido por todos, uno de sus primeros socios y la persona que había contratado a muchos de los ejecutivos más jóvenes— para que hiciera de intermediario.

Un día de invierno de principios de 1993, un grupo de ejecutivos se reunió en Londres. Los encabezaba Dauphin, el antiguo responsable de la división de petróleo. Junto con él estaban Graham Sharp, Eric de Turckheim y Crandall, que, tras la marcha de Dauphin, había sido ascendido a director de operaciones petroleras en Marc Rich + Co. Strothotte y Weiss, los otros dos ejecutivos sénior que se habían marchado de la empresa el verano anterior, también participaban en la discusión. El mediador, Hackel, completaba el grupo.

Dauphin y su equipo redactaron un manifiesto de una página en el que expusieron sus condiciones para reincorporarse a la compañía. En pocas palabras, era un golpe de Estado: Rich debía vender todas las acciones que tenía, renunciar a la dirección de la empresa y cambiarle el nombre.

«La forma en la que lo redactaron me pareció brutal», apunta Weiss<sup>[17]</sup>.

En un primer momento, Rich accedió a las exigencias de los comerciantes renegados, pero su orgullo estaba herido. Y, después de todo, seguía siendo un comerciante. «Marc no sabe hacer un trato sin intentar renegociar — sostiene Crandall—. Marc habría renegociado hasta a sus hijos; lo llevaba en la sangre»<sup>[18]</sup>.

Unos días más tarde, Rich llamó a Dauphin a Francia. «Habéis sido demasiado duros y creo que las cosas están yendo demasiado rápido», fue lo primero que dijo, según Crandall, que estaba escuchando la llamada. Y empezó a intentar negociar. Sugirió que la compra podría hacerse en varios años, durante los cuales él seguiría en la empresa. Dauphin perdió los nervios. «Vamos a seguir negociando con Rich hasta nuestro último día de vida», dijo<sup>[19]</sup>. Él mismo le comunicó a Rich que el trato se había cancelado y se preparó para continuar solo.

Después de unos días, Strothotte llamó a Dauphin y a Crandall para preguntarles si les importaba que lo intentara de nuevo con Rich. Dauphin había perdido la paciencia, pero Strothotte siguió adelante. Strothotte era un negociador astuto, así que se tragó su ego y aceptó algunas de las condiciones de Rich. Unas semanas más tarde, el 8 de marzo de 1993, se anunció el acuerdo. Se parecía mucho al que Dauphin había estado negociando, pero con algunos pequeños cambios: en unos meses, Marc Rich vendería las suficientes acciones como para dejar de tener una participación mayoritaria en la empresa. Strothotte volvería como director general, pero Rich seguiría siendo presidente y la empresa mantendría el nombre de Marc Rich + Co<sup>[20]</sup>.

«No tiene nada de particular el momento escogido para realizar los cambios —les dijo Strothotte a los periodistas restando importancia a lo que estaba ocurriendo—. Forma parte de un plan a largo plazo para ceder el control de la empresa a los accionistas minoritarios».

La tensión se podía cortar con un cuchillo cuando Strothotte y Rich se reunieron en un salón privado del Glashof, el restaurante situado frente a las oficinas de la empresa, para firmar los contratos<sup>[21]</sup>. No hubo apretones de manos. Cuando los abogados se dieron por satisfechos, Rich se levantó y se fue. Antes de marcharse, se dirigió a Strothotte y le advirtió: «No olvides que sigo siendo dueño de una buena parte de la empresa»<sup>[22]</sup>.

El lunes 29 de noviembre, la venta se completó y Marc Rich redujo formalmente su participación a solo el 27,5 %<sup>[23]</sup>. El resto había pasado a ser propiedad de unos 200 empleados. Los trabajadores tenían la opción de comprar la participación restante de Rich, pero tendrían que hacerlo en efectivo. «Rich nunca imaginó que conseguiríamos el dinero —señala Querub, el director de la oficina de Madrid y quizá el ejecutivo más cercano a Rich en aquel momento—. Tal vez esperaba que, después de unos años, esa participación minoritaria volviera a abrirle las puertas a su empresa»<sup>[24]</sup>.

Pero Strothotte, que no olvidaba las últimas palabras que le había dedicado Rich, estaba decidido a cortar todos los lazos y comenzó a buscar fuentes de financiación para comprar la participación que le quedaba a Rich. Los bancos con los que solía trabajar la empresa no estaban dispuestos a inyectarle más dinero, después de aquellos años tan difíciles. Strothotte y sus ejecutivos hablaron de incorporar como inversor a Martin Ebner, un multimillonario al que le gustaba vestir con pajarita y que era conocido como el mayor tiburón financiero de Suiza. Pero Ebner, que se había hecho un nombre comprando participaciones en empresas suizas y promoviendo luego cambios desde dentro, habría querido tener voz y voto en la gestión de la empresa, y a Strothotte, aún dolido por su enfrentamiento con Rich, no le gustaba la idea<sup>[25]</sup>.

Lo que vino a continuación fue un giro empresarial totalmente disparatado, de los que solo podían darse en el selecto mundo de los negocios suizos en la década de los noventa. El salvador de Strothotte no fue un astuto gestor de fondos ni tampoco un banco de Wall Street, sino una de las mayores fortunas de Suiza. El nuevo inversor de Marc Rich + Co, la mayor comercializadora de materias primas del mundo, fue Roche, la empresa farmacéutica, y llegó a las puertas de Strothotte gracias al Valium.

Roche había lanzado la pequeña píldora amarilla en 1963 y pronto se convirtió en el medicamento más recetado del mundo, inmortalizado en el éxito de los Rolling Stones de 1966 «Mother's Little Helper». Para Roche, el Valium fue una máquina de hacer dinero que transformó una empresa familiar en un gigante mundial, al menos hasta que en 1985 expiró la patente en Estados Unidos y los beneficios de su negocio farmacéutico se desplomaron.

Pero lo que sí tenía Roche era efectivo acumulado (y mucho) gracias a la venta de Valium durante los años de bonanza. A principios de los noventa, disponía de unos 9000 millones de dólares<sup>[26]</sup>. De modo que Henri B. Meier, director financiero de Roche, se dedicó a invertir en una serie de productos que no tenían nada que ver con la industria farmacéutica. Así fue como, en

1994, gracias a la iniciativa del asesor financiero de Marc Rich, Heinz Pauli, la empresa farmacéutica llegó al rescate de Strothotte. A diferencia de Ebner, Roche no tenía ningún interés en la gestión de la empresa: solo quería ganar dinero. Strothotte aceptó vender el 15 % de las acciones de la empresa por unos 150 millones de dólares, con la promesa de recomprarlas en una fecha posterior y de que Roche recibiría una rentabilidad garantizada por su inversión.

Al fin podrían expulsar a Marc Rich de una vez por todas. La comercializadora comenzó a buscar un nuevo nombre para la compañía. Los ejecutivos caminaban por los pasillos hojeando diccionarios griegos en busca del nombre del dios apropiado. Finalmente, un asesor propuso el nombre de Glencore, una contracción de las palabras *global, energy, commodities* y *resources* (global, energía, materias primas y recursos). El 1 de septiembre de 1994, Marc Rich + Co se convirtió oficialmente en Glencore International y, dos meses más tarde, la empresa anunció que había cortado todos los lazos con su fundador.

Rich estaba estupefacto. En cuestión de un año y medio sus antiguos empleados se habían hecho con la propiedad total de la empresa y habían borrado su nombre de la puerta. Además, la habían comprado a un precio ridículo, financiado en parte con los propios recursos de la empresa y los beneficios comerciales. El valor contable de la empresa, que se había visto mermado por la salida de sus fundadores y las pérdidas del zinc, era de algo menos de mil millones de dólares, según varios antiguos socios. Esto significa que Rich, por su participación de más o menos el 70 %, recibió unos 700 millones de dólares<sup>[27]</sup>.

«Yo estaba en una posición de debilidad, y los demás lo notaron y se aprovecharon —le diría más tarde a su biógrafo—. Me pusieron entre la espada y la pared»<sup>[28]</sup>.

El comerciante de materias primas más importante de su época había sido derrocado y sus sucesores se alineaban para ocupar su lugar, todos ellos empapados de la filosofía de Marc Rich: ir a cualquier parte, asumir riesgos y dejarse los escrúpulos en casa.

Dauphin, el antiguo responsable de la división de petróleo, no perdió el tiempo tras romper las negociaciones con Rich.

La noche siguiente reunió a su círculo más cercano en su casa de Redington Road, una calle muy tranquila y frondosa del norte de Londres.

Dauphin les anunció que no trabajaría más con Rich. «Así que todos tenéis que tomar una decisión», les dijo<sup>[29]</sup>.

Fue un debate fugaz. Otros cinco se unieron a Dauphin. Entre ellos, el equipo petrolero, Crandall, Sharp y De Turckheim, que había estado negociando con él su reincorporación a Marc Rich + Co. A ellos se unieron Danny Posen y Antonio Cometti, que se encargarían de los metales en la nueva empresa. Empezar a trabajar por su cuenta conllevaba correr ciertos riesgos. Tendrían que dejar atrás la comodidad de las relaciones que Rich había establecido con compradores y vendedores de materias primas en todo el mundo, así como sus líneas de crédito.

Los seis hombres, la mayoría de ellos en la treintena y la cuarentena, decidieron emprender una nueva aventura comercial. Juntaron sus ahorros, aunque quien más puso fue Dauphin, para el capital de la empresa, y también invirtieron en el negocio familiar de Dauphin en Francia. «Empezamos con un capital de unos 12 millones de dólares, que en aquella época era bastante», recuerda De Turckheim<sup>[30]</sup>.

Para entonces, Sharp, el ejecutivo de petróleo, había conseguido el primer contrato de la empresa: la compra de un cargamento de gasolina a la compañía petrolera estatal rumana. Bucarest quería vender, pero necesitaba saber a quién. La nueva empresa necesitaba un nombre.

Dauphin no quería repetir los errores de Marc Rich, así que se negó a ponerle su nombre a la nueva iniciativa. Se les ofreció entonces la posibilidad de comprar una de varias empresas inactivas registradas en los Países Bajos para acelerar el proceso de puesta en marcha, lo que los obligó a elegir rápidamente qué nombre iban a usar. Las opciones eran Skydiver, Blackheart y Trafigura<sup>[31]</sup>. Todos estuvieron de acuerdo en que Skydiver (‘paracaidista’) no era el nombre ideal para una comercializadora de materias primas con ganas de volar alto, y Blackheart (‘corazón negro’) llevaba a pensar en piratas de un modo que resultaba excesivo incluso para un sector como el suyo, así que se quedaron con Trafigura.

La nueva empresa se convirtió en el proyecto de vida de su fundador. Dauphin había mamado desde la cuna la industria de las materias primas, pues su padre había sido comerciante de chatarra en Normandía, en el norte de Francia. Se incorporó a Marc Rich + Co en 1977, con veinte años, dirigió durante un tiempo la delegación de la empresa en Bolivia y enseguida fue ascendido a responsable de plomo y zinc, y luego de petróleo. Era un comerciante de la vieja escuela, con una ética de trabajo incansable y una agenda repleta de viajes. En Trafigura, se aseguró de que la empresa tuviera

acceso permanente a la primera franja horaria de aterrizaje en el aeropuerto de Ginebra los domingos por la mañana, para poder sacar unas cuantas horas más de trabajo a la semana.

De los comerciantes de la vieja escuela había aprendido también a ganarse el favor de cualquiera, desde mineros bolivianos de pacotilla hasta presidentes de países africanos. Edmundo Vidal, que fue el hombre de Trafigura en Ciudad de México antes de hacerse cargo de toda América Latina, recuerda la asombrosa memoria que tenía Dauphin, que recordaba los más mínimos detalles, incluidas las preferencias de los magnates mineros mexicanos con los que se reunían. Para uno, una botella de coñac; para otro, una caja de bombones. «Ese hombre era increíble, tenía un gusto exquisito», cuenta Vidal<sup>[32]</sup>. A lo largo de su carrera, Dauphin forjó relaciones con proveedores de petróleo en Angola y Nigeria y con compradores en América Latina. Compró minerales de docenas de pequeñas minas en Perú y México y los envió a los voraces compradores chinos.

Dauphin era un jefe exigente que podía arremeter contra cualquiera que no le siguiera el ritmo y no cumpliera con sus exigentes normas de vestimenta, hospitalidad y puntualidad. Pero tenía un sentido de la diversión muy pícaro. Un antiguo empleado recuerda un largo viaje en avión en el que, después de varias horas de intenso trabajo, Dauphin se levantó de repente y anunció: «¡Señores, el bar está abierto!»<sup>[33]</sup>. Estuvo veinticinco años al frente de Trafigura, lo que le llevó a convertirse en mentor de toda una generación de comerciantes, un maestro de la escuela de los buscavidas de las materias primas que valoraba el trabajo duro y las relaciones personales por encima de todo.

Pese al encanto de Dauphin, él y su equipo tardaron años en construir Trafigura desde cero. Para Glencore, en cambio, el proceso fue más sencillo. El negocio se disparó desde el primer día. Liberada de la controversia asociada al nombre de Marc Rich, la empresa pudo sacar partido de las nuevas oportunidades que se le presentaban. Desde 1983, año en el que Marc Rich se había convertido en un fugitivo de la justicia estadounidense, los bancos no habían vuelto a conceder préstamos a la empresa. Incluso algunos bancos europeos se habían abstenido.

En cambio, solo unos días después de la salida de Rich y de que la empresa cambiara su nombre, Zak recibió una llamada de J. P. Morgan. El banco estadounidense quería saber cómo podía ayudarles. Luego llamó el

Deutsche Bank. Y a continuación, Goldman Sachs. «Para un hombre de finanzas como yo, eso era el paraíso», afirma Zak<sup>[34]</sup>.

Se les abrió todo un abanico de nuevas posibilidades. Glencore obtuvo una calificación crediticia, el sello de aprobación de los guardianes de Wall Street. Comenzó a obtener todo tipo de formas de financiación de nuevos grupos de inversores: financiación a corto plazo en el mercado de papel comercial estadounidense, su primer préstamo sindicado en 1995 y, al año siguiente, su primera colocación de deuda en el mercado privado, a través de la cual la empresa vendió su deuda a fondos de pensiones y aseguradoras estadounidenses.

La comercializadora ya había empezado a invertir en activos como fundiciones y minas a finales de los años ochenta, pero no había sido capaz de obtener deuda a largo plazo para financiar las inversiones. Ahora, con los mercados de deuda abiertos, Strothotte y su equipo pudieron invertir en activos de Australia, Colombia, Kazajistán y Rusia.

Los operadores de Glencore conservaron la cultura empresarial que habían heredado de Rich (que, a su vez, la había aprendido en Philipp Brothers) de trabajo duro y altas expectativas. «Glencore es como una jungla —opina Lucio Genovese, que se incorporó a la empresa a finales de los años ochenta y llegó a dirigir la oficina de Moscú—. Tienes que trabajar a pleno rendimiento, todos los días y todos los años, si no quieres tener problemas. Hay que dar la talla o morir en el intento»<sup>[35]</sup>.

Una docena de altos ejecutivos estaba ahora al frente de la empresa, un grupo al que algunos llamaban el «G12» y otros «los doce apóstoles». Strothotte era el líder, y estaba en su salsa siendo el emperador de un imperio global. Viajaba por todo el mundo, y un día se dedicaba a cazar osos con un magnate del aluminio de Siberia, y al siguiente, invitaba a cenar a unos clientes en su yate en el Caribe. Entre el grupo de estrellas emergentes había un hombre que llegaría a dirigir toda la empresa: Ivan Glasenberg.

Marc Rich + Co siempre había generado mucha riqueza para sus socios, pero Glencore se convirtió en una fábrica de millonarios sin precedentes. Las acciones se distribuyeron rápidamente entre unos 350 ejecutivos, aunque Strothotte, Dreyfuss y el resto del G12 se quedaron con una buena parte. (En la primera mitad de la década de los 2000 —los años de los que se dispone de datos— los doce ejecutivos principales poseían entre el 26,7 y el 44,4 % de las acciones de la empresa). Cada comerciante recibía al año su salario, una bonificación en efectivo calculada sobre el 10 % de sus beneficios comerciales y la promesa de recibir en el futuro una parte de los beneficios

netos de la empresa en proporción a su participación. Cuando el empleado dejaba la empresa, esa promesa que, con los años, había ido acumulando se transformaba en efectivo que se le pagaba durante un periodo de cinco años.

Las bonificaciones por sí solas ya eran suficiente para hacer extremadamente ricos a la mayoría de los ejecutivos. Entre 1998 y 2001, los últimos cuatro años del reinado de Strothotte, la empresa pagó una media de 110 millones de dólares al año en primas a unos pocos cientos de comerciantes<sup>[36]</sup>. Las acciones, que representaban la promesa de recibir parte de los beneficios de la compañía, aún salían mejor. La empresa obtuvo una media de beneficios de entre 150 y 200 millones de dólares al año en la década de los noventa, cifra que ascendió a miles de millones en la década de los 2000<sup>[37]</sup>. Solo a Strothotte le correspondía un 10 o un 15 % de todo eso, aunque había multimillonarios hasta en niveles inferiores de la lista de accionistas. Para hacernos una idea, un ejemplo que se hizo público debido a una disputa fiscal sería el de un comerciante de carbón australiano que trabajó para Glencore durante quince años sin llegar a ocupar un puesto de alta dirección y recibió un pago de 160 millones de dólares cuando dejó la empresa en 2006<sup>[38]</sup>. No resulta demasiado descabellado suponer que a lo largo de su historia la empresa haya hecho ganar al menos 100 millones de dólares a más de un centenar de personas.

La batalla por Marc Rich + Co había remodelado la industria del comercio de materias primas, y no solo por haber obligado a Rich a semirretirarse. La forma de enfocar el negocio de la que Rich había sido pionero seguiría viva en Glencore y Trafigura, pero, al deshacerse de su mancillado nombre y mantenerse ellos mismos lejos de los titulares, esas dos empresas pudieron desarrollar vínculos más profundos con el sistema financiero mundial. Ambas compañías no solo pasarían a dominar los mercados mundiales del petróleo y los metales, sino que además se convertirían en algo parecido a bancos, financiando proyectos de la industria de los recursos naturales en todo el mundo, reuniendo sumas de dinero que Marc Rich solo podría haber soñado.

Los sueños de Strothotte y sus socios ya se estaban haciendo realidad. La adquisición de las acciones de Marc Rich a un precio relativamente bajo había sido todo un éxito. «Comprarle su participación a Marc fue el mejor negocio que hizo Strothotte en su vida —sostiene Crandall—. Era una avalancha de dinero. En cuanto se deshicieron de Rich, no tuvieron más que ponerse debajo con cubos para recogerlo»<sup>[39]</sup>.

## La mayor liquidación por cierre de la historia

David Reuben estaba en su oficina cuando un hombre entró cojeando. Aún no lo sabía, pero ese hombre iba a cambiarle la vida.

Era mayo de 1992 en Moscú, unos meses después de la desaparición de la Unión Soviética. Para un comerciante de aluminio como Reuben, aquello era el caos. Llevaba años trabajando con un único proveedor: el Estado soviético. Ahora ese proveedor ya no existía.

Lo único que sabía era que comprar aluminio era mucho más barato en Rusia que en cualquier otra parte del mundo. Así que cualquiera que consiguiera un suministro fiable y lo vendiera en el mercado internacional se haría rico.

El hombre que tenía sentado enfrente era uno de esos cualquiera. Lev Chernoy había nacido en Asia Central y sufría una severa discapacidad por la polio que había padecido de niño. Tenía los ojos de un color azul intenso y mal carácter. Era uno de esos liantes espabilados que estaban emergiendo a medida que la economía planificada soviética daba paso a la ley de la selva.

Todo un mundo se estaba derrumbando mientras Reuben y Chernoy charlaban. La inmensa industria manufacturera soviética estaba parada, puesto que su único comprador, el Estado, había desaparecido. El Gobierno ruso había suprimido el control de los precios de los productos de primera necesidad y, con la depreciación del rublo, el coste del pan, la leche y el queso se había disparado. Los ahorros de toda una vida de los ciudadanos de a pie, conseguidos con grandes esfuerzos, desaparecieron de la noche a la mañana. Los jubilados se apiñaban en las esquinas de las calles heladas y vendían todo lo que podían para comprar comida.

El motivo de la visita de Chernoy estaba en consonancia con la anarquía de esos tiempos. Chernoy había aceptado vender una modesta cantidad de aluminio a la compañía de Reuben, Trans-World, pero no había cumplido su

palabra. Esa situación era bastante normal en la Rusia de la época; lo que era poco habitual era que Chernoy se hubiera presentado en la oficina de Reuben para disculparse.

Los comerciantes de metales formaban un grupo muy selecto, pero la compañía de Reuben, Trans-World (sin ninguna relación con la Transworld Oil de John Deuss), se había ganado un merecido hueco en ese grupo. Reuben era un hombre de cara redonda, expresión sincera y unos modales que hacían que algunos lo tomaran por una persona ingenua, pero tenía grandes ideas para su negocio, estaba dispuesto a asumir riesgos y no le interesaban las pequeñeces. No quería escuchar las disculpas de Chernoy por no haber cumplido su parte del trato; lo que quería era información sobre dónde comprar aluminio en ese nuevo mundo postsoviético.

Chernoy empezó a hablar, pero Reuben lo interrumpió y le dijo: «Enséñame y te haré multimillonario»<sup>[1]</sup>.

El derrumbe de la Unión Soviética fue un movimiento sísmico para los comerciantes de materias primas, el acontecimiento más importante en la historia de la industria desde que el mercado del petróleo se había liberado de las garras de las Siete Hermanas en los setenta. En el momento de su disolución, la Unión Soviética bombeaba más petróleo que ningún otro país del mundo y era también uno de los mayores productores de metales y grano. Pero, de golpe, había pasado de ser un sistema cerrado a formar parte, de un modo más bien caótico, de la economía mundial.

Hasta principios de los años noventa, el comercio de la Unión Soviética con el mundo exterior había estado fuertemente controlado por el Estado. De repente, el aluminio, el cobre, el zinc, el petróleo y el carbón rusos inundaron el mercado internacional. Durante un tiempo, Rusia y el resto de las ex repúblicas soviéticas no dispusieron apenas de infraestructuras para exportar sus materias primas, y no tenían los conocimientos necesarios para venderlas internacionalmente ni conexiones con el mundo de las finanzas.

Los comerciantes de materias primas como Reuben vinieron a llenar ese vacío. Conectaron la enorme industria de recursos naturales de Rusia con el resto del mundo y encauzaron valiosas divisas hacia el país. Aquello hizo que los comerciantes llegaran a ser extremadamente importantes para la supervivencia de industrias enteras y para el bienestar de las economías nacionales, además de para las personas que se iban a enriquecer gracias a ese caos económico.

Cuando la Unión Soviética se derrumbó, los comerciantes de materias primas llevaban décadas haciendo negocios en Moscú. Theodor Weisser había viajado allí para comprar petróleo en 1954. Cargill y otros comerciantes de trigo habían visitado la ciudad regularmente durante los años sesenta y setenta. Philipp Brothers había sido una de las primeras compañías estadounidenses en abrir una oficina en Moscú, en 1973.

Durante todo ese tiempo, las relaciones comerciales en la Unión Soviética estaban muy centralizadas. Unas pocas agencias estatales se ocupaban de todo el comercio exterior. Raznoimport se ocupaba de los metales (tanto de las exportaciones como de las importaciones), Exportkhleb del comercio de grano (también de negociar las importaciones, como había hecho durante el gran robo de grano) y Soyuznefteexport del petróleo.

Los comerciantes se habían dedicado a cortejar a los burócratas soviéticos que dirigían esas agencias. En la industria metalúrgica, Felix Posen, socio de Marc Rich + Co en los años setenta y ochenta, había establecido una estrecha relación con los jefes de Raznoimport, lo que ayudó a convertir a su empresa en la principal contraparte del comercio internacional de metales de la Unión Soviética. Posen recuerda que a los peces gordos de Raznoimport «les encantaba que los invitaran a cenar y a ir de copas»<sup>[2]</sup>.

El sistema centralizado empezó a cambiar a finales de los años ochenta. La perestroika (reestructuración) y la glásnost (apertura) impulsadas por Gorbachov llevaron al agrietado sistema soviético a abrirse a las empresas privadas. En 1987, se permitió por primera vez que jóvenes soviéticos con vocación empresarial empezaran a dirigir pequeños negocios llamados cooperativas. Entre ellos se encontraban muchos de los futuros oligarcas del país. Las cooperativas atenderían las necesidades que el Gobierno no lograba cubrir: importación de ordenadores, comercialización de lotería o venta de entradas para el teatro. A menudo sacaban partido de las ineficacias del deteriorado sistema soviético y compraban materiales excedentes a bajo coste u ofrecían servicios a los burócratas que necesitaban gastar sus presupuestos en algo. De vez en cuando, los jóvenes emprendedores conseguían materias primas, y a veces encontraban el modo de exportarlas. Y era entonces cuando sus caminos se cruzaban con los de las comercializadoras internacionales.

Aquí también, los comerciantes utilizaron sus mejores dotes de persuasión. Entre la nueva generación de emprendedores soviéticos estaba Artem Tarasov, que saltó a la fama a finales de los años ochenta tras proclamarse a sí mismo el primer millonario legal de la Unión Soviética. Como muchos otros, se había hecho rico en las sombras de la economía

soviética. Un día se le presentó la oportunidad de comprar fuel. La situación ilustraba las ineficiencias del sistema soviético: una refinería de petróleo ucraniana producía fuel para abastecer a las centrales eléctricas de la zona, pero llegó un invierno suave y las centrales eléctricas gastaron menos combustible, así que la refinería tenía combustible de más. Al no saber qué hacer con él, el director de la refinería se limitó a pedirles a los empleados que cavaran hoyos en un bosque cercano y vertieran el fuel dentro.

Gracias a situaciones similares, Tarasov fue adquiriendo cantidades considerables de fuel soviético, y así fue como atrajo la atención de los ejecutivos de Marc Rich + Co, que estaban buscando cómo hacer negocios al margen de las agencias de comercio estatales. En sus memorias, Tarasov recuerda su «inolvidable» primera visita al Reino Unido.

«Los comerciantes de Rich que se encargaban de comprar petróleo y productos petrolíferos lo entendieron inmediatamente: ¡por fin había un maravilloso vacío legal que les permitiría evitar al Estado y comerciar sin límites ni informes! Así que decidieron tratarme bien, para asegurarse de no perder a su cliente número uno», dejaría escrito<sup>[3]</sup>.

El equipo de Marc Rich + Co hizo todo lo posible por que Tarasov volviera contento a la Unión Soviética. Le pagaron una suite en el Hotel Le Méridien, en Piccadilly. Alquilaron un barco en el Támesis con una orquesta para entretenerlo. Y, por las noches, se aseguraban de que no le faltara nada. «Alquilaron varios clubes nocturnos y me decían que me podía llevar a cualquier bailarina al hotel, que la empresa cubría todos los gastos —recuerda Tarasov—. Obviamente, todo aquello tuvo un gran impacto en mi delicada psique soviética, así que no tardé mucho en estar totalmente convencido de que Marc Rich era la mejor compañía extranjera del mundo. Durante varios días, comí y bebí bien, viajé, fui de pesca y escuché a una orquesta tocando en mi honor, así que, al final, evidentemente, firmé un contrato»<sup>[4]</sup>.

Los últimos días de la Unión Soviética vieron florecer a personajes muy variopintos. La economía del país estaba en caída libre y se cerraban acuerdos descabellados de todo tipo. PepsiCo se convirtió de repente en una de las potencias navales más importantes del mundo al acordar que, a cambio de vender Pepsi a la Unión Soviética, recibiría 17 submarinos soviéticos, un crucero, una fragata y un destructor. La flota se vendió como chatarra, lo que llevó al presidente de PepsiCo a bromear con que «estaban desarmando a la Unión Soviética más rápido que la Casa Blanca»<sup>[5]</sup>.

Marc Rich + Co había sido una fuerza dominante en el comercio soviético de metales durante años, gracias a la amistad de Felix Posen con los jefes de

Raznoimport. Pero el KGB empezó a investigar esa relación y Marc Rich + Co cayó en desgracia<sup>[6]</sup>. Otros comerciantes de metales no dudaron en aprovechar la oportunidad. Philipp Brothers llegó a un acuerdo para comprar níquel soviético, todo un logro, ya que el níquel de la Unión Soviética suponía una cuarta parte de la producción mundial. A la hora de especificar la cantidad que Raznoimport iba a vender a Philipp Brothers, en el contrato sencillamente ponía: «El total de las exportaciones soviéticas»<sup>[7]</sup>.

Y después estaba Trans-World, la compañía de David Reuben.

David Reuben había nacido en 1938 en la India, en el seno de una familia de origen iraquí. De adolescente, en los años cincuenta, se mudó a Londres con apenas dinero<sup>[8]</sup>. Casi de inmediato, empezó a trabajar en el comercio de metales, en una empresa de chatarra llamada Mountstar Metals en la que entró en 1958. Estaba decidido a establecerse en el Reino Unido, así que se metió de lleno en el mundo de los negocios junto a su hermano Simon, su mejor amigo y confidente, que ya había empezado a invertir en propiedades. Reuben, que hablaba inglés con un ligero acento, adoraba, como muchos inmigrantes, las formalidades de la alta sociedad inglesa, así como el idioma. Le entusiasmaban los crucigramas y el Scrabble, el famoso juego de formar palabras.

Mientras que a Simon le gustaba saber todo lo que pasaba con sus negocios y controlarlos al milímetro, David era un visionario poco interesado en los pequeños detalles. «Mi padre tiene una visión global —dice el hijo de Reuben—. No le interesan los detalles. Él dice una frase y espera que los demás la conviertan en un plan de negocios»<sup>[9]</sup>.

Al poco tiempo de empezar en la industria, David Reuben ya viajaba a menudo en busca de metal para comprar. Estuvo en la Unión Soviética, China y Corea del Norte<sup>[10]</sup>. En 1974 se unió a una empresa de comercio de metales que era propiedad, en parte, de Merrill Lynch. Tres años más tarde, se marchó con su equipo para empezar a trabajar por su cuenta.

Y así, en marzo de 1977, nació Trans-World. Los inicios de la compañía fueron humildes: solamente tenía dos millones de dólares de capital y oficinas en Londres y en Nueva York. Aun así, Reuben no tardó en hacerse un hueco en el mercado gracias a la compraventa de aluminio y estaño. A finales de los años ochenta, no obstante, Reuben se estaba cansando de ese sector. La Bolsa de Metales de Londres llevaba meses en crisis tras el fracaso de un plan intergubernamental para controlar el precio del estaño. A su hermano Simon le habían diagnosticado un cáncer. Agotado, Reuben se alejó de los negocios.

Pero tuvo que volver a la fuerza: había problemas en la Unión Soviética. Trans-World había tenido una presencia importante en el Estado comunista desde los años setenta: vendía estaño a Raznoimport y a cambio le compraba aluminio. Pero cuando Chernoy entró en la oficina de Reuben en Moscú en 1992, el sistema entero se estaba desmoronando. Empresarios como Artem Tarasov, el comerciante de fuel, llevaban desde finales de los años ochenta haciendo mella en el dominio de las agencias centralizadas soviéticas sobre la exportación de materias primas. Cuando el país entero se desintegró en 1991, lo que había sido un goteo se convirtió en un tsunami.

El colapso de la Unión Soviética fue como una liquidación por cierre para el mercado de las materias primas. Recursos tan preciados como el petróleo, el aluminio y el cromo se vendían por una cuarta parte de su valor en el mercado internacional<sup>[11]</sup>. Para los comerciantes era una oportunidad difícil de rechazar, y, al sacar partido de ella, también ayudaron a forjar un nuevo sistema económico. De repente eran ellos los que regulaban los movimientos de recursos y dinero por el Estado, una función que antaño habían desempeñado los responsables de la planificación económica soviética.

Las grandes empresas industriales de la Unión Soviética no sabían qué hacer. El sistema que les dictaba qué producir y dónde venderlo y que les suministraba materias primas y dinero para pagar a sus trabajadores de repente ya no existía. Las minas, los yacimientos petrolíferos, las refinerías, las fundiciones e incluso los ministerios del Gobierno se quedaron sin fondos para pagar los salarios y comprar los suministros necesarios para seguir funcionando. La desesperación hizo que empezaran a cerrar acuerdos directamente con embaucadores locales o comerciantes de materias primas extranjeros, lo que acabó de una vez por todas con el dominio de las agencias gubernamentales como Raznoimport.

Por si fuera poco, la caída libre de la economía provocó que la demanda interna también se desplomara, así que había todavía más materias primas disponibles para la exportación. Algunos de los comerciantes que habían vendido metales a Raznoimport acabaron comprando esos mismos metales unos meses más tarde, todavía en el mismo embalaje. La prioridad de la Unión Soviética ya no era suministrar a la máquina industrial soviética, sino obtener dinero a toda costa.

Para los ciudadanos de los países de la antigua Unión Soviética aquella fue una época de grandes dificultades. En el otrora poderoso imperio soviético ahora había escasez de alimentos, ropa y dinero. En sus últimos

años, el dinero se había marchado de la Unión Soviética, y en la nueva Rusia independiente la inflación se disparó y el valor del rublo cayó en picado.

En cambio, para los comerciantes occidentales de materias primas, había oportunidades de conseguir abundantes beneficios en cada esquina. Como explicó David Issroff, un ejecutivo de Glencore que llegaría a ser responsable de ferroaleaciones: «Había grandes fábricas sin salidas al mercado. Y, de repente, aparecían comerciantes occidentales y se ofrecían amablemente a comprar toda la producción y ayudar a llevarla a los puertos. Así fue como empezamos»<sup>[12]</sup>.

Hacer negocios en una economía que se hunde obligó a los comerciantes a improvisar. Alquilaban aviones enteros por 20 dólares la hora y los cargaban de cajas de cigarrillos y whisky Johnnie Walker, que era el único pago que aceptaban los aeropuertos en medio de la nada de las ciudades siberianas en las que paraban a repostar combustible<sup>[13]</sup>. Llegaban a enormes minas y fundiciones donde los peces gordos de la era soviética, también conocidos como «directores rojos», empezaban las reuniones matinales con uno o varios vasos de vodka.

Reuben había viajado a Moscú en mayo de 1992 para intentar entender ese nuevo orden y ver dónde podría encajar en él. Al ver que el sistema económico soviético se estaba reestructurando por completo, se dio cuenta de que aquella podía ser una gran oportunidad.

Lo único que se interponía en su camino era la manera compleja, hermética y contraintuitiva en la que se había organizado la industria soviética. Por ejemplo, la Unión Soviética era el segundo productor de aluminio más importante del mundo, por detrás de Estados Unidos. El aluminio era un metal estratégicamente importante para ambas potencias de la Guerra Fría por su uso extendido en la industria aeroespacial. Pero la industria del aluminio soviética estaba repartida en distintas zonas. Algunas de las refinerías más importantes de alúmina se encontraban en el extremo occidental, en Ucrania, y en el oriental, en Kazajistán, cerca de la frontera con Mongolia, mientras que las fundiciones más grandes, encargadas de transformar la alúmina en aluminio, se encontraban en la Siberia rusa, a miles de kilómetros de los puertos marítimos y sin suministro de alúmina por culpa de las largas distancias y las nuevas fronteras internacionales.

Lev Chernoy y otros como él aterrizaron en ese desorden. Chernoy había nacido en 1954 en Taskent, que era una metrópolis bulliciosa y tosca acorde con su condición de capital del Asia Central soviética. Igual que el resto de los emprendedores soviéticos de aquella primera hornada, Chernoy había

empezado a operar a la sombra de aquel sistema que se desmoronaba y se había aprovechado de sus ineficiencias para obtener beneficios. Chernoy ganó su primera fortuna dirigiendo una cooperativa de zapatos junto a su hermano, Mikhail, más conocido por la transliteración de su nombre al inglés, Michael Cherney. Alquilaron el local y la maquinaria a una fábrica que estaba parada y compraron excedentes de cuero y PVC<sup>[14]</sup>. Aquel era un mundo que exigía a los hermanos Chernoy tener contactos en todas partes, desde funcionarios de Moscú a peces gordos de Taskent<sup>[15]</sup>.

Cuando el sistema soviético se desmoronó, los Chernoy pasaron, en muy poco tiempo, de comerciar con zapatos a hacerlo con materias primas como la madera y el aluminio. Lev Chernoy había estado vendiéndoles a los gerentes de una planta de alúmina del norte de Kazajistán y estos le pagaban en especie, ya que, como el resto de las empresas de la antigua Unión Soviética, no tenían dinero. Esa alúmina luego la transformaba en aluminio una fábrica de Krasnoyarsk, en la Siberia rusa. La fábrica tampoco tenía dinero, así que también le pagaba en aluminio.

Así fue como había conseguido aluminio, le contó a Reuben ese día de mayo de 1992 en Moscú. Pero a Reuben no le bastaba con escuchar la historia: quería verlo en persona. Chernoy no vaciló y le propuso a Reuben coger el siguiente avión a Siberia.

Era viernes. Reuben rechazó la oferta, ya que había planeado pasar el fin de semana en Londres. No estaba preparado para ir a Siberia. Para empezar, no tenía ni camisas limpias.

Pero Chernoy insistió.

Esa fue la primera visita de Reuben a Krasnoyarsk, una ciudad fundada por un destacamento militar cosaco en el siglo XVII que había llegado a ser uno de los principales centros industriales de la Unión Soviética. También había albergado una gran base secreta, imposible de encontrar en los mapas, donde la Unión Soviética había fabricado combustible nuclear para la bomba atómica.

El aluminio era la industria principal de Krasnoyarsk. La ciudad, que tenía un millón de habitantes, estaba formada por un bloque tras otro de apartamentos idénticos entre los que se intercalaban casas más antiguas de madera tallada con motivos muy elaborados. La fundición de aluminio, ubicada en un recodo del río Yeniséi, consistía en hileras de amplias naves de medio kilómetro llenas de cubas de electrólisis para el metal fundido. Junto a su planta hermana, a unos cientos de kilómetros de distancia, en Bratsk, era la mayor fundición de aluminio del mundo.

La experiencia le abrió los ojos a Reuben. El director de la fundición de Krasnoyarsk estaba inquieto porque no tenía suficiente dinero para abastecer a la ciudad de alimentos. Reuben se ofreció a adelantarle dinero en el acto si se lo devolvía en aluminio.

Seguro de que aquella era una oportunidad única, Reuben voló a Londres y convenció a su hermano de poner dinero en Rusia. Juntos invirtieron gran parte de su patrimonio, además de varios préstamos, en la industria del aluminio de la antigua Unión Soviética y se convirtieron en socios de Lev Chernoy.

«Lev me enseñó cómo hacer negocios en la antigua Unión Soviética», admitiría David Reuben años más tarde<sup>[16]</sup>.

En Krasnoyarsk, los socios de Trans-World llegaron a un acuerdo para suministrar la alúmina que necesitaba la fundición y cobrar en aluminio. Era el mismo tipo de acuerdo al que habían llegado Willy Strothotte y Manny Weiss, los ejecutivos de Marc Rich + Co, en Jamaica y en Estados Unidos en los años ochenta. Poco después, de la mano de ejecutivos como los de Trans-World, ese tipo de acuerdos de *tolling* se popularizaron en toda la industria del aluminio rusa.

David Reuben se encargaba de vender el aluminio ruso en todo el mundo, mientras que Chernoy se ocupaba de la situación sobre el terreno. «Lev me prometió que sus hombres prácticamente iban a vivir en la fundición y a seguir a los trenes para garantizar la entrega del aluminio», diría Reuben<sup>[17]</sup>.

La combinación del dinero de los Reuben y la presencia física de Chernoy demostró ser muy efectiva. Trans-World comenzó a dominar la industria rusa del aluminio rápidamente. No solo cerró acuerdos de *tolling*, sino que cuando el Gobierno ruso empezó a liquidar acciones de sus empresas industriales más importantes, Trans-World no dudó en comprar participaciones en las tres mayores fundiciones de aluminio de Rusia. También construyó infraestructuras nuevas, como un puerto en el extremo oriente de Rusia para importar alúmina de Australia.

A Trans-World tampoco le fue mal que Marc Rich + Co, su mayor rival potencial, estuviera sumido en luchas internas durante el derrumbe de la Unión Soviética. Sus dudas tuvieron consecuencias catastróficas. La compañía, ya como Glencore, volvería en años posteriores a ser una de las competidoras más duras y resistentes de Trans-World en Rusia. Pero durante un periodo crítico, entre 1992 y 1993, estaba debilitada y no tenía objetivos claros. Eso significaba que la única competencia real de Trans-World venía de compañías más pequeñas, como AIOC (una nueva comercializadora),

Gerald Metals y Euromin, una empresa fundada por varios antiguos ejecutivos de Marc Rich + Co y Vitol.

Hacer negocios en la nueva Rusia era bastante arriesgado. Todavía se estaban escribiendo las normas sobre la propiedad privada de bienes y no había garantías de que Trans-World pudiera quedarse con sus acciones en la industria de recursos naturales rusa. De todos los comerciantes, David Reuben, alentado por Chernoy, era el que más dispuesto estaba a asumir riesgos. «Nos arriesgábamos, por eso hacíamos negocios en Rusia, y por eso no veías allí a ninguno de los grandes, a Alcoa o Alcan —diría Reuben, refiriéndose a los mayores productores de aluminio de Estados Unidos y Canadá—. No corren riesgos. No están hechos de la misma pasta que nosotros»<sup>[18]</sup>.

Tras el caos que provocó el derrumbe de la Unión Soviética, parecía que se había restablecido el orden en la industria. Solo que, en la nueva Rusia capitalista, los movimientos de mercancías ya no estaban bajo el control de los comités de planificación soviéticos, sino de ejecutivos como Reuben.

«Nuestro trabajo con Trans-World contribuyó de manera decisiva, en los años más difíciles para nuestro país, a la reactivación de la industria del aluminio de Rusia, a la renovación de sus infraestructuras, al suministro de crédito circulante a sus plantas y la ampliación de su capacidad de producción —sostiene Chernoy—. Gracias a ese trabajo pudo salvarse la industria del aluminio de nuestro país y Rusia fue capaz de mantener vivo el sector y de convertirse en uno de los países líderes del mercado mundial del aluminio»<sup>[19]</sup>.

En 1994, cuando terminó la primera oleada de privatizaciones, Trans-World era propietaria y tenía vínculos comerciales con todas las principales fundiciones de aluminio de Rusia. Según los cálculos de un banco de inversiones, Trans-World era entonces la segunda compañía de aluminio del mundo, por detrás de la estadounidense Alcoa<sup>[20]</sup>. Con sus acuerdos de *tolling*, controlaba alrededor de la mitad de la producción de aluminio en Rusia, y en ocasiones incluso más, lo que convertía a Trans-World en el proveedor de entre el 5 y el 10 % de la producción mundial del metal<sup>[21]</sup>.

La gran apuesta de los hermanos Reuben en Rusia terminó dando unos réditos enormes. Trans-World, que estaba formada por docenas o incluso cientos de entidades en jurisdicciones que iban de Montecarlo<sup>[22]</sup> a Samoa<sup>[23]</sup>, nunca hizo público ningún dato financiero. No obstante, contrincantes y

antiguos empleados calculan que, en su punto álgido, Trans-World llegó a generar cientos de millones de dólares anuales. Los acuerdos de *tolling* eran «extremadamente rentables», asegura Gary Busch, que se encargó de la logística del grupo Trans-World entre 1992 y 1997. Busch calcula que a lo largo de los años noventa Trans-World ganó unos 3000 millones de dólares gracias a sus negocios en Rusia<sup>[24]</sup>.

Al principio, el aluminio en Rusia había cotizado a una fracción del precio internacional, especialmente cuando el valor del rublo iba a la baja. En la época, el margen de beneficio al comerciar con aluminio en los países occidentales era de solo cinco dólares por tonelada, mientras que, en Rusia, los comerciantes ganaban 200 dólares o más por tonelada. Las fundiciones necesitaban alúmina y eso daba ventaja a los ejecutivos a la hora de negociar acuerdos de *tolling*. Después, cuando la industria se empezó a privatizar, los comerciantes tuvieron la oportunidad de comprar importantes activos industriales a precio de ganga. Reuben afirmaba que habían encontrado «una mina de oro»<sup>[25]</sup>.

La exportación era tan masiva que el aluminio ruso llegaba a todos los rincones del mercado internacional. Entre 1990 y 1994, más de 2,5 millones de toneladas de aluminio inundaron la Bolsa de Metales de Londres<sup>[26]</sup>. El precio del aluminio, que había alcanzado los 4000 dólares la tonelada en 1988, por el acaparamiento de Manny Weiss, cayó en picado hasta los mil dólares. Llegaba tanto metal al puerto de Róterdam, el punto de entrega clave para la compraventa, que los almacenes se llenaron y tuvieron que empezar a apilarlo fuera.

Para los comerciantes era una industria lucrativa, pero peligrosa<sup>[27]</sup>. Los hermanos Reuben no eran los únicos hombres de negocios que habían visto potencial en las ruinas de la Unión Soviética. Había muchos cazafortunas locales, delincuentes incluidos, interesados en la riqueza de la industria de los recursos naturales. Al poco, los comerciantes de Trans-World competían con magnates y gánsteres locales.

En el mundo del comercio de metales la antigua Unión Soviética pasó a ser conocida como «el salvaje Este», una frontera de alto riesgo donde solo los valientes o los temerarios se aventuraban. «Cada tres días había un asesinato en la industria», declararía años más tarde Román Abramóvich, un destacado oligarca ruso, ante un tribunal de Londres<sup>[28]</sup>.

En 1995, la violencia llegó a las calles de Moscú. Felix Lvov, el desenvuelto y encantador representante de la comercializadora AIOC en Moscú, llevaba tiempo intentando cerrar más acuerdos con la fundición de

Krasnoyarsk, pero incluso él, que era un comerciante intrépido, temía por su vida. En otoño de ese mismo año, cuando se dirigió al Aeropuerto Internacional de Moscú-Sheremétievo para volar a Kazajistán, lo acompañaban guardaespaldas.

Los guardaespaldas fueron con Lvov hasta el control de seguridad y, nada más verlo pasar por el detector de metales, volvieron a Moscú. Pero Lvov nunca llegó a subir al avión. Durante el trayecto entre el control de seguridad y la puerta de embarque, dos hombres uniformados se acercaron a él y le pidieron que los acompañase. Al día siguiente apareció su cadáver. Lo habían acribillado a balazos<sup>[29]</sup>.

Para AIOC fue un golpe muy duro. Demasiado. Unos meses más tarde, se declaró en bancarrota.

Tras la desaparición de AIOC, Glencore pasó a ser la máxima competencia de Trans-World entre los comerciantes de materias primas internacionales. El director de la fundición de Krasnoyarsk hizo buenas migas con Willy Strothotte y lo invitó, tanto a él como a su equipo, a un viaje de tres días a cazar osos en la taiga, el bosque pantanoso de coníferas que rodea la región<sup>[30]</sup>.

Sin embargo, los osos no eran la única amenaza a la que se enfrentaban los comerciantes de Glencore. David Issroff, el ejecutivo de ferroaleaciones de Glencore, estaba a punto de coger un avión a Almaty, en Kazajistán, para cerrar un acuerdo cuando un representante de la compañía le dijo que no embarcara. Acababan de encontrar muerta a la persona con la que se iba a reunir, ahorcada en la habitación de un hotel en las afueras de la ciudad. «Desde entonces, cuando voy a un restaurante me siento siempre de cara a la puerta», confiesa Issroff<sup>[31]</sup>.

Krasnoyarsk estuvo en el centro de la batalla más encarnizada por el control de la industria. David Reuben veía su origen en la salida forzosa de Trans-World de la planta a mediados de los años noventa. «En 1994 confiscaron nuestras acciones —explicaría Reuben—<sup>[32]</sup>. El vacío que se creó atrajo a la competencia, y todos competían por tener más control que los demás»<sup>[33]</sup>.

La prensa rusa contabilizó docenas de asesinatos relacionados con la industria del comercio de metales y le puso al conflicto el nombre de Gran Guerra Patriótica del Aluminio. Entre las víctimas había tanto aliados como rivales de Trans-World, aunque Reuben siempre ha negado que él o sus socios tuvieran nada que ver con los asesinatos. «Todas las acusaciones de que Trans-World estuvo implicada en prácticas ilegales en Rusia son

completamente falsas —dijo en 2000—. Voy a ser muy claro. Trans-World tiene un principio inquebrantable: el compromiso con los principios y las normas legales de los lugares en los que trabajamos. De hecho, en más de una ocasión hemos sido precisamente víctimas de esas prácticas ilegales»<sup>[34]</sup>.

Aun así, el final de la década de los noventa fue una época turbulenta para Trans-World. En Kazajistán, sus socios locales les habían confiscado los activos tras una disputa acerca del impago de impuestos<sup>[35]</sup>. En Rusia, estaba teniendo lugar un cambio político: un envejecido Borís Yeltsin veía debilitarse su poder y Vladímir Putin se preparaba para relevarlo como presidente. El entorno de este último abogaba por una Rusia más fuerte y se oponía a que la riqueza generada por los recursos naturales del país cayera en manos extranjeras. Al mismo tiempo, Oleg Deripaska, un magnate local del aluminio que a principios de los años noventa había colaborado con Trans-World y ahora trabajaba por su cuenta, empezaba a ser alguien a quien tener en cuenta dentro del sector.

Los Reuben decidieron liquidar sus activos sin demasiadas ceremonias. Resolvieron las demandas de Kazajistán y cobraron entre 200 y 250 millones de dólares<sup>[36]</sup>. Por otra parte, llegaron a un acuerdo con sus socios para vender los activos de aluminio ruso por 575 millones de dólares a un grupo presidido por Román Abramóvich. Estas cifras, sumadas a los beneficios que habían obtenido a lo largo de los años, eran «cantidades muy considerables», según los propios hermanos Reuben<sup>[37]</sup>. «Las estructuras de la industria han cambiado —dijo Simon Reuben en 2000—. Están apareciendo nuevos personajes en escena. Vimos la oportunidad de liquidar nuestros intereses en condiciones favorables y la aprovechamos»<sup>[38]</sup>.

Pero los hermanos no se durmieron en los laureles. Invirtieron los beneficios obtenidos durante su aventura en la antigua Unión Soviética en el mercado inmobiliario londinense y se hicieron con amplias zonas del barrio de Mayfair. Esta decisión fue, si cabe, incluso más lucrativa que la arriesgada apuesta rusa de principios de los años noventa. En 2020, *Forbes* los nombró la cuarta y la quinta persona más ricas del Reino Unido, con una fortuna estimada de 6800 millones de dólares por cabeza. Empezaron a hacer grandes donaciones al Partido Conservador y a codearse con primeros ministros<sup>[39]</sup>. También en 2020, la Universidad de Oxford anunció que iba a abrir su primer *college* nuevo en treinta años y que se llamaría Reuben College tras una

donación de 80 millones de libras de la fundación familiar de los hermanos<sup>[40]</sup>.

Para Glencore, la historia fue diferente. La salida de Trans-World eliminó a su principal competidor en la industria metalúrgica rusa. Deripaska, que había empezado haciéndose con una participación en la fundición de aluminio de Sayanogóorsk, a unos cientos de kilómetros de Krasnoyarsk, ahora estaba comprando el control de otras partes de la industria del aluminio rusa, y de un modo muy agresivo. Y Glencore se convirtió en su mejor aliada. En 2000, Deripaska llegó a un acuerdo para unir gran parte de los activos del aluminio ruso y fundar una nueva compañía, Rusal, pero para entonces las fundiciones volvían a necesitar alúmina y fondos. Glencore se ofreció a ayudar. La compañía proporcionó a Rusal una financiación de 100 millones de dólares, además de suministrarle alúmina, según Ígor Vishnevskiy, el antiguo director de la oficina de Glencore en Moscú. «Salvamos a Rusal, porque les dimos su primera financiación y también alúmina», resume<sup>[41]</sup>.

Ivan Glasenberg, el consejero delegado de Glencore en la época, vio que Deripaska iba a ser el siguiente pez gordo del aluminio ruso, así que cultivó su amistad. Iban juntos a Stamford Bridge a ver jugar al Chelsea, el equipo de fútbol que Román Abramóvich, otro magnate del aluminio como Deripaska, había comprado en 2003<sup>[42]</sup>. En los palcos vip se codeaban con miembros de la clase dirigente británica y con famosos de todo tipo. En 2007, Glencore, Deripaska y otro grupo de inversores rusos combinaron sus activos de aluminio. Gracias a ese acuerdo, Rusal consiguió el monopolio efectivo del mercado ruso del aluminio. Y Glencore era su enlace con el mundo.

La desaparición de la Unión Soviética había redibujado el mapamundi, en el que ahora, en lugar de un imperio en decadencia, había varias naciones nuevas. Además, había toda una nueva generación de oligarcas multimillonarios cuya fortuna circularía por todo el mundo durante las siguientes décadas. Reuben había cumplido la promesa que le hizo a Chernoy: ambos eran extremadamente ricos.

Pero el impacto de Reuben iba mucho más allá de su propia cuenta bancaria: el conglomerado de compañías que formaban Trans-World sería la plataforma de lanzamiento de la nueva generación de la élite rusa, es decir, de los futuros oligarcas. Chernoy presumía de ello en una entrevista en 2004: «Casi la mitad de los grandes empresarios del país son antiguos protegidos míos»<sup>[43]</sup>.

No era solamente el caso de Trans-World. «Patrocinamos a varios oligarcas —reconoce Lucio Genovese, director de la oficina de Glencore de Moscú en la década de los noventa, enumerando a algunos de los hombres más ricos de Rusia—. Dieron sus primeros pasos en operaciones financiadas por Glencore»<sup>[44]</sup>.

Esta colaboración entre los comerciantes de materias primas y los hombres que se convertirían en la futura élite rusa tuvo grandes repercusiones. Los ejecutivos estaban a disposición de los aprendices de oligarca, les enseñaban cómo exportar su mercancía y les ayudaban a conseguir el capital inicial que les permitiría comprar una buena parte de la economía rusa a medida que se iba privatizando. Hacían de enlace entre los rusos y las finanzas occidentales y, en algunos casos, les revelaban los trucos de los paraísos fiscales y las empresas pantalla extranjeras que los comerciantes de materias primas habían estado empleando desde hacía décadas.

Por ejemplo, los ejecutivos de la comercializadora de grano suiza André entablaron amistad con uno de los oligarcas más poderosos de esa era, Borís Berezovski. Inteligente, volátil y arrogante, Berezovski fue, durante una época en los noventa, el hombre más rico e influyente de Rusia. Paul Klebnikov, el famoso periodista estadounidense asesinado en Moscú en 2004, lo llamaba «el padrino del Kremlin». Los ejecutivos de André enseñaron a Berezovski a estructurar sus compañías igual que las entidades suizas, es decir, en base a acciones al portador. De ese modo, los propietarios no aparecían identificados en ningún registro de accionistas<sup>[45]</sup>. Berezovski estableció una serie de entidades en Lausana, la ciudad a orillas de un lago donde tenía su sede André. A cambio, la comercializadora suiza se convirtió en socia de muchas de las empresas de Berezovski. Una de ellas gestionó durante muchos años prácticamente todas las ganancias en divisas extranjeras de Aeroflot, la aerolínea nacional rusa en la que Berezovski tenía una participación, incluidos los cuantiosos pagos que recibía de las aerolíneas extranjeras a cambio de utilizar el espacio aéreo ruso<sup>[46]</sup>.

La naturaleza personalizada del poder en la política y en los negocios rusos convenía perfectamente a los comerciantes de materias primas. «Todo el mundo quería elegir un socio. ¿Quién va a trabajar? ¿Quién aportará ingresos? ¿Quién solvencia? —explica Vishnevskiy, el antiguo jefe de Glencore en Moscú—. La situación beneficiaba a todas las partes que sobrevivían»<sup>[47]</sup>.

El viento soplaba a favor de los comerciantes. Los que se atrevían a aventurarse en la antigua Unión Soviética y a invertir su dinero allí veían su osadía recompensada en forma de abundantes beneficios. Pero la industria de los metales no era la única que hacía ganar dinero a los ejecutivos. El derrumbe de la Unión Soviética rediseñó el panorama económico de docenas de países que habían operado bajo el patrocinio de Moscú, desde Latinoamérica hasta Asia Oriental. Los comerciantes de materias primas tenían trabajo para rato.

## Un comunismo muy capitalista

La revolución cubana estaba en apuros. La nación caribeña había dependido del apoyo financiero de Moscú desde la llegada de Fidel Castro al poder en 1959. Pero ahora que la Unión Soviética había desaparecido también lo había hecho el apoyo económico a Cuba. La isla, un puesto de avanzada del comunismo en el patio trasero de Estados Unidos, se enfrentaba a una escasez de todo tipo de productos, desde gasolina hasta comida y medicinas. Los gatos desaparecían de las calles y reaparecían en las mesas a la hora de comer. Las carreteras se vaciaban de tráfico, porque no quedaba combustible para los coches. El histórico paseo marítimo de La Habana se estaba desmoronando a ojos vistas.

Pero, a mediados de los noventa, un edificio moderno y reluciente brotó de entre los escombros de la capital cubana. Esa masa de cristal y mármol italiano, con una piscina rodeada de palmeras en el tejado, era el Hotel Parque Central. Se trataba de una mezcla chocante de ostentoso palacio del placer y propaganda comunista. Detrás de su fachada neocolonial con arcos, el hotel albergaba cuatro restaurantes, una galería comercial y un salón para fumadores. En el enorme vestíbulo, lleno de plantas tropicales, se cruzaban los turistas estadounidenses y los hombres de negocios europeos bajo los ojos vigilantes de los héroes de la revolución cubana, cuyos retratos cubrían las paredes.

El hotel representaba la última esperanza de Castro para salvar la economía de su país, una apuesta desesperada por mantener viva la revolución relajando las restricciones a la inversión extranjera y abriendo las playas de arenas blancas y las ciudades coloniales de Cuba a una multitud de turistas acaudalados. En 1999, en la gran inauguración del hotel de 281 habitaciones, Carlos Lage, uno de los consejeros más cercanos de Castro y el primer ministro de facto del país, dijo que el complejo hotelero, que había

costado 31 millones de dólares, era un modelo para la industria del turismo cubano. Durante los años siguientes, sería oficialmente reconocido como el primer hotel de cinco estrellas del país y hospedaría a una gran variedad de líderes mundiales y de famosos, como una delegación de la Cámara de Representantes de Estados Unidos, el futbolista argentino Diego Maradona y, más recientemente, Kanye West y Kim Kardashian<sup>[1]</sup>.

¿Quién había pagado aquel hotel de lujo en uno de los últimos reductos del comunismo del planeta? ¿Quién había estado dispuesto a invertir su dinero en una ciudad en plena crisis económica, ignorando el riesgo de las sanciones de Estados Unidos? No fue un astuto promotor hotelero europeo, ni uno de los aliados socialistas de Castro. El primer inversor en el primer hotel de cinco estrellas de Cuba no fue otro que Vitol.

En una decisión muy poco convencional, la comercializadora se había embarcado en 1994 en aquel proyecto hotelero que no tenía nada que ver con su ámbito de operaciones habitual, la compra y venta de materias primas. Espoleado por el ambicioso Ian Taylor, en aquel entonces el especialista en compraventa de crudo de la compañía, Vitol llevaba varios años vendiendo combustible a Cuba, y la nación, con problemas de liquidez, había acumulado una deuda considerable. La compañía buscaba una forma de recuperar su dinero, y el turismo parecía la mejor oportunidad que tenía. «El crecimiento de Cuba será a través del turismo», explicó Enrique Castaño, el hombre de Vitol en La Habana, mientras anunciaba sus planes de invertir cien millones de dólares en la construcción de seis hoteles en la isla<sup>[2]</sup>.

La maniobra hotelera de Vitol revelaba el alcance que estaban teniendo las consecuencias de la caída de la Unión Soviética en todo el mundo. Hubo redes de comercio y de dependencia económica profundamente arraigadas que se vieron arrancadas de cuajo. Muchos inversores extranjeros titubeaban a la hora de poner en juego su dinero y su reputación en lugares que, hasta hacía poco, habían sido parte de la esfera de influencia de la Unión Soviética. Pero los comerciantes de materias primas no: ellos apoyaban a países con problemas de liquidez, facilitándoles petróleo y alimentos sin exigir el pago por adelantado; invertían en proyectos en las naciones del antiguo bloque comunista, y redirigían los flujos de recursos naturales. Esas materias primas, que antes iban a donde los planificadores del Gobierno central, siguiendo dictados políticos, habían decidido, ahora iban a donde quiera que el precio fuese más alto.

Así fue como Vitol se encontró construyendo un complejo hotelero de lujo en Cuba. A partir de ese momento, solo se aplicaría la lógica del

mercado. Se trataba de una clase magistral sobre cómo los comerciantes de materias primas podían trascender la política como nadie: estaban interviniendo para reemplazar el antiguo sistema soviético y, en el proceso, ayudaban a mantener a flote regímenes comunistas como el de Castro por el método de conectarlos con los mercados financieros de Londres y Nueva York.

La reorganización de un sector tan grande de la economía global fue un regalo caído del cielo para los comerciantes, porque les abría una enorme nueva región en la que jugar y muchas más oportunidades de comprar y vender materias primas. Los comerciantes que se habían abalanzado sobre Rusia a principios de los noventa habían ganado fortunas, pero a lo largo del mundo comunista había aún más oportunidades de obtener beneficios: desde Angola, con sus grandes recursos petrolíferos, hasta Rumanía, un punto clave de refinado de petróleo en el mar Negro, pasando por Kazajistán, con su enorme riqueza en minerales. Empezaba una era en la que las divisiones ideológicas forjadas en la Guerra Fría dejaban de tener valor, y lo único que importaba era el dinero. Desde luego, ese había sido el eje central de la filosofía de los comerciantes desde al menos los años cincuenta, así que abrazaron su papel en el nuevo orden económico sin ningún reparo.

Si hubo un comerciante que encarnó el espíritu de esa época fue Ian Taylor. Tenía el ímpetu aventurero de sus predecesores, que hacía que estuviera dispuesto a viajar a La Habana en cualquier momento para reunirse con Fidel Castro, o a Mascate para ver al sultán de Omán, o a volar a la devastada Bengasi para llegar a un acuerdo con los rebeldes de Libia. Pero era más encantador y más hábil desde el punto de vista político que ejecutivos como Marc Rich y John Deuss. De hecho, consiguió llevar a Vitol a todos los rincones de la tierra en busca de petróleo con el que comerciar asegurándose al mismo tiempo de que su nombre tuviera buena fama en los centros del poder de Occidente.

Nacido en 1956 en el suroeste de Londres en el seno de una familia con raíces escocesas, Ian Roper Taylor creció en Manchester, donde su padre era ejecutivo del gigante químico ICI. Se convirtió en comerciante de petróleo por casualidad: estudió Filosofía, Política y Económicas en la Universidad de Oxford, una titulación famosa por ser una vía rápida hacia una carrera en política. Pero Taylor, que quería ganar más dinero, buscó trabajo en el entorno empresarial. Una de las empresas que le ofreció un puesto de trabajo

pagaba 200 libras al año más que el resto, así que lo aceptó. El trabajo era en Shell.

Ya desde joven Taylor había mostrado una inclinación por la aventura que le sería de utilidad en el mundo del comercio de petróleo. Cuando sus padres se trasladaron al Irán de antes de la revolución, Taylor se aficionó a pasar las vacaciones escolares en Teherán. De adolescente, una vez viajó en autostop desde Irán hasta Kabul. Así pues, cuando hubo una vacante en Shell para alguien que representara a la compañía petrolera en Caracas, Taylor no dejó pasar la oportunidad.

Sin hablar ni una palabra de español, pero lleno de un juvenil espíritu viajero, Taylor llegó a Caracas en un momento de agitación para los mercados de petróleo: 1979. Pronto se encontró tomando cervezas en la piscina de un lujoso hotel de Caracas con los ministros de la OPEP, que tenían una reunión en la capital venezolana. Fue una época emocionante para el joven comerciante de petróleo. Viajó por toda América Central, comprando y vendiendo productos refinados en Haití, la República Dominicana y Barbados. Estaba en Surinam cuando hubo un golpe de Estado y tuvo que pasar la noche en un burdel, pues era el único edificio de dos pisos de la ciudad, y por lo tanto le ofrecía algo más de protección frente a la situación en las calles. Cuando viajó a Jamaica, Shell le proporcionó una pistola (aunque no le enseñó a utilizarla).

«Fue maravilloso. Me lo pasé estupendamente», diría Taylor de su etapa en Caracas<sup>[3]</sup>. También fue allí donde conoció a su mujer, Cristina, a la que propuso matrimonio de madrugada después de una noche de fiesta.

La siguiente parada de Taylor fue Singapur, la frontera para el mercado asiático. Allí destacó al momento. Tenía una energía y un entusiasmo sin límites que aplicaba por igual a sus negocios y su vida social. Y combinaba un agudo intelecto con un magnetismo personal que le hacía ganar amigos donde quiera que viajara.

«La clave del éxito de Ian es que él era una de esas personas de las que hay muy pocas que tienen labia, saben cómo crear redes de contactos y caen bien, pero además es que él tenía la inteligencia comercial de saber monetizar todo eso», dice Colin Bryce, un veterano del mercado de petróleo que, como responsable de la división de petróleo de Morgan Stanley, fue durante muchos años uno de los competidores más duros de Taylor<sup>[4]</sup>.

Fue esa inteligencia comercial lo primero que llamó la atención de Vitol. David Jamison, uno de los primeros socios de la compañía, a cargo en aquella época de sus operaciones asiáticas, había enviado un gran cargamento de fuel

a Singapur para revenderlo a otros distribuidores. De todas las personas a las que se lo vendió, Ian Taylor fue el único que había calculado correctamente los costes de Jamison en la operación.

«Gané muy poco dinero con él —recuerda Jamison—. Y no lo olvidé, así que lo invité a comer y le dije que tenía que venir a trabajar para Vitol»<sup>[5]</sup>.

A diferencia de otros grandes comerciantes, que tiraban de aspereza y maneras intimidatorias, Taylor tenía las habilidades sociales necesarias para lograr el éxito en una industria donde las relaciones personales son cruciales. Se movía en cualquier ambiente como un político; sabía por instinto cómo ganarse a cada persona, recordando, por ejemplo, detalles de su vida familiar y cumpliendo siempre sus promesas. Y tenía el carisma de un actor nato. Un compañero recuerda que Taylor le dijo que, si pudiera ser cualquier otra persona del mundo, sería Prince, el músico, que en ese momento era una de las mayores estrellas del mundo: «Siempre le gustó ser el centro de atención, y nunca fue de los que en la pista de baile se movían con discreción»<sup>[6]</sup>.

El estilo personal de Taylor encajaba bien con la época. El final de la Guerra Fría marcaba el inicio de un periodo de hegemonía estadounidense en el que habría sido imposible que un fugitivo de la justicia norteamericana presidiera una gran compañía de comercio de materias primas, como había hecho Marc Rich. Con el sector en plena expansión, y los futuros y las opciones haciendo que los mercados fueran más eficientes, las comercializadoras necesitaban trabajar cada vez a mayor escala para tener éxito. Para ello, necesitaban un acceso sin límites a los mercados financieros y las líneas de créditos de los bancos de Estados Unidos y Europa, y necesitaban, por encima de todo, ser respetables. Y Taylor era el hombre perfecto para garantizar que Vitol tuviera una red de amigos y conexiones dentro de la clase dirigente de Londres y Washington. La compañía seguiría caminando sobre el filo del proverbial cuchillo de Marc Rich en las décadas venideras, pero el encanto fácil de Taylor y su abultada agenda de contactos le dieron el barniz de respetabilidad que exigían los tiempos.

Gracias a los beneficios acumulados durante décadas comprando y vendiendo petróleo, Taylor podía permitirse tirar la casa por la ventana con algunos lujos, como un Aston Martin plateado y una enorme colección de arte. Pero su verdadera pasión siempre fue el comercio. Muchos años después, luchando contra un cáncer de garganta, cayó en coma, y sus alucinaciones fueron las de un comerciante nato. «Pensé que estaba [...] flotando en el espacio, negociando acuerdos para el planeta», recordó<sup>[7]</sup>. Y a

pocos de sus compañeros de Vitol les sorprendió que, pocos días después de someterse a una operación, volviera al despacho.

A principios de los años noventa, Cuba era un destino en boga para cualquiera que sintiera pasión por el comercio de materias primas. Y Taylor, una estrella en ciernes que estaba ascendiendo hasta la cima de Vitol, no tuvo que pensárselo dos veces antes de lanzarse a ello. Fidel Castro pronto tendría en Taylor a un leal camarada, y Vitol se convertiría en un prestamista clave para la sufrida economía cubana.

Vitol no había sido la primera comercializadora que había descubierto el potencial de Cuba: ese honor pertenecía a Marc Rich + Co. Desde los años sesenta, la Unión Soviética había apoyado a Cuba mediante un gran acuerdo de trueque de petróleo por azúcar. Moscú suministraba el 90 % o más de las importaciones de Cuba, en su mayoría a precios subvencionados. Y la isla caribeña, entonces el mayor exportador de azúcar del mundo, enviaba a cambio la gran mayoría de su enorme cosecha de azúcar a Rusia<sup>[8]</sup>. El sistema tenía todo el sentido a nivel político, pero comercialmente era ilógico: el petróleo soviético estaba mucho más cerca de las refinerías de Europa, mientras que el petróleo de otros países más cercanos a Cuba podía abastecer con facilidad a la isla caribeña. La misma lógica podía aplicarse al azúcar.

A finales de los ochenta, los comerciantes de Marc Rich + Co diseñaron un plan para solucionar esa ineficiencia: enviarían petróleo venezolano y mexicano a Cuba y, a cambio, el petróleo soviético sería enviado a las refinerías de Italia y otros lugares del Mediterráneo. De forma similar, el azúcar de Cuba se vendería a otros países de América, mientras que proveedores más cercanos cubrirían las necesidades de Rusia y Europa del Este. El acuerdo era beneficioso para ambas partes. Para los cubanos y los soviéticos, supuso un ahorro de millones de dólares en gastos de transporte. Y, para Marc Rich + Co, fue «sustancialmente muy beneficioso», según una persona directamente involucrada en la operación<sup>[9]</sup>.

Cuando la Unión Soviética comenzó a desintegrarse, Cuba de repente empezó a necesitar más a los comerciantes. Sin apoyo de Moscú, Castro se vio obligado a aceptar los precios del petróleo y el azúcar en los mercados internacionales. Cuando Sadam Huseín invadió Kuwait en agosto de 1990, Cuba notó de lleno la subida de los precios del petróleo. Cuando además los precios del azúcar cayeron, pareció que los mercados estaban conspirando contra Cuba.

El golpe fue casi imposible de encajar. La economía de la isla se sumió en un periodo de penurias, conocido en Cuba como «periodo especial en tiempos de paz». Sin la ayuda de Moscú, la isla se enfrentó a una escasez de toda clase de productos básicos. Castro les dijo a los cubanos que se prepararan para lo peor. «No podemos engañarnos. Nosotros no somos poseedores de grandes oleoductos o gasoductos, o de líneas eléctricas o de comunicaciones por ferrocarril. Nosotros exportamos algunas materias primas, exportamos algunos alimentos. No creo que sean despreciables en ningún sentido, pero no tienen el mismo poder que tiene la energía», dijo en enero de 1990<sup>[10]</sup>.

A Castro, con problemas de liquidez y con una necesidad desesperada de petróleo, se le estaban acabando las opciones. Así que recurrió a los comerciantes de materias primas. Marc Rich + Co había sido la primera compañía que había intervenido en los acuerdos de petróleo por azúcar de la isla, pero no pasó mucho tiempo antes de que los comerciantes rivales volaran a la isla en busca de sus propios acuerdos.

Taylor vio la oportunidad enseguida. Al unirse a Vitol, unos cuantos años antes, una de las misiones que le habían encomendado había sido la de hacerles la competencia a empresas como Marc Rich + Co y Phibro Energy en el comercio de crudo, y Cuba tenía el potencial de ser un cliente importante. Con la ayuda de las riñas internas en las que estaba sumida Marc Rich + Co en esa época, Taylor pronto convirtió a Vitol en una pieza clave del comercio de materias primas con Cuba. Se hizo asiduo a las cenas maratonianas de Fidel Castro, y permanecía hasta altas horas de la noche en el Palacio de la Revolución de La Habana mientras el líder cubano, puro tras puro, disertaba sobre todo tipo de cuestiones, desde geopolítica hasta los entresijos de los mercados de materias primas, y de vez en cuando lanzaba alguna pregunta a su audiencia para comprobar que nadie estuviera dormido. Era una relación incongruente entre uno de los últimos líderes comunistas del mundo y uno de sus más recalcitrantes capitalistas. Y, aun así, la relación era crucial: los comerciantes le pondrían en bandeja a Castro la solución para sus problemas económicos justo cuando la situación parecía del todo desesperada.

El plan que idearon Taylor y los demás ejecutivos consistió en actualizar el acuerdo de azúcar por petróleo de la época soviética y adaptarlo a la era capitalista. Los comerciantes, a efectos prácticos, asumirían el papel que previamente había desempeñado Moscú. Comprarían el azúcar cubano meses antes de la cosecha, lo que proporcionaría al Gobierno cubano la financiación que necesitaba desesperadamente. Y La Habana, a su vez, utilizaría ese crédito para comprar petróleo y combustible de los comerciantes. Cuba, a

continuación, pagaría a los comerciantes con el azúcar, cerrando el círculo. En un lado del acuerdo se encontraban las comercializadoras de materias primas y un grupo de bancos europeos dispuestos a financiar la operación; en el otro estaban Cubazucar y Cubametales, las dos compañías estatales encargadas del comercio de azúcar, metales y petróleo.

De las compañías de materias primas atraídas por la Cuba de los años posteriores a la Guerra Fría, Vitol fue una de las que actuaron de forma más agresiva. En 1992 puso en marcha Vitol Sugar S. A., una empresa mixta con sede en Suiza de la que formaban parte la comercializadora y el Estado cubano, para la compraventa de azúcar<sup>[11]</sup>. En su momento de máximo apogeo, la compañía manejaba el 5% del azúcar de libre comercio del mundo<sup>[12]</sup>. Vitol incluso invirtió durante un tiempo en una refinería de azúcar en Kirguistán, a donde enviaba parte de la cosecha cubana<sup>[13]</sup>. En 1993, suministraba a Cubametales combustible por valor de 300 millones de dólares<sup>[14]</sup>.

Para Castro, los comerciantes representaban un salvavidas financiero en el momento de mayor necesidad de su país. Sus propios ministros las pasaban canutas para conseguir dinero para Cuba, pero aquella banda de comerciantes capitalistas parecía no tener dificultades. Tras una reunión con Serge Varsano, presidente de la comercializadora de azúcar Sucres et Denrées, Castro aseguró: «No sé cómo han conseguido mil millones de dólares en préstamos para nosotros, pero nuestra prioridad será devolvérselos»<sup>[15]</sup>.

La financiación que el Gobierno cubano recibió a principios de los noventa habría sido imposible sin los comerciantes. Dependía de que compañías como Vitol estuvieran dispuestas a correr un riesgo enorme en aras de la solvencia del Gobierno cubano. En el proceso, Vitol acumuló una gran exposición a la maltrecha economía cubana. Era una apuesta que, en relación con el tamaño de la comercializadora en esa época, fue tan arriesgada como sus acuerdos con los rebeldes de Libia dos décadas más tarde. «Nos expusimos de un modo absurdo, teniendo en cuenta el tamaño de nuestra compañía», admite David Fransen, que, como representante de Vitol en las Bermudas, asumió la responsabilidad de muchas de sus inversiones en Cuba<sup>[16]</sup>.

Vitol no era la única empresa que veía el potencial de Cuba. Claude Dauphin, antiguo responsable de la división de petróleo de Marc Rich + Co, no había olvidado los beneficios obtenidos en los primeros tiempos del comercio de petróleo en Cuba. Después de fundar Trafigura, no tardó en viajar a la isla. Entre los acuerdos que cerró se encontraba uno en el que

Trafigura ayudaría a financiar las existencias de petróleo y productos refinados del país.

Pero no todo era dinero fácil para los comerciantes. La capacidad de Cuba de pagar a sus prestamistas dependía en gran medida de un complejo equilibrio entre el precio del azúcar, el tamaño de las cosechas y el precio del petróleo en el mercado internacional. Al no poder importar fertilizantes ni pesticidas, la producción de azúcar cubana se desplomó a principios de los noventa, lo que empeoró todavía más la situación<sup>[17]</sup>. De los ocho millones de toneladas de la temporada 1989/1990, la producción de la isla se redujo más de la mitad en 1994/1995, hasta los 3,3 millones de toneladas<sup>[18]</sup>.

Para los comerciantes que habían vendido petróleo a Cuba a cambio de la promesa de azúcar, eso significaba una espera de años o incluso décadas para recuperar todo su dinero. Cada vez con más frecuencia, los ejecutivos acababan en La Habana tratando de salvar acuerdos antiguos, más que de firmar otros nuevos. Con las cosechas de azúcar en declive, los comerciantes idearon formas cada vez más creativas de cobrar.

Para Vitol, la forma de recuperar su inversión en Cuba pasaba por entrar en el negocio hotelero. A mediados de los noventa, Castro había reconocido la necesidad de abrir el país a la inversión extranjera y de encontrar una fuente de divisas distinta del azúcar. Y el turismo parecía la solución natural. El líder cubano, decidido a encontrar inversiones adecuadas para sus amigos en el negocio de las materias primas, llevó a Taylor y al resto del equipo de Vitol por toda la isla, con la idea de que buscaran ubicaciones para futuras inversiones hoteleras que sumar a la que ya habían hecho en el Parque Central. En una ocasión, volaron entre las playas de arenas blancas en el helicóptero personal de Castro, un Mi-8 soviético equipado con grandes sillones de cuero sobre los que los comerciantes sudaban por el calor caribeño. «Estábamos tratando de entregar petróleo y que nos lo pagaran de algún modo», afirma Fransen<sup>[19]</sup>.

Ya a principios de los noventa, el Gobierno estadounidense se preguntaba por las actividades de los comerciantes de materias primas en Cuba. Había un embargo contra la isla desde la revolución y, en 1996, el Congreso aprobó la ley Helms-Burton, que fortalecía el bloqueo y penalizaba a las compañías no estadounidenses que hacían negocios en la isla.

Concedor de los riesgos de enfrentarse a Washington, Vitol creó una red de compañías, desde Suiza hasta las Bermudas, para mantener sus acuerdos en Cuba lejos del alcance de los reguladores estadounidenses. Las inversiones hoteleras se hicieron, junto con la compañía estatal de turismo de Cuba, a

través de una entidad llamada Amanecer Holding. La participación de Vitol se canalizó a través de una serie de empresas pantalla de Bermudas y Suiza: Sunrise (Bermudas) Ltd., que a su vez era propiedad de Vitol Energy (Bermudas) Ltd., que a su vez era propiedad de Vitol Holding Sarl, el grupo empresarial suizo de la comercializadora<sup>[20]</sup>.

Los ejecutivos hablaban en clave sobre los acuerdos en Cuba, a los que se referían como «el intercambio de la isla»<sup>[21]</sup>. Y Vitol puso especial empeño en no involucrar a nadie de sus oficinas de Houston y Nueva York en la operación. «No había nadie de Estados Unidos, ni ninguna entidad estadounidense, ni dólares: nada», recuerda Fransen.

A pesar de tanta fanfarria, Vitol no tenía demasiada fe en el negocio hotelero. Pocos años después de anunciar su incursión en la hostelería cubana, la compañía vendió discretamente sus inversiones hoteleras. Pero siguió cultivando sus relaciones con Cuba. Taylor, que ahora era un alto ejecutivo en Vitol, visitaba la isla todos los años para asegurarse de que los cubanos no olvidaran jamás quién los había apoyado cuando más lo necesitaban. En una ocasión se encontró con el ministro de Comercio del Reino Unido en La Habana, y los dos británicos estuvieron con Castro hasta las cuatro de la madrugada, bebiéndose las dos últimas botellas de un vino de Burdeos de 1956 de las bodegas cubanas, regalo del presidente francés François Mitterrand<sup>[22]</sup>.

Eran un grupo peculiar: el magnate del petróleo, un político británico y el líder guerrillero de una revolución marxista. Pero, de algún modo, le cuadraba a aquella época en la que el dinero importaba más que la ideología y en la que la influencia de los comerciantes de materias primas se extendía cada vez más por los palacios presidenciales de todo el mundo.

Como dijo el primer director del Hotel Parque Central: «La revolución que comenzó en 1959 se está adaptando a tiempos modernos con influencias capitalistas»<sup>[23]</sup>.

Los comerciantes de materias primas vieron en el derrumbe de la Unión Soviética una oportunidad de oro que ofrecía nuevas posibilidades de crecimiento a través de la compra y la venta de recursos en más países y a una escala mayor. La desintegración soviética dio a luz a quince naciones nuevas, desde Lituania, en el Báltico, hasta Turkmenistán, en el Asia Central. Y el final de la Guerra Fría contribuyó a terminar con muchos conflictos financiados y armados por estadounidenses y soviéticos. Las largas guerras

civiles en Mozambique y Angola, así como en Nicaragua, El Salvador y Guatemala, por fin vieron su final.

En algunos sentidos, la transición fue más dura fuera de Rusia. Los demás países del antiguo bloque comunista no solo tuvieron que lidiar con la transformación a sistemas más o menos capitalistas, sino que también perdieron las ayudas rusas de las que muchos dependían. Desde América Central hasta Asia Central, hubo países que hasta entonces habían vivido de los profundos bolsillos de Moscú y que de repente tuvieron que relacionarse con el mercado. Y, en casi todos los casos, los comerciantes de materias primas acudieron al rescate.

Para prosperar en las fronteras del capitalismo en los años noventa había que estar dispuesto a hacer negocios en toda clase de lugares peliagudos. En Tayikistán, país vecino de Afganistán en el Asia Central, Marc Rich + Co, y después Glencore, financiaron al Gobierno, en medio del conflicto más sangriento de la desintegración de la Unión Soviética, a través de la compra de aluminio, su principal exportación. «En realidad fue un negocio increíble, porque había una guerra civil —recuerda Ígor Vishnevskiy, el ejecutivo de aluminio de Glencore que acabó liderando la oficina de Moscú—. Era un poco arriesgado, porque nadie sabía exactamente lo que iba a pasar con esa lucha de poder»<sup>[24]</sup>.

La situación también requería que los comerciantes fueran creativos y encontraran formas de conseguir beneficios de países que tenían poca capacidad de pagarles por sus servicios o sus materias primas. Fue un momento de trueque frenético: pocos países o compañías tenían dinero en efectivo, así que los comerciantes se convirtieron en expertos en el intercambio de materias primas.

«Había gente desesperada por vender cosas que no sabía cómo vender porque Raznoimport estaba en proceso de desintegración y nadie sabía cómo pagar —dice Danny Posen, que fue el responsable de la oficina de Marc Rich + Co en Moscú en 1992 antes de marcharse para cofundar Trafigura—. Y entonces nos dimos cuenta de que no había por qué pagar con dinero; se podía pagar con cosas que otros necesitaran»<sup>[25]</sup>.

Marc Rich + Co no estaba sola, en absoluto. En Uzbekistán, Cargill llegó a un acuerdo de trueque para comprar algodón y pagarlo con maíz de otro país de la antigua Unión Soviética, Ucrania<sup>[26]</sup>. André, la compañía suiza que era la quinta mayor comercializadora de grano del mundo, dominaba como nadie el arte del trueque. Suministraba leche en polvo a Cuba y aceptaba puros como pago. Y le cambiaba grano por metales a Corea del Norte<sup>[27]</sup>.

Pero, de todas las empresas comerciales que trataron de sacar provecho del caótico mundo poscomunista, fue Vitol la que sufrió la transformación más drástica. A principios de los noventa, era una compañía mediana cuya actividad giraba principalmente en torno a los productos refinados; a finales de la década, era la mayor comercializadora de petróleo del mundo. Entre 1990 y 1999, su volumen de negocio se triplicó<sup>[28]</sup>.

«El Grupo Vitol es el mayor distribuidor de petróleo independiente del mundo —podía presumir la compañía a finales de la década—. Ninguna otra compañía llega a todos los mercados globales con la cobertura física de Vitol»<sup>[29]</sup>.

Los comienzos de Vitol fueron bastante más modestos. En agosto de 1966, dos holandeses de poco más de treinta años, Henk Viëtor y Jacques Detiger, fundaron la compañía para probar suerte comprando y vendiendo barcasas de productos refinados por el Rin. Juntaron el apellido Viëtor y *oil* (petróleo) para crear el nombre de la compañía. El capital inicial fue de 10 000 florines neerlandeses (unos 2800 dólares de la época), un préstamo del padre de Viëtor. Detiger recuerda que el hombre les advirtió: «Tenéis seis meses. Si no funciona, lo dejáis»<sup>[30]</sup>.

Los dos comerciantes tuvieron suerte. Dieron sus primeros pasos en el comercio de petróleo justo cuando el mercado estaba a punto de explotar. Y Róterdam, donde se encontraba la sede de su negocio, iba a convertirse en la capital mundial del petróleo. A finales de 1967, tras solo diecisiete meses de operaciones, los primeros beneficios de la compañía fueron unos respetables 2,4 millones de florines (unos 670 000 dólares)<sup>[31]</sup>.

Hubo más beneficios después de aquellos, y Vitol se expandió más allá de los Países Bajos, con oficinas en Suiza, Londres y las Bahamas. En 1973, el año de la primera crisis del petróleo, Vitol ganó unos 20 millones de dólares<sup>[32]</sup> (ese mismo año, los beneficios de Philipp Brothers antes de impuestos fueron de 55 millones)<sup>[33]</sup>. La compañía empezó a buscar nuevos lugares en los que invertir sus beneficios, y hasta creó una filial para invertir en arte. Según un informe anual de la compañía, la filial «tiene el atractivo de aunar el sentido de inversión y el coleccionismo»<sup>[34]</sup>. Vitol invirtió en pintores modernos, iconos rusos y miniaturas chinas.

En 1976, una década después de comenzar a trabajar juntos, Detiger y Viëtor se separaron. Tenían distintas formas de entender el riesgo: Viëtor quería invertir en yacimientos petrolíferos, mientras que Detiger, que era más conservador, prefería no salirse del comercio de materias primas. Viëtor, que controlaba el 90 % de las acciones, dejó la compañía y Detiger asumió la

presidencia. La mayor parte de las acciones (el 72 %) se repartió entre él y otros tres altos ejecutivos<sup>[35]</sup>. Desde un discreto edificio de fachada de cristal en uno de los canales de Róterdam, Detiger dirigía una empresa que empezaba a tener un papel significativo en el mercado de los productos petrolíferos refinados. Con sus trajes a medida y sus puros caros, el holandés era un consumado maestro de las relaciones públicas que invitaba a comer a menudo a los grandes de la industria petrolífera de Róterdam<sup>[36]</sup>.

Pero en el interior de la compañía latía un tira y afloja entre los comerciantes holandeses en Róterdam y sus colegas británicos que sería definitorio para Vitol durante las siguientes dos décadas. El comercio de petróleo se estaba convirtiendo en el casino del mercado de Róterdam, y los riesgos y la especulación estaban a la orden del día. David Jamison, que más adelante descubriría a Ian Taylor y que entonces dirigía la oficina de la compañía en Londres, «especulaba cada vez más», recuerda<sup>[37]</sup>. Pero Detiger seguía sintiendo pavor ante la posibilidad de que un movimiento de precios adverso acabara con su empresa de la noche a la mañana. Su cautela resultó ser fructífera: a diferencia de muchas otras comercializadoras de aquellos tiempos, que desaparecieron a los pocos años de empezar, Vitol resistió.

A mediados de los ochenta, la compañía manejaba unos 450 000 barriles diarios de productos refinados. Eso hizo que llegara a desempeñar un papel notable en ciertos nichos de mercado, como el suministro de fuel a las centrales eléctricas o el envío de diésel en barcazas fluviales por la Europa continental. Pero todavía no se había hecho un hueco en el mayor mercado de todos: el del crudo. Vitol se había aventurado en ese terreno a principios de los setenta, a través de una filial llamada Crude Oil Trading (COT), en Suiza. Pero le había costado ganar cuota de mercado, y su informe anual de 1970 señalaba: «Decir que la llegada de COT al mercado ha sido recibida con entusiasmo sería exagerado, pues es un secreto a voces que las grandes empresas nunca han mirado de forma favorable a los intermediarios que vienen a ocupar un espacio entre los productores y los consumidores»<sup>[38]</sup>.

Aquel contratiempo alejó a Vitol del crudo hasta mediados de los ochenta, aunque le sirvió para establecer buenas relaciones con las distintas agencias estatales de comercio del bloque comunista. Cuando la producción rusa de petróleo aumentó de forma considerable, esos contactos le ofrecieron crudo a Vitol, además de los habituales productos refinados. Tras perder dinero en los primeros cargamentos, los encargados de Vitol decidieron que debían contratar a alguien que supiera algo sobre el comercio de crudo. De modo que abordaron a un joven ejecutivo de Shell llamado Ian Taylor. Fue una decisión

llena de clarividencia: el colapso del orden comunista abrió un amplio arsenal de nuevos suministros para comercializadoras como Vitol, que haría del crudo su futuro.

Taylor ascendió enseguida en el escalafón en su nueva empresa. En 1990, cinco años después de su incorporación, fue uno de los aproximadamente cuarenta ejecutivos que compraron la parte de Detiger y de los socios más antiguos por 250 millones de florines (unos 140 millones de dólares). La compra, financiada por el banco ABN, convirtió a Ton Vonk, uno de los ejecutivos holandeses de la compañía, en el nuevo consejero delegado.

En esos años, Taylor recorrió el mundo consolidando la presencia de Vitol en el mercado del crudo. La desaparición de la Unión Soviética desplegó una oleada de nuevos flujos en los mercados internacionales, creando la oportunidad perfecta para Vitol. Taylor no solo vio potencial en Cuba. Vitol abrió una oficina de avanzada en Moscú que atrajo a ejecutivos en busca de adrenalina, incluido uno que paseaba a los compañeros que venían de visita por la Plaza Roja en un todoterreno que había pertenecido al ejército ruso con los faros apagados y gafas de visión nocturna<sup>[39]</sup>. La compañía también se introdujo en las demás antiguas repúblicas soviéticas y cerró acuerdos con todas, desde Kazajistán hasta Turkmenistán.

Pero no todo fueron buenas noticias para Vitol en el «salvaje Este» de la antigua Unión Soviética. El mayor paso en falso de la compañía fue un intento fallido de entrar en el mercado de los metales imitando los acuerdos del aluminio que estaban proporcionándoles enormes beneficios a compañías como Trans-World y Marc Rich + Co. En 1991, Vitol creó una empresa llamada Euromin, orientada al comercio de metales, a medias con un grupo de antiguos empleados de Marc Rich + Co. La empresa empezó con buen pie, logró acuerdos de *tolling* con fundiciones de aluminio de Rusia y compró una planta rusa de zinc. Incluso invirtió en un hotel en la lúgubre ciudad industrial de Cheliábinsk, en paralelo a su apuesta cubana.

Pero, en 1995, Euromin comenzó a perder dinero. El mayor problema fue lo que la compañía describió como «la llegada de un tonelaje considerable de chapa de aluminio de calidad inferior»<sup>[40]</sup>. La realidad era que les habían estafado. Habían pagado decenas de millones de dólares por lo que pensaban que era aluminio, pero el metal que les llegó comenzó a oxidarse, una clara señal de que no era aluminio. Vitol se gastó 96 millones de francos suizos (unos 85 millones de dólares) para mantener Euromin a flote<sup>[41]</sup>.

No fue solo en el antiguo bloque comunista donde Taylor llegó a acuerdos petroleros. Volvió al país en el que había pasado parte de su adolescencia,

Irán, y cultivó un contacto que ya habían establecido los socios holandeses de Vitol. Le compró petróleo al coronel Gadafi en Libia y al sultán de Omán. Y se adentró en el corazón cleptócrata de la creciente industria del petróleo en África, Nigeria.

En 1995, Vonk se jubiló, y Taylor se convirtió en consejero delegado de Vitol. Fue una victoria para la oficina de Londres en su tira y afloja con Róterdam. Vitol era ahora del todo británica, y abandonó el conservadurismo impuesto por la directiva holandesa. «Londres era la oficina que llevaba el mando y la empresa se volvió menos holandesa —diría Taylor—. Los holandeses eran maravillosos, pero no querían trabajar fuera del horario de nueve a cinco. Eso hizo que quedaran descartados de inmediato»<sup>[42]</sup>.

Vitol se convirtió en una compañía donde se trabajaba más y de una forma más agresiva, con un mayor apetito por los riesgos inherentes a comprar y vender petróleo en algunos de los rincones más complicados del mundo. Era el momento perfecto para convertir Vitol en una comercializadora verdaderamente global: la integración del antiguo bloque comunista en la economía mundial proporcionaba una rara oportunidad de expansión para un comerciante, y la creciente ubicuidad de tecnologías como los teléfonos móviles e internet estaban facilitando el comercio a través de grandes distancias y zonas horarias. A finales de la década, a Vitol le faltaba poco para superar a Glencore y convertirse en el mayor comerciante de petróleo del mundo<sup>[43]</sup>, y Taylor estaba a punto de conseguir un lugar en los libros de historia de la industria del comercio.

El caótico panorama del antiguo mundo comunista fue una bendición para los comerciantes de materias primas que fueron capaces de navegar por él. Pero también era un lugar por el que a principios de los noventa no era fácil moverse: estaba lleno de reglas en cambio constante que a veces entraban en conflicto directo entre ellas; era profundamente corrupto en todos los niveles, desde las fábricas hasta el palacio presidencial, y no faltaban los conflictos sangrientos y las personas en puestos clave con actitudes brutales. Por eso muchas compañías occidentales evitaban la región. Algunos de los ejecutivos de materias primas que aun así se aventuraban en ella emergían con las cuentas bancarias repletas, pero con su reputación mancillada.

Vitol, por ejemplo, suministró combustible a Yugoslavia incluso durante el periodo de tiempo en el que el país estuvo sumido en una serie de guerras brutales que acabaron disgregándolo. La ONU había impuesto sanciones al

régimen de Slobodan Milošević, el líder serbio involucrado en un conflicto sangriento en Bosnia. Cuando, tras un acuerdo de paz a finales de 1995, esas sanciones se levantaron Vitol empezó a enviar combustible al país de Milošević de inmediato. Luego, al verse en una serie de disputas con sus clientes, Vitol pagó a un infame líder paramilitar serbio para que les ayudara a resolver la situación. Bob Finch, la mano derecha de Taylor en Vitol, voló a Belgrado para reunirse con la persona que le debía dinero a Vitol. El serbio, conocido por su nombre de guerra, Arkan, asistió a la reunión, un servicio por el que Vitol le pagó un millón de dólares. Fuera coincidencia o no, la deuda de Vitol se saldó rápidamente. Un año más tarde, Arkan fue acusado de crímenes contra la humanidad, entre los que se contaba la limpieza étnica de decenas de bosnios<sup>[44]</sup>. «He visto a Arkan una vez —reconocería Finch cuando el asunto se hizo público—. No suena bien, estoy de acuerdo»<sup>[45]</sup>. (Vitol dice que sus empleados no sabían quién era Arkan antes de que se celebrara la reunión, y que le pagaron porque temían por su propia seguridad) <sup>[46]</sup>.

Glencore tampoco se comportó siempre de forma completamente admirable en la región. Marc Rich ya no estaba, pero Glencore seguía siendo la compañía que él había creado: aventurera, innovadora y dispuesta a saltarse las reglas.

El 28 de abril de 1995, pocos meses después de que Rich dejara la compañía para siempre, Glencore firmó un acuerdo con una agencia gubernamental de Rumanía para suministrar petróleo al país. No había nada particularmente destacable en el contrato, pero, cuando varios años después salió a la luz como parte de una batalla legal, permitió conocer como nunca las maquinaciones internas de Glencore, y la clase de comportamiento poco ético al que los comerciantes de materias primas se entregaron en medio del caos del mundo postsoviético.

Para los comerciantes de petróleo, Rumanía era un cliente importante. El puerto de Constanza, a orillas del mar Negro, convertía al país en un lugar clave en la región. Rumanía era capaz de refinar 500 000 barriles al día, con los que podía abastecer su consumo interno y exportar un considerable excedente de gasolina, diésel y otros productos de petróleo a sus vecinos sin salida al mar.

Glencore llevaba haciendo negocios en Rumanía desde los tiempos de Marc Rich, y los contratos firmados en 1995 certificaban la continuidad de esa relación. En ellos, Glencore se comprometía a suministrar a Rumanía

crudo de ciertas variedades ya acordadas: Iranian Heavy, Gulf of Suez Mix de Egipto y Urales de Rusia.

No todos los petróleos son iguales. Una refinería suele procesar hasta cuarenta o cincuenta variedades diferentes. Cada uno tiene su propia huella química: hay un crudo pesado, que parece mermelada y que al refinarse produce mucho fuel, pero poco diésel y gasolina; hay un crudo ligero, que parece aceite de cocina y da más gasolina y productos petroquímicos. Y cada variedad tiene diferentes niveles de azufre, metales pesados y otras impurezas. Cada variedad tiene también su propio precio. Las tres variedades que Glencore acordó enviar a Rumanía eran tipos populares de petróleo, cuyos precios de mercado eran bien conocidos.

Pero Glencore no entregó las calidades de petróleo prometidas. En lugar de eso, durante un periodo de varios años, entregó una serie de variedades diferentes y significativamente más baratas, y falsificó documentos para que los rumanos no se dieran cuenta. Utilizando, una vez más, el oleoducto Eilat-Ascalón, de cuyo uso había sido pionero Marc Rich, Glencore creó mezclas de petróleos diferentes en el puerto de Ascalón que parecían similares a las variedades que habían acordado entregar, pero que en realidad eran cócteles de otros tipos de crudo procedentes de Yemen, Kazajistán, Nigeria y otros lugares. Las mezclas nunca eran idénticas, sino que estaban hechas de lo que Glencore tuviera a mano. Pero el objetivo era siempre el mismo: imitar la composición química de los tipos de petróleo que aparecían en el contrato, pero a un coste menor para Glencore. En un momento dado, llegaron a mezclar crudo con un fuel, que por entonces era mucho más barato, y entregaron la nueva mezcla como si fuera crudo.

Aquello era una prueba de lo fácil que podía ser aprovecharse de las antiguas naciones comunistas, donde pocos funcionarios comprendían los entresijos del comercio de materias primas, y no era caro comprar a los que sí tenían conocimientos sobre la materia. En una sentencia del Tribunal Superior del Reino Unido, el juez Julian Flaux concluyó que Glencore había creado «un arsenal de documentos falsos», entre los que se contaban manifiestos de embarque, facturas y pólizas de seguros. El juez terminaba su sentencia expresando su «indignación y desagrado por el fraude de Glencore», y ordenando a la compañía que pagara 89 millones de dólares a los rumanos en concepto de indemnización<sup>[47]</sup>.

A pesar de todas las oportunidades para los comerciantes con imaginación surgidas de la desaparición de la Unión Soviética, los noventa fueron una época difícil para la industria. La economía mundial avanzaba por un camino lleno de baches que mantenía bajos los precios de las materias primas, lo que hacía que fuera difícil obtener grandes beneficios. Las sucesivas crisis económicas afectaron a varios países donde los comerciantes habían invertido mucho dinero: primero México, en 1994; después el sudeste asiático, a partir de 1997, y más tarde llegaría la crisis de la deuda soberana en Rusia, en 1998, y la crisis financiera brasileña al año siguiente.

Y los costes también estaban subiendo. En los mercados cada vez más conectados y dependientes de los flujos de capitales de los noventa, ya no bastaba con dedicarse a un nicho del mercado de las materias primas, sino que había que estar presente en todos los rincones del mundo. Eso significaba financiar una costosa red de oficinas y más empleados.

Para empeorar las cosas, las inversiones que las comercializadoras habían hecho en activos como yacimientos petrolíferos, refinerías, granjas de engorde de animales, minas y fundiciones se vieron perjudicadas por la crisis en los mercados emergentes, que afectó a la demanda de materias primas. El precio del petróleo cotizó, de media, 12 dólares por barril en 1998, el más bajo desde antes de la Revolución iraní.

Para la industria del comercio, fue un periodo darwiniano de consolidación al que solo sobrevivieron los más fuertes. Trafigura, que inició su actividad en 1993, en pleno periodo de turbulencias, tuvo dificultades en sus primeros años. «Subestimamos el valor de la economía de escala, lo difícil que es construir un negocio desde cero», admite Graham Sharp, uno de los fundadores de Trafigura<sup>[48]</sup>. Las primeras cuentas de la compañía arrojaron un beneficio de 3,6 millones de dólares, y entre 1993 y 2000 apenas ganaron de veinte a treinta millones de dólares al año. Glencore se recuperó de las pérdidas ocasionadas por el zinc en 1992, pero los beneficios permanecieron muy por debajo de los de sus días de gloria, con solo 192 millones de dólares en 1998. A modo de gesto simbólico, la compañía dejó la oficina que había ocupado en sus días de Marc Rich + Co, y se trasladó unos cuantos kilómetros hacia el norte, a Baar, un pueblo que comienza donde termina Zug. Incluso Vitol, en su camino hacia el dominio del mercado del petróleo, tuvo unos cuantos momentos de pánico: en 1997 apenas llegó a cubrir gastos debido a los problemas en una refinería de petróleo que había comprado en Terranova, Canadá<sup>[49]</sup>.

Los comerciantes de productos agrícolas se encontraron con dificultades todavía mayores. André se hundió en 2001. La unidad de titulización de activos de Continental, ContiFinancial, se vio perjudicada por la crisis de deuda de los mercados emergentes en 1998, y acabó declarándose en bancarrota. Continental vendió su división de comercio de grano a su archirrival Cargill por aproximadamente 450 millones de dólares, además del valor de mercado de sus existencias<sup>[50]</sup>.

Tan importante como la consolidación de la industria del comercio fue la consolidación paralela que estaba teniendo lugar entre los principales productores de materias primas, un proceso que reducía todavía más el panorama competitivo para los comerciantes.

Las compañías petroleras habían sido comercializadoras de importancia desde principios de los ochenta, cuando las Siete Hermanas se dieron cuenta de que no podían seguir ignorando el floreciente mercado del petróleo al contado. Pero, en ese momento, muchas dieron un paso atrás. Exxon compró Mobil en 1998, y Chevron se hizo con Texaco en 2000. Ni Exxon ni Chevron eran compañías con un espíritu comercial tan acusado como las que habían adquirido, así que las en otro tiempo poderosas divisiones comerciales de Mobil y Texaco se marchitaron con rapidez. Total, el gigante del petróleo francés, se fusionó con sus rivales Fina y Elf Aquitaine en 1998 y 1999 y consolidó tres divisiones comerciales en una. Algo similar ocurrió en la minería. Compañías como Billiton y Pechiney, que habían llevado a cabo grandes operaciones comerciales con sus negocios de minería y fundición, se retiraron en gran medida del mercado como resultado de las fusiones y las adquisiciones.

De esa frenética serie de acuerdos emergieron dos grandes compañías petroleras que no solo mantuvieron sus divisiones comerciales internas, sino que las expandieron. Con el cambio de milenio, tanto BP como Shell se reorganizaron y centralizaron sus operaciones comerciales, convirtiéndose en formidables competidores de empresas como Vitol, Glencore y Trafigura.

Las dos compañías han guardado un gran silencio sobre sus actividades comerciales durante años, y se han dado pocos detalles sobre su actividad, pero personas conocedoras de los negocios de ambas compañías aseguran que cada una de ellas maneja más de diez millones de barriles de petróleo al día, varias veces más de lo que producen. Igual que las comercializadoras independientes, BP y Shell han obtenido enormes beneficios gracias a la compraventa de petróleo: BP suele registrar unos beneficios antes de

impuestos de entre 2000 y 3000 millones de dólares anuales, y Shell de 4000 millones de dólares.

En el mundo de los derivados financieros, sus divisiones comerciales son tan innovadoras como las comercializadoras. A finales de los noventa, por poner un ejemplo, BP puso un ordenador completamente a cargo de un fondo de inversión, mucho antes de que los programas informáticos de inversión algorítmica se convirtieran en una fuerza predominante en los mercados financieros. El programa informático de BP, concebido por un genio de las matemáticas de la compañía y conocido como «libro Q», negociaba docenas de futuros de materias primas como el oro y el maíz.

Y su conocimiento del mercado es equiparable al de las comercializadoras. Desde los tiempos de Andy Hall, los comerciantes de BP nunca han tenido miedo de apostar a lo grande, y han mantenido esa audacia hasta la actualidad. Cuando el petróleo bajó de los 30 dólares por barril en 2016, por ejemplo, los ejecutivos de BP apostaron fuerte en el mercado de futuros a que los precios subirían. Fue un movimiento arriesgado: la compañía ya estaba enormemente expuesta a las fluctuaciones en el precio del petróleo por los yacimientos petrolíferos que poseía por todo el mundo. Sin embargo, los ejecutivos insistieron en que el precio había caído tanto que solo podía subir. Se demostró que tenían razón, y la apuesta les generó unos beneficios de cientos de millones de dólares.

Pero, aunque BP y Shell aprovecharon la consolidación de los noventa para apostar por sus divisiones comerciales, no estaban preparadas para igualar la estrategia paso a paso de las comercializadoras en los mercados más arriesgados, como los países del antiguo bloque comunista. Por eso, y a pesar de su tamaño, dejaron muchos de los acuerdos más jugosos y de mayor influencia política a las comercializadoras. Brian Gilvary, que fue director financiero de BP hasta 2020, sostiene que hay países donde la compañía petrolera británica no comercia por los riesgos que conlleva: «¿Hay algún beneficio que podría superar lo que obtenemos hoy en día? Sin duda. ¿Estamos preparados para asumir el riesgo asociado a ello? Desde luego que no. Puedo darte una lista de países, pero ya sabes cuáles son»<sup>[51]</sup>.

Para algunos comerciantes, sobrevivir en los noventa supuso ir a rincones cada vez más peligrosos del mundo; para otros, supuso dar pasos más dudosos. Quien impulsó de un modo más agresivo la consolidación en esa época no fue ni una comercializadora ni una gran compañía petrolera. Fue Enron, una empresa que había comenzado como una empresa de gasoductos, pero de allí pasó a navegar por la liberalización de los mercados del gas y la

electricidad para convertirse en uno de los mayores comerciantes de materias primas del mundo.

Durante los años noventa, Enron había sido una fuerza imparable en la industria del comercio, la que había acaparado a los ejecutivos jóvenes más brillantes y comprado las comercializadoras rivales, la que había redefinido el modo en que podía actuar una compañía comercial y redibujado el mercado de materias primas. Del mismo modo que las innovaciones financieras habían comenzado a revolucionar el mercado del petróleo, Enron, con su ejército de ejecutivos jóvenes y brillantes y su considerable presupuesto, contribuyó a que la electricidad y el gas natural dejaran de ser un aburrido sector regulado y pasara a convertirse en un casino en el que se podían ganar o perder fortunas en un abrir y cerrar de ojos<sup>[52]</sup>.

Desde sus orígenes en el gas y la electricidad, Enron trató de conquistar el resto de la industria del comercio de materias primas. A principios de 2000, compró MG, el venerable negocio de comercio de metales de Metallgesellschaft, que era el comerciante de cobre más grande del mundo en esa época. Pagó 445 millones de dólares, más la deuda<sup>[53]</sup>. Trató de expandirse también al comercio de petróleo, e hizo una oferta para comprar Vitol. Ian Taylor y sus socios rechazaron la oferta, lo que evitó un desastre: Enron ofrecía pagar a los dueños de Vitol con sus propias acciones, que pronto resultaron no tener ningún valor<sup>[54]</sup>.

En los días de la burbuja de las puntocom, Enron era la niña mimada de Wall Street. No tenía necesidad de competir en el mercado del petróleo con gente como Marc Rich y John Deuss, o incluso Andy Hall, porque lo que hacía era inventar nuevos mercados. Después de dominar el gas y la electricidad, comenzaría a comprar y vender el acceso a los cables de fibra óptica usados para transmitir datos. Todo se compraría y vendería en la plataforma de internet de Enron. «Casi creíamos que se podía crear un mercado por pura fuerza de voluntad», diría un antiguo ejecutivo de Enron<sup>[55]</sup>.

Sin embargo, la realidad era más prosaica. La compañía era simplemente un castillo de naipes. La deuda se ocultó a los inversores y reguladores. Los beneficios estaban enormemente inflados. Enron había creado un clima que animaba a los ejecutivos a presionar a los mercados, aprovechando su posición de dominio, para estafar a los clientes<sup>[56]</sup>. Enron quebró en diciembre de 2001; se declaró en bancarota por un enorme fraude de contabilidad<sup>[57]</sup>. El consejero delegado, Jeffrey Skilling, y el presidente, Kenneth Lay, fueron declarados culpables de múltiples delitos de

conspiración y fraude. Fue una de las mayores quiebras de la historia empresarial de Estados Unidos, y transformó el logotipo de Enron en un símbolo de malversación. Marcó también la culminación de uno de los periodos más difíciles de la industria del comercio de materias primas, al que solo sobrevivieron los más duros.

De entre los escombros del antiguo bloque comunista emergieron los contornos de la industria del comercio de materias primas de hoy en día. A principios de los 2000, unos pocos gigantes comerciales habían acumulado una gran parte del flujo de petróleo, metales y grano, y siguen acumulándolo hasta el presente. En el grano, Cargill absorbió Continental y ya representaba alrededor del 40 % de las exportaciones estadounidenses<sup>[58]</sup>. En el petróleo, Vitol se había expandido hasta convertirse en la principal comercializadora; Glencore era la fuerza dominante en los metales. Tras ellos, Trafigura crecía con rapidez. Solo en el mercado de gas y energía de Norteamérica seguía habiendo una feroz competición, pues los bancos de Wall Street y las comercializadoras pugnaban por llenar el hueco que había dejado Enron.

Los comerciantes de materias primas habían salido de los acuerdos salvajes y peligrosos de los años noventa con negocios distribuidos por todo el mundo, desde la Cuba comunista hasta las naciones capitalistas en rápido crecimiento de Europa del Este con toda una serie de dictaduras y Estados fallidos de por medio. Por encima de todo, los supervivientes de la brutal consolidación de la década se habían convertido en poderosos mercaderes de recursos naturales, más grandes en escala y más globales que nunca.

Tal vez los comerciantes no se hubieran dado cuenta todavía, pero ese sería pronto su billete a una nueva era de riquezas. Estaba a punto de emerger una gran fuente nueva de demanda de recursos naturales que revolucionaría su negocio: China.

## Big Bang

Era una mañana húmeda y calurosa de finales de junio de 2001 y Mick Davis estaba sentado ante el escritorio de su casa del norte de Londres, con vistas a la frondosa extensión de Hampstead Heath.

«XSTRATA —escribió—. Un salto hacia arriba».

En un memorando de seis páginas dirigido a sus lugartenientes más cercanos, expuso sus planes para Xstrata, un pequeño grupo empresarial que cotizaba en Suiza y atravesaba dificultades. Les conminó a que recorrieran el mundo en busca de empresas mineras que comprar<sup>[1]</sup>.

A sus cuarenta y tres años, con una barba de tres días y una incipiente barriga, Davis parecía más un oso de peluche que un implacable tiburón corporativo. Pero el aspecto bonachón del sudafricano ocultaba su seguridad en sí mismo y su ambición.

Unos meses antes, había recibido una llamada de un viejo conocido, Ivan Glasenberg, consejero delegado de Glencore, con una oferta intrigante: ¿le gustaría dirigir Xstrata, en la que Glencore tenía una participación del 39 %, e intentar darle la vuelta a la empresa?

Davis no dejó pasar la oportunidad. En una carrera vertiginosa, había pasado de un trabajo de contable en su Sudáfrica natal a encabezar la mayor fusión de la industria minera hasta el momento: la combinación de una gran productora de mineral de hierro australiana llamada BHP con Billiton, que cotizaba en Londres. En la nueva BHP Billiton, Davis tenía pocas perspectivas de llegar a lo más alto, así que aceptó de buen grado la oferta de Glasenberg.

Así que, a finales de junio, estaba libre, en medio de un periodo de descanso forzoso, con mucho espacio para planificar su estrategia de convertir a Xstrata en una de las empresas mineras más grandes del mundo.

Su plan se basaba en una apuesta por los precios de las materias primas. El mundo estaba saliendo de un periodo de precios brutalmente bajos que había sido toda una lección de humildad para las empresas mineras y a sus inversores. Davis estaba convencido de que los precios de las materias primas estaban a punto de subir. Había visitado China unos meses antes, en calidad de director financiero de Billiton, y había empezado a creer que el país estaba a punto de atravesar una gran fase de industrialización que impulsaría la demanda de recursos naturales.

«Los precios de las materias primas deben estar en sus mínimos o muy cerca de sus mínimos —escribió en el memorando, enviado el 27 de junio de 2001 a las 11:42 de la mañana—. Las restricciones por el lado de la oferta son cada vez mayores, mientras que la demanda de China verá una expansión de los márgenes en los próximos años. ¡Es hora de actuar!»

Las predicciones de Davis resultaron ser acertadas, y mucho más de lo que él mismo preveía. Durante la década siguiente, China experimentaría un asombroso periodo de crecimiento que transformaría la industria de los recursos naturales. Se convirtió en el mayor consumidor mundial, con diferencia, de materias primas tan variadas como el acero, el níquel, la soja, la lana y el caucho, lo que hizo que los precios se triplicaran o incluso se cuadruplicaran. Aquello hizo de Xstrata la parte más valiosa de Glencore, y transformó a la compañía que había heredado el cetro de Phillip Brothers y Marc Rich + Co en un híbrido entre una empresa comercializadora y una empresa minera. Fue una época de bonanza para los comerciantes de materias primas como no había habido desde los setenta. Y muy pocos lo vieron venir.

China es el país más poblado del mundo, pero, hasta finales de los noventa, los comerciantes de materias primas no le habían hecho mucho caso. Durante años, empresas como Phillip Brothers, Cargill y Marc Rich + Co dirigieron sus operaciones en Asia desde Tokio, en lugar de desde Hong Kong, Pekín o Shanghái.

La industria estaba acostumbrada a ver a China como un país exportador de materias primas al resto del mundo. El crudo chino propulsaba los coches de California, el carbón chino hacía funcionar las plantas eléctricas de Japón y el arroz chino llenaba el estómago del resto de Asia. Pocos dudaban de que algún día China sería una gran compradora de materias primas. El enorme tamaño de su población hacía que fuera solo cuestión de tiempo que el país se

convirtiera en uno de los factores más importantes en la oferta y la demanda mundial de materias primas. Pero nadie sabía cuándo sucedería.

El cambio en la economía china empezó en 1978, cuando Davis todavía estudiaba en la Universidad de Rhodes en Sudáfrica. En la reunión del Partido Comunista celebrada ese año en Pekín, Deng Xiaoping, el líder chino que había llegado al poder tras la muerte de Mao Zedong, marcó un nuevo rumbo para el país. Deng rechazó el caos y el terror de la Revolución Cultural de Mao y abogó por una nueva era económica bajo la rúbrica de la reforma y la apertura: una aceptación limitada del capitalismo y un compromiso creciente con el mundo exterior. «Bajo nuestro actual sistema de gestión económica, el poder está sobreconcentrado, por lo que es necesario delegar parte de él a los niveles inferiores —diría el líder chino—. De lo contrario, no seremos capaces de sacar a nuestro país de la pobreza y el atraso ni de ponernos al día, y mucho menos de adelantar a los países avanzados»<sup>[2]</sup>.

Esa transformación desató tres décadas de espectacular crecimiento en China, con la economía expandiéndose un promedio de un 10 % al año entre 1980 y 2010. En la mayor metamorfosis económica desde la Revolución Industrial en Europa y en América en el siglo XIX, China se convirtió en la nueva fábrica del mundo y empezó a producir de todo, desde electrodomésticos hasta iPhones. En 2008, China exportaba más en un solo día que en todo 1978<sup>[3]</sup>.

La industrialización de la economía china marcó el comienzo de una urbanización masiva de la población del país. Cuando Deng lanzó su programa de reformas, menos de dos de cada diez chinos vivían en áreas urbanas. Durante las décadas siguientes, unos 500 millones de chinos emigraron a las ciudades, lo que elevó el porcentaje de personas en áreas urbanas hasta casi el 60 % en 2017<sup>[4]</sup>.

El auge económico chino empezó casi inmediatamente después de que Deng presentara su reforma en 1978, pero no tuvo un impacto significativo en los mercados de materias primas hasta mucho después. Para entender el motivo, es necesario examinar la relación entre la riqueza de una nación y su consumo de recursos naturales.

La cantidad de materias primas que consume un país es, en su mayor parte, una función de dos factores: el tamaño de la población del país y su renta. Sin embargo, la relación con la demanda de materias primas no es una línea recta<sup>[5]</sup>. Mientras un país siga siendo relativamente pobre, con una renta anual por cápita inferior a los 4000 dólares, la población gastará la mayor parte de sus ingresos en los productos básicos que necesita para sobrevivir:

comida, ropa y vivienda. Es más, los Gobiernos de los países pobres no tienen dinero para llevar a cabo grandes inversiones en infraestructuras públicas que requieran de muchas materias primas, tales como centrales eléctricas o ferrocarriles. Incluso si un país pobre crece rápidamente, no se traduce en una gran demanda adicional de materias primas.

Lo mismo ocurre con los países muy ricos. En el momento en el que la renta de una nación se eleva por encima de los 18 000 o 20 000 dólares per cápita, los hogares gastan cualquier ingreso adicional en servicios que requieren cantidades relativamente pequeñas de materias primas: mejor sanidad y educación, ocio y entretenimiento. Los Gobiernos de estos países tan ricos, por lo general, ya han construido la mayor parte de las infraestructuras públicas necesarias.

Entre estos dos extremos, existe un punto óptimo para la demanda de materias primas. Una vez que la renta per cápita supera los 4000 dólares, los países suelen industrializarse y urbanizarse, lo que crea una relación fuerte, y a veces desproporcionada, entre un mayor crecimiento y una demanda adicional de materias primas. China alcanzó el punto óptimo para las materias primas en la época en la que Davis escribió su memorando de Xstrata: su PIB per cápita alcanzó los 3959 dólares en 2001<sup>[6]</sup>. El análisis de Davis no se basaba en modelos económicos detallados, pero él sabía, por sus viajes al país, que en China estaba sucediendo algo importante que podría impulsar el mercado de las materias primas.

Los hogares chinos estaban empezando a gastar sus ingresos adicionales en bienes de consumo como neveras, lavadoras y otros electrodomésticos, y a cambiar sus bicicletas por coches. La dieta nacional también estaba evolucionando: los cuencos de arroz daban paso a la carne de cerdo y de ave. Al mismo tiempo, Pekín y sus administraciones provinciales se lanzaron a una vorágine constructora solo comparable a la reconstrucción de Europa y Japón después de la Segunda Guerra Mundial. Se construyeron miles de kilómetros de carreteras y vías férreas nuevas, decenas de centrales eléctricas y aeropuertos, ciudades enteras en pocos años, con sus hospitales, escuelas y centros comerciales.

Justo cuando China estaba pasando el punto de inflexión de la demanda de materias primas, otro acontecimiento trascendental impulsó su economía. El 11 de diciembre de 2001, China se convirtió formalmente en miembro de la Organización Mundial del Comercio (OMC)<sup>[7]</sup>. Fue el comienzo de una fase de crecimiento económico aún más intensa. La inversión extranjera en China se disparó. La economía del país, que había crecido un 50 % entre 1980

y 1989 y un 175 % en la década siguiente, se expandió más del 400 % en la década posterior a su adhesión a la OMC<sup>[8]</sup>.

El impacto en la demanda de materias primas fue sísmico. En 1990, China consumía aproximadamente tanto cobre como Italia, lo que representaba menos del 5 % de la demanda mundial. En 2000, el consumo de China era casi tres veces mayor que el de Italia. En 2017, China era responsable de la mitad de la demanda mundial de cobre, y su consumo era casi veinte veces mayor que el de Italia<sup>[9]</sup>.

Otro ejemplo es el petróleo. Hasta 1993, China había sido una exportadora neta que vendía más petróleo en el mercado mundial que algunos de los miembros de la OPEP. Pero los yacimientos petrolíferos de China pronto fueron incapaces de satisfacer la demanda interna. A partir de 1993, el país se convirtió en importador neto. Luego, cuando entró en el punto óptimo de las materias primas, la demanda se disparó. En 2001, las importaciones de China fueron de un millón y medio de barriles al día. En 2009 era el triple y en 2018 el país se había convertido en el mayor importador de petróleo del mundo: compraba casi diez millones de barriles al día en el mercado internacional, el equivalente a toda la producción de Arabia Saudí. En solo unos años, China se había convertido en la mayor consumidora mundial de materias primas, y a mucha distancia del resto.

China fue el país más importante que entró en el punto óptimo para las materias primas, pero no el único. En todo el mundo, muchos países, más allá de las naciones industrializadas de América del Norte, Europa y Japón, estaban alcanzando un nivel de desarrollo económico que requería muchos más recursos naturales que antes. El crecimiento sincronizado y con un uso intensivo de recursos creó lo que los economistas llaman un «superciclo» de las materias primas: un periodo prolongado durante el cual el precio de las materias primas está muy por encima de su tendencia a largo plazo. Dura más que un ciclo económico normal y, a menudo, se extiende durante décadas<sup>[10]</sup>.

Un ciclo normal de precios de las materias primas, resultado de una crisis de oferta, como la pérdida de una cosecha o el cierre de una mina, tiende a ser de corta duración: el aumento de los precios estimula la oferta adicional y enfría la demanda, y el mercado se reequilibra. Los superciclos los pone en marcha la demanda y duran más. Suelen coincidir con periodos de rápida industrialización y urbanización de la economía mundial. El primer superciclo moderno de las materias primas, por ejemplo, lo desencadenó la Revolución Industrial del siglo XIX en Europa y en Estados Unidos; el segundo, el rearme global anterior a la Segunda Guerra Mundial, y el tercero, el auge económico

de la Pax Americana y la reconstrucción de Europa y Japón a finales de los cincuenta y principios de los sesenta.

El cuarto empezó en torno al cambio de milenio, cuando China y otras economías emergentes entraron en el punto óptimo de las materias primas<sup>[11]</sup>, y alteró de un modo fundamental la estructura de los mercados mundiales del sector. Entre 1998 y 2018, los siete mayores mercados emergentes del mundo (el grupo BRIC, formado por Brasil, Rusia, India y China, más Indonesia, México y Turquía) respondían por el 92 % del aumento en el consumo de metales, el 67 % del aumento del consumo de energía y el 39 % del aumento del consumo de alimentos<sup>[12]</sup>.

La industria de las materias primas estaba mal preparada para hacer frente al aumento de la demanda. Los precios bajos de la década de los noventa habían obligado a muchas empresas mineras, petroleras y agrícolas a recortar gastos de un modo salvaje, por lo que, cuando se disparó el consumo, no estaban en condiciones de aumentar la producción.

La combinación de una demanda desbocada y una oferta estancada tuvo un impacto explosivo en los precios. El crudo, que en 1998 alcanzó un mínimo por debajo de los 10 dólares, subió a más de 50 a mediados de 2004. El precio del níquel se cuadruplicó durante el mismo periodo. Subieron también los precios del cobre, el carbón, el mineral de hierro y la soja. Y solo fue un preludio de lo que estaba por venir. A finales de la década, todos esos precios habrían batido nuevos récords.

El aumento de los precios llenó las arcas de los países ricos en materias primas como Australia, Brasil, Chile, Arabia Saudí y Nigeria, creando un círculo virtuoso en el que el crecimiento económico de China y otros lugares impulsó el aumento de la demanda y del precio de las materias primas, estimulando un mayor crecimiento de las naciones ricas en materias primas, lo que provocó a su vez una mayor demanda de productos manufacturados de China. El crecimiento económico global se aceleró más de un 5 % de media entre 2004 y 2007 y un 8 % de media en los mercados emergentes. En ambos casos, era la tasa más alta en treinta años.

Davis no había anticipado todo eso cuando se sentó a escribir su memorando en 2001. Pero en pocos años, el auge de las materias primas hizo que Xstrata pasara de ser una molestia y un problema financiero a ser la parte más valiosa de Glencore. Al timón de la comercializadora de materias primas había un hombre que terminaría obteniendo mejores resultados en el superciclo que

cualquier otra persona del planeta. Él y Davis se convirtieron en un tándem que dominaría tanto a la industria del comercio como de la minera. Ese hombre era Ivan Glasenberg.

Glasenberg había nacido el 7 de enero de 1957 en el seno de una familia de clase media de Johannesburgo. La mayor parte de la comunidad judía de la ciudad era originaria de Lituania y los Glasenberg no eran una excepción: el padre de Ivan había nacido allí, mientras que el apellido de soltera de su madre era Vilensky, que significa ‘de Vilna’.

El joven Glasenberg creció en un barrio adinerado al norte de Johannesburgo, donde las calles estaban bordeadas por árboles y las enormes casas estaban protegidas por muros de hormigón y vallas de hierro. Asistió a la cercana escuela secundaria de Hyde Park, donde no fue un alumno brillante pero sí seguro de sí mismo y franco. «No era una persona tímida —recordaba uno de sus profesores—, y no siempre aceptaba que el maestro tuviera razón»<sup>[13]</sup>.

Lo que sí tenía Glasenberg eran deseos de triunfar. Su hermano Martin se hizo cargo del negocio familiar, dedicado a la importación y distribución de bolsos y maletas, pero Ivan, una vez terminado el servicio militar, aceptó un trabajo de contable por un salario de unos 200 rands (230 dólares). Al mismo tiempo, se matriculó en la Universidad de Witwatersrand para estudiar contabilidad. En 1982, se fue a Los Ángeles para estudiar un máster en la Universidad del Sur de California.

Su instinto competitivo no se limitaba a su carrera profesional. Hizo atletismo desde joven y pronto empezó a competir en marcha, el deporte en el que los competidores, meneando la cadera, deben cubrir una distancia lo más rápido posible manteniendo el contacto con el suelo en todo momento. Glasenberg esperaba competir en los Juegos Olímpicos de Los Ángeles en 1984, pero a los atletas sudafricanos se les prohibió participar debido al boicot contra el *apartheid*.

Seguiría siendo un fanático del deporte durante el resto de su vida; corría o nadaba casi todas las mañanas e hizo de la actividad deportiva una seña de identidad de Glencore, una empresa en la que equipos enteros de trabajadores salían a correr en grupo o a montar en bici por las colinas de los alrededores de Zug a la hora de comer. El comercio de materias primas pronto pasaría a ocupar el tiempo y la energía que hasta entonces Glasenberg había dedicado al deporte, pero, aun así, corrió el maratón de Nueva York en 1994, a sus treinta y siete años, en 3 horas y 34 minutos, un tiempo más que respetable, y siguió compitiendo en triatlones en Suiza hasta los cincuenta y pico<sup>[14]</sup>.

Glaserberg se había incorporado a Marc Rich + Co en abril de 1984, cuando la empresa todavía estaba en el punto de mira del sistema judicial estadounidense. (El caso contra la empresa no se resolvería hasta más adelante ese mismo año). Glaserberg empezó a trabajar en la oficina de Johannesburgo, donde había una sala aparte con un candado en la puerta en la que se organizaban las importaciones de petróleo a Sudáfrica, las cuales, pese al embargo de la ONU, estaban entre las principales líneas de negocio de la compañía. Una vez le preguntaron a Glaserberg cómo veía haber ayudado a la Sudáfrica del *apartheid* a eludir el embargo; él respondió riendo entre dientes que la empresa no había infringido ninguna ley y que había exportado carbón sudafricano a los países que lo querían<sup>[15]</sup>.

Glaserberg empezó comprando y vendiendo carbón, un sector soporífero que ganaba unos pocos millones de dólares en los años buenos. Su jefe era Udo Horstmann, un ejecutivo alemán de la vieja escuela muy aficionado a coleccionar arte indígena africano. Horstmann vio a Glaserberg como una amenaza. Una vez le dijo a Felix Posen, entonces uno de los socios principales de la empresa, que el joven sudafricano arruinaría el negocio del carbón<sup>[16]</sup>.

En realidad, sucedió lo contrario. No existía un mercado de futuros de carbón, lo que limitaba el tipo de estrategias comerciales que podían llevarse a cabo. Así que la clave estaba en los trapicheos, en regatear con los mineros de Sudáfrica, Australia o Colombia que producían el carbón y con las centrales eléctricas de Japón, Corea del Sur y Alemania que lo consumían, construyendo relaciones con ambas partes y sacándoles el máximo partido.

Eso a Glaserberg se le daba muy bien. Posen, que fue uno de los que lo contrató, dice que era un «hacedor». Llegó a conocer a todos los compradores y vendedores de carbón a los que había que conocer. El mercado era lo bastante lento como para poder llevar un seguimiento de todas las transacciones que se realizaban, y los conocimientos de Glaserberg eran enciclopédicos. Pronto se mudó a Australia para dirigir desde allí la división de carbón y luego a Hong Kong, como responsable de la oficina de Glencore en la ciudad. En 1990, reemplazó a Horstmann como responsable del carbón de la empresa en Zug<sup>[17]</sup>.

Ya se lo veía como una de las figuras en ascenso de la empresa y en pocos años consolidaría su posición como su futuro líder. «Cuando entré en la empresa e Ivan llegó a Zug, ya era la estrella», reconoce Josef Bermann, que se incorporó en 1990 y llegaría a ser responsable del comercio de aluminio. Rich ya estaba en el ocaso de su carrera, pero el joven y ambicioso ejecutivo

de carbón llamó su atención. «Marc siempre me dijo, después de que me fuera, que ya veía que Glasenberg era el tipo que llevaría a Glencore a su próxima etapa», recuerda Bermann<sup>[18]</sup>.

Glasenberg se mantuvo al margen de las luchas internas que consumieron a Marc Rich + Co en 1992 y 1993. Pero cuando el polvo se asentó y Willy Strothotte salió victorioso en la batalla por el futuro de la empresa, Glasenberg estaba a su lado como uno de los doce jefes de departamento que ahora poseían una parte considerable de la empresa.

Strothotte y Glasenberg, que se estaban convirtiendo en las dos personas más importantes de la compañía, tenían estilos complementarios pero casi cómicamente diferentes. El alto y sereno Strothotte ocupaba un puesto de embajador al timón de Glencore. Viajaba por el mundo con su avión privado, cómodamente vestido con sus camisas con sus iniciales bordadas, charlando con proveedores, clientes y banqueros en los seis idiomas que hablaba sin dificultad. No vivía para trabajar: en ocasiones, llamaba a alguno de los principales ejecutivos de Glencore y le pedía que cancelara todas sus reuniones de la tarde para ir a jugar con él a golf en Schönenberg, un selecto club cerca de Zúrich del que era miembro<sup>[19]</sup>.

Glasenberg era justo lo contrario. Bajito y delgado, con el fino cabello castaño peinado hacia atrás, era un hombre que no paraba quieto, de una intensidad beligerante que pocos, tanto dentro como fuera de Glencore, podían igualar. Con su acento sudafricano y su manera de hablar franca y áspera, salpicada de blasfemias, no tenía nada de la serenidad del alemán Strothotte. Un periódico australiano lo describió como «un terrier nervioso»<sup>[20]</sup>. No le interesaban los lujos que venían con su posición: recortaba gastos sin remordimientos y durante años le gustó jactarse de que Glencore no tuviera un avión privado. (De hecho, Strothotte tenía uno que alquilaba a la empresa y Kazzinc, una filial de Glencore, otro)<sup>[21]</sup>. Y, para Glasenberg, el trabajo lo era todo: los fines de semana, cuando se aburría, llamaba a sus compañeros para reunirse y hablar de negocios.

Glasenberg pertenecía a una generación distinta a la de Marc Rich, y sus orígenes eran diferentes, pero los dos hombres eran similares en muchos aspectos. Compartían una pasión por el negocio del comercio de materias primas que eclipsaba todos los demás aspectos de sus vidas, una ética de trabajo estajanovista que avergonzaba a todos los que los rodeaban y un estilo personal que se basaba más en la fuerza de voluntad que en el encanto.

Glasenberg, que era muy madrugador, saludaba a los trabajadores que llegaban a la sede de Glencore a las 8:30 con un sarcástico «buenas

tardes»<sup>[22]</sup>. Era la misma frase con la que Rich recibía, varias décadas atrás, a sus compañeros de Philipp Brothers en Nueva York.

En 2002, cuando Strothotte dio un paso atrás y él asumió el mando, Glasenberg hizo de Glencore una empresa todavía más a su propia imagen y semejanza. Eso significaba que era un lugar en el que todos trabajaban a un ritmo implacable, donde los ejecutivos pasaban más tiempo de viaje que con sus familias y donde cada detalle de un acuerdo debía regatearse una y otra vez para arañar unos dólares más de ganancias. Glasenberg también centralizó el poder, poniendo fin a la autonomía de las oficinas regionales e insistiendo en que los ejecutivos de alto nivel vivieran en Baar, el pueblo junto a Zug en el que Glencore tenía ahora su sede.

Glasenberg también asumió el papel de Strothotte a la hora de cuidar de las relaciones más importantes de Glencore. Durante su etapa como consejero delegado de Glencore, se hizo amigo de oligarcas como Alexander Mashkevich, de Kazajistán, y de políticos como el presidente sudafricano Cyril Ramaphosa. Estaba dispuesto a subirse a un avión en cualquier momento si servía para allanar alguna dificultad con un contrato o sellar un acuerdo.

Pero pocos de los que han trabajado con él dudan de que, para Glasenberg, las relaciones solo fueran un medio para alcanzar un fin. Y eso valía también para los ejecutivos de Glencore. Los llamaba una y otra vez, sin importar la hora del día, si quería algo de ellos. Tenía poca paciencia con la vida personal de sus empleados. Y no tardaba en volverse en contra de los que sentía que ya no estaban dándole el 100 % a Glencore.

«O estás en la familia o estás fuera —manifiesta un ex empleado de Glencore—. Cuando dije que me iba, Ivan ya no volvió a hablarme»<sup>[23]</sup>.

Años antes de que empezara el superciclo de las materias primas, Glasenberg se había embarcado en una serie de operaciones que transformarían la fortuna de la empresa, gracias al auge de China. En 1994, cuando pocos en el entorno de los recursos naturales tenían alguna esperanza de que subieran los precios, empezó a comprar minas de carbón para Glencore.

Era una dirección nueva para la empresa, que hasta hacía poco se había centrado en la comercialización de materias primas, en lugar de en los activos de producción. En ese momento, no había ningún tipo de estrategia: los precios del carbón eran bajos y las empresas mineras pasaban apuros, así que Glasenberg sacó partido de la situación. Su primer acuerdo fue con Tselentis

Mining, una compañía minera de propiedad familiar de Sudáfrica. Glencore había estado comprando carbón de la empresa y proporcionándole cierto apoyo financiero. Con el tiempo, acabó convirtiendo su deuda en una participación de control. El mismo año, Glasenberg compró una participación en la Cook Colliery de Australia.

Esas primeras operaciones eran pequeñas e implicaban inversiones de cinco o diez millones de dólares cada una. Glencore, que aún luchaba por librarse de la sombra de Marc Rich, tenía poca capacidad para obtener préstamos a largo plazo y, por lo tanto, había tenido que financiar las transacciones en su totalidad con las ganancias propias que había ido acumulando.

«Cada vez que se adquiría un activo, había que demostrar que Marc Rich no era accionista de la empresa —recuerda Greg James, que trabajó en los acuerdos como parte del equipo de Glasenberg dedicado al carbón—. Ninguno de los bancos nos apoyó, en realidad. No entendían lo que estábamos haciendo»<sup>[24]</sup>.

No era solo su optimismo sobre el futuro del carbón lo que impulsaba a Glasenberg. También era pesimista sobre el futuro del comercio. El sector ya no era el coto privado de unas pocas empresas que sabían cómo funcionaban las cosas: la competencia era implacable. Y a medida que los teléfonos móviles, internet y el correo electrónico revolucionaban las comunicaciones, las comercializadoras tradicionales al estilo de Philipp Brothers dejaron de partir con ventaja. Mantener oficinas en docenas de países del mundo era caro y cada año era menos seguro que las ganancias de la compraventa fueran suficientes para cubrir esos gastos.

Comprar minas era un modo de abordar el problema: así los comerciantes de Glencore tendrían un flujo garantizado de materias primas para vender por las que no tendrían que competir con sus rivales. «Siempre he dicho que el comercio de materias primas sin más, sin activos que lo respalden, es muy difícil», dice hoy Glasenberg<sup>[25]</sup>.

Comprar unas cuantas minas de carbón era una cosa. Pero si Glencore acumulaba minas suficientes, tendría otra ventaja: podría influir sobre los precios, en particular en las negociaciones anuales con las centrales eléctricas japonesas, donde se fijaba el precio de gran parte del carbón mundial. En ese momento, la industria del carbón australiana estaba formada por docenas de pequeñas y medianas empresas, mientras que la industria energética japonesa estaba representada por unas pocas compañías gigantescas. A los japoneses no les suponía ningún esfuerzo dominar la discusión. Si Glasenberg pudiera

hacerse con una parte lo bastante grande de la industria del carbón australiana, eso podría cambiar.

En 1998, el mercado del carbón entró en una fase de recesión general y Glasenberg tuvo su oportunidad. El precio de la tonelada de carbón cayó a su punto más bajo desde mediados de los ochenta<sup>[26]</sup>. Gran parte de la industria minera del carbón estaba perdiendo dinero. Glasenberg se convenció de que los precios solo podían subir. Pero el carbón no disponía de un mercado de futuros, lo que le privaba de un lugar donde apostar por una revalorización. El único modo de hacerlo era comprando minas enteras. Así que eso es lo que hizo. Durante los siguientes cuatro años, compró más de una docena de minas en Australia y Sudáfrica, además de cerrar acuerdos en Colombia.

A finales de la década, Glencore era el principal mayorista de carbón térmico del mundo, con 48,5 millones de toneladas en el año 2000. La empresa controlaba una de cada seis toneladas de carbón que se comercializaban en todo el mundo por vía marítima<sup>[27]</sup>. Las inversiones de Glasenberg no se habían basado en el auge económico chino que se avecinaba, pero pronto serían transformadas por él. Antes incluso de que eso sucediera, tuvieron el éxito suficiente como para hacerlo destacar entre los demás jóvenes y ambiciosos jefes de departamento de Glencore. Cuando Strothotte les dijo a los socios que estaba buscando apartarse de la gestión diaria de la empresa, solo había unos pocos posibles candidatos a reemplazarlo: Glasenberg; Paul Wyler, el responsable suizo del área de cobre y níquel, que llevaba en la empresa desde los setenta, e Ian Perkins, el tranquilo británico a cargo de la alúmina. Durante unas pocas semanas, Strothotte habló con todos y cada uno de los jefes de departamento y les preguntó quién pensaban que debería sucederle. Hubo poca discusión: Glasenberg fue nombrado consejero delegado.

En 2001, la apuesta de Glasenberg por el carbón fue bien: a mediados de año, los precios habían subido un 35 % desde sus mínimos. «El carbón ponía cachondo a todo el mundo», se jactó Glasenberg en una entrevista<sup>[28]</sup>. Si el impacto climático de la quema de millones de toneladas de carbón le generaba alguna preocupación, no lo demostró. En otra entrevista ese mismo año, llegó a describir la producción de carbón de Glencore en Australia como «respetuosa con el medio ambiente»<sup>[29]</sup>.

El auge de China aún no había transformado el mercado, pero el negocio del carbón de Glencore ya estaba en funcionamiento. Sin embargo, la empresa tenía un problema acuciante: necesitaba recomprar la participación del 15 % que Strothotte había vendido a Roche en 1994 para financiar la compra de las

acciones de Marc Rich. Hasta el momento, la empresa farmacéutica había sido una inversora silenciosa a la que le bastaba con la promesa de un retorno garantizado de su inversión y que no se había involucrado en los asuntos de Glencore.

Pero eso no duraría para siempre. Según el acuerdo original, Roche tenía derecho a obligar a Glencore a recomprar su participación (lo que se conoce como «opción de venta» sobre sus acciones de Glencore) en cualquier momento a partir de noviembre de 1999. Aunque no estaba claro que Glencore pudiera permitírselo. Así que las dos partes negociaron un compromiso: Roche aplazaría el derecho a la recompra de sus acciones, y le daría a Glencore hasta enero de 2003 de margen para encontrar el dinero. De no hacerlo, Roche tendría derecho a vender algunas o todas sus acciones «al público... o a otro inversor», según un prospecto publicado por la comercializadora<sup>[30]</sup>.

Esa perspectiva era intolerable para los ejecutivos de Glencore. Otro inversor probablemente se involucraría más de lo que lo había hecho Roche. Strothotte había luchado contra Marc Rich para asegurar la independencia de Glencore y no estaba dispuesto a renunciar a ella. Y si Roche vendía sus acciones al público, Glencore se convertiría a efectos prácticos en una empresa pública. Strothotte no deseaba verse obligado a publicar los resultados financieros de Glencore y someterse a las preguntas de los inversores sobre sus actividades. «Desde el punto de vista de la cultura de la empresa, no creo que tenga sentido —diría—. No creo que podamos operar mirando por encima del hombro; creo que hay que tener la libertad empresarial»<sup>[31]</sup>.

La carrera para encontrar una fuente de efectivo con la que poder comprar a Roche estaba en marcha. El precio que habían negociado las dos partes era de 494,3 millones de dólares. Pronto parecería una suma insignificante, pero, a principios de la década de los 2000, todavía era una cantidad importante de dinero para Glencore. Era más que las ganancias netas combinadas de la compañía de 1998 y 1999. «Es nuestra intención adquirir las acciones del inversor [Roche] en cuanto la situación financiera de Glencore lo permita», diría la compañía en otro prospecto<sup>[32]</sup>.

Glaserberg encontró una solución al problema. La empresa, pensó, podía agrupar todas las minas de carbón que había comprado en una nueva sociedad. En lugar de vender acciones de Glencore para recaudar dinero, podía vender acciones del imperio del carbón que acababa de construir. Glencore recaudaría dinero suficiente para comprar Roche y la

comercializadora solo tendría que contarles a los inversores los secretos de su negocio de minería de carbón, en lugar de los de toda la empresa.

Para Glencore era una estrategia ya probada y testeada. La comercializadora había hecho ya antes algo similar con la empresa que finalmente se convirtió en Xstrata. El grupo minero había comenzado su andadura en 1926. Para entonces, la compañía se llamaba Südelektra y era un vehículo para financiar proyectos de electricidad en América del Sur<sup>[33]</sup>. En 1990, cuando Marc Rich compró una participación mayoritaria, era un vehículo de inversión en gran parte inactivo. Pero bajo la propiedad de Rich asumió una función diferente. El estatus de Rich como prófugo de la justicia estadounidense hacía casi imposible que su empresa consiguiera la financiación a largo plazo necesaria para comprar activos: los bancos le rehuían.

Südelektra ofrecía una solución a ese problema: Marc Rich + Co, y más tarde Glencore, podrían usarla como medio para conseguir financiación a largo plazo y así comprar activos empleando menos capital propio. La empresa ya cotizaba en la Bolsa de Zúrich, por lo que era fácil recaudar dinero vendiendo acciones, y su consejo de administración era un quién es quién de la clase dirigente suiza. Así que Südelektra, con el asesoramiento de Rich, invirtió en un yacimiento petrolífero en Argentina, en una empresa forestal chilena y en una empresa de ferrocromo sudafricana.

Durante años, la empresa que cotizaba en Zúrich fue la principal vía de Marc Rich + Co para hacerse con activos. Más adelante, cuando los ejecutivos compraron las últimas acciones de Marc Rich en 1994, la propia Glencore volvió a tener un lugar en el sistema financiero internacional. Ya sin Marc Rich, la empresa rebautizada pudo acceder a una gama más amplia de prestamistas. Los ejecutivos como Glasenberg ya no necesitaban utilizar Südelektra como vehículo para sus compras de activos. Aun así, no habían olvidado lo útil que podía ser aquella estructura.

Ante la necesidad de devolverle el dinero a Roche, Glasenberg buscaba ahora crear una nueva versión de la antigua estructura de Südelektra con los activos de carbón que había acumulado. Agrupó sus minas de carbón en una nueva empresa llamada Enx y comenzó a trabajar en una oferta pública de venta en la Bolsa de Australia. Para Glencore, sería la maniobra ideal: además de recaudar el dinero que necesitaba, retendría aproximadamente un tercio del capital social de sus minas de carbón y así podría seguir comercializando el carbón que producían.

El momento elegido por Glasenberg era casi perfecto: pocos inversores lo habían visto venir, pero el precio del carbón pronto se dispararía. La demanda china estaba creciendo y el país, que en ese momento todavía era un importante exportador de carbón al mercado global, comenzó a importar cada vez más.

Aunque algo hizo que el momento no fuera del todo perfecto. El ingenioso plan de Glasenberg se fue al traste cuando unos terroristas secuestraron dos aviones y los estrellaron contra el World Trade Center de Nueva York el 11 de septiembre de 2001. Otro avión chocó con el Pentágono, en Washington, y un cuarto se estrelló en un área rural de Pensilvania. Fue el peor ataque terrorista en suelo estadounidense de la historia y un directo al corazón de Wall Street. Los mercados financieros se paralizaron.

Glasenberg estuvo en Nueva York con su equipo el 10 de septiembre para reunirse con posibles inversores para la oferta pública de venta (OPV) de Enx. Había vuelto a Suiza esa noche y estaba en las oficinas de Glencore en Baar a primera hora de la tarde del 11 de septiembre cuando sonó el teléfono.

Era Greg James, el especialista en finanzas de la división del carbón que había estado haciendo rondas de inversores al otro lado del mundo, en Sídney. «Echa un vistazo a lo que está pasando en la CNN —le dijo James—. La salida a bolsa está parada».

Durante las siguientes dos semanas, el equipo de Glencore y sus banqueros trataron de reactivar la OPV de Enx, pero los sucesos del 11 de septiembre habían hecho estremecer a los mercados financieros.

La frustrada salida a bolsa del negocio del carbón no fue el único dolor de cabeza de Glencore en aquella época. Xstrata, el nombre con el que se había rebautizado a Südelektra, también tenía problemas. Había pedido un préstamo de 600 millones de euros a principios de año para comprar Asturiana de Zinc, una de las mayores productoras de zinc del mundo, ubicada en el norte de España. Tenía previsto emitir más acciones en Suiza para devolver el préstamo. Pero la caída del mercado de valores hizo que ese plan también quedara en suspenso. La compañía iba en camino de incumplir los convenios con sus prestamistas, lo que podría haber obligado a Glencore a brindarle apoyo financiero. «Éramos solventes, pero sin duda no cumplíamos con los parámetros que habíamos prometido a los bancos», confiesa Mick Davis sobre la empresa de la que se hizo cargo a mediados de 2001<sup>[34]</sup>.

Davis y Glasenberg eran viejos conocidos: Davis había impartido seminarios en la Universidad de Witwatersrand cuando Glasenberg estudiaba allí y habían llegado a entablar relación en aquella época. Dos décadas

después, se encontraron en lados opuestos de acuerdos sobre el carbón en Colombia y en Sudáfrica. Cuando Glasenberg y Strothotte buscaron un nuevo consejero delegado para Xstrata, surgió su nombre.

Ahora Davis estaba tratando de encontrar un modo de sacar a Xstrata de su lío financiero y preparándose para capitalizar el auge de las materias primas que estaba anticipando. Glasenberg seguía tratando de encontrar un modo de recaudar dinero para recomprar la participación de Glencore propiedad de Roche.

Unas semanas después de los ataques del 11-S, Davis voló a Baar para presentar a su nuevo director financiero, Trevor Reid, a Glasenberg y a Strothotte. En el avión de regreso a Londres, Davis y Reid empezaron a hablar sobre la situación de su nueva empresa. De repente, se les ocurrió la idea de resolver los problemas de Xstrata y de Glencore con una sola transacción. Davis tomó una hoja de papel y empezó a esbozar los detalles: Xstrata compraría el negocio del carbón que Glencore no había sacado a bolsa y vendería acciones a nuevos inversores en Londres para financiar la compra. Rápidamente, anotó unos pocos números clave: cuánto pagarían a Glencore por las minas y cuánto dinero tendrían que recaudar para hacerlo<sup>[35]</sup>.

Cuando el avión aterrizó, Davis llamó a Glasenberg y a Strothotte y les dijo que regresaba a Baar. Con el apoyo de unos pocos gestores de fondos de Londres que le dijeron que apoyarían una posible venta de acciones, Davis se dispuso a negociar un acuerdo con Glasenberg para comprar las minas.

Sería la primera de una serie de combativas negociaciones entre los dos hombres durante los once años siguientes que culminarían en una de las mayores y más reñidas fusiones de la historia del mercado londinense. La suya era una relación complicada: Davis dirigía Xstrata como un vehículo independiente, pero Glasenberg tenía efectivamente la última palabra en todas las grandes decisiones, gracias a la significativa participación que tenía Glencore en la empresa minera.

Sin embargo, por el momento solo tendrían que ponerse de acuerdo sobre cuánto pagaría Xstrata a Glencore por las minas de carbón. Glasenberg siguió regateando, diciéndole a Davis que podría volver al plan original de una OPV de Enx en Australia, hasta que finalmente intervino Strothotte para desbloquear la negociación.

El 19 de marzo de 2002, Xstrata vendía 1400 millones de dólares en acciones a nuevos inversores en Londres, y utilizaba ese dinero, más acciones adicionales, para comprar los activos de carbón de Glencore. Durante un tiempo, pareció que Glasenberg había salido mejor parado de las

negociaciones. Con el dinero que obtuvo de Xstrata, Glencore recompró sus acciones a Roche, un trato que se cerró en noviembre. El precio del carbón cayó y los 2570 millones que Xstrata había pagado por las operaciones de Glencore en Australia y Sudáfrica pareció excesivo.

Pero el optimismo de Davis sobre el auge de las materias primas que se avecinaba pronto quedó justificado. Cuando el precio del carbón pasó de menos de 25 dólares la tonelada a mediados de 2002 a casi 40 dólares a finales de 2003, Davis estaba en condiciones de aprovecharlo. En retrospectiva, Glasenberg había vendido barato. El superciclo liderado por China estaba a punto de transformar las fortunas de Xstrata y de Glencore, y con ellas las de toda la industria del comercio de materias primas.

«Necesitamos poner a XSTRATA en el territorio del Big Bang», escribió Davis en su memorando de junio de 2001, estableciendo un plan, en dos pasos, para catapultar a la empresa a la primera división de la industria minera. En primer lugar, intentaría ampliar la base de inversores de la empresa y aumentar su valoración unos 2000 o 2500 millones de dólares, lo que le daría la escala necesaria para comprar a un rival de considerable tamaño. El objetivo era convertir a Xstrata en una empresa de 5000 millones de dólares en tres años.

Impulsado por el optimismo de Davis sobre China, el equipo de Xstrata se dispuso a buscar empresas que comprar. Incluso cuando los precios de las materias primas empezaron a subir en 2002 y 2003, la mayoría de los ejecutivos de la industria minera, que todavía arrastraban las cicatrices de la recesión, se mostraron cautelosos a la hora de apostar por un posible auge. El precio de los futuros de metales como el cobre para su entrega en dos, tres o cinco años, era más bajo que el de los precios al contado (una situación conocida como *backwardation*) y la mayoría de los ejecutivos mineros trabajaban con la suposición de que los precios bajarían. También lo hizo así el equipo de Xstrata, aunque en su caso asumieron que los precios bajarían un poco más despacio.

«Consideramos que los precios de las materias primas se mantendrían altos durante más tiempo —recuerda Davis—. No teníamos una hipótesis agresiva de cuál sería el precio a largo plazo. Pero el retroceso de los precios, que es lo que el sector creía que pasaría, suponía que los precios de las materias primas se desplomarían, que serían mucho más bajos que el precio al contado de ese momento. Nosotros retrasamos la caída de los precios y asumimos un retorno más lento que la media»<sup>[36]</sup>.

A los pocos meses de cerrar el acuerdo de compra de las minas de carbón de Glencore, Davis lanzó una oferta pública de adquisición de Mount Isa Mines, un productor australiano de cobre, plomo y zinc y, finalmente, compró la compañía por poco más de 2000 millones de dólares. Otras empresas mineras intentaron hacer una contraoferta, pero ninguna pudo igualar el precio de Davis.

Algunos ejecutivos de Glencore, con los ahorros de toda una vida invertidos en las acciones de Glencore, fueron más cautelosos que Davis sobre las perspectivas de futuro durante aquellos primeros años de subida de precios. Willy Strothotte, el patriarca de la compañía, que estaba empezando a pensar en la jubilación, había expresado sus dudas sobre la operación de Mount Isa Mines e hizo falta que Glasenberg lo convenciera. Telis Mistakidis, un griego hiperactivo que era el principal ejecutivo de cobre de la compañía, llegó a vender a futuro parte de la producción de Glencore de la época, lo que equivalía a apostar por el fin de los precios altos.

Pero pronto cualquier precaución quedó atrás. A finales de 2003, Davis había logrado con creces su objetivo para Xstrata: la empresa, que a mediados de 2001 valía tan solo 450 millones de dólares, ahora valía 7000 millones. En su punto más alto, en 2008, alcanzó un valor de mercado de 84 200 millones, lo que la convirtió en la quinta empresa minera más valiosa del mundo<sup>[37]</sup>.

La apuesta de Glasenberg por comprar activos una década antes contribuyó a que Glencore obtuviera unos beneficios que superaron incluso los de los años dorados de Marc Rich. En 2003, los ingresos netos de la empresa superaron los mil millones por primera vez, y el año siguiente fueron más de 2000. En 2007, la comercializadora ganó 6100 millones de dólares<sup>[38]</sup>.

Glencore no estaba sola. En torno a 2003, los ejecutivos de la industria de las materias primas empezaron a darse cuenta del efecto transformador de China en sus mercados.

En Connecticut, Andy Hall había empezado a perder el entusiasmo por el comercio del petróleo. A esas alturas, gracias a una serie de fusiones, Phibro era parte de Citigroup. Hall, aburrido de un mercado petrolero que durante años había estado desprovisto de los fuegos artificiales de la primera guerra del Golfo, dedicaba cada vez más tiempo a participar en competiciones de remo y ampliar su colección de arte.

Robert Rubin, que se había incorporado a Citigroup tras dejar el cargo de secretario del Tesoro de Estados Unidos, lo impulsó a actuar. Rubin le había

pedido a Hall que preparara una presentación sobre las perspectivas del mercado del petróleo para un grupo de los principales ejecutivos del banco. Hall, que en ese momento estaba en una regata en California, empezó a hacer cálculos sobre las perspectivas de la oferta y la demanda de petróleo de los años siguientes.

«Realmente, me sorprendí a mí mismo —recuerda—. Me pareció increíble el ritmo al que estaban creciendo las importaciones de China. Luego comencé a verificar todos los datos de suministros y empecé a indagar en lo que estaban haciendo las empresas petroleras para aumentar las reservas, y no me cuadraba»<sup>[39]</sup>.

Al igual que Mick Davis, Andy Hall creía que en el mercado no estaba correctamente anticipado lo que pasaría en el futuro. A mediados de 2003, los precios del petróleo al contado se habían triplicado desde su punto más bajo en 1998 y se vendían a cerca de 30 dólares el barril. Pero los futuros para entrega varios años después todavía cotizaban por debajo de los 25 dólares.

Hall decidió ir con todo. Pidió a sus jefes en Citigroup que le dieran más capital con el que jugar, medido según el concepto estadístico de «valor en riesgo». Eran años de bonanza en Wall Street y no les costó mucho concedérselo. Y Hall hizo la mayor apuesta de su vida en futuros de petróleo a largo plazo.

En Londres, un veterano comerciante de metales llamado Michael Farmer también estaba considerando abandonar el comercio de materias primas. Durante más de una década, había dominado el mercado global del cobre, primero como responsable del comercio de cobre en Philipp Brothers y luego como jefe de la unidad de comercio de metales físicos de Metallgesellschaft. Pero Enron había comprado MG y luego había quebrado, así que se había quedado sin trabajo.

Farmer, un ferviente cristiano, había empezado su carrera en el bullicioso griterío del parqué de la Bolsa de Metales de Londres. A raíz de la quiebra de Enron, se había inscrito en un curso de teología y valoró la posibilidad de formarse como sacerdote, pero un antiguo colega, David Lilley, también cristiano, lo persuadió de que volviera al comercio de materias primas.

Los dos hombres —que se ganaron el apodo de «escuadrón de Dios»— pronto se encontraron con un problema que resultó ser una bendición. «Pedimos ofertas en el mercado físico, pero no había cobre en ninguna parte, y poco a poco nos dimos cuenta de que el rápido crecimiento de China había dejado a la industria con pocas existencias», recordaría Farmer<sup>[40]</sup>. Si necesitaban más indicios de que el mercado estaba a punto de dispararse,

acababan de conseguirlos. Bajo el nombre de Red Kite, empezaron a apostar a que los precios del cobre subirían, y ganaron una fortuna.

En Hong Kong, un británico que no había acabado la secundaria, que en otro tiempo había sido *hippie* y que llevaba años evangelizando sobre China, también vio cómo se cumplían sus predicciones. Richard Elman había aprendido el oficio comprando y vendiendo chatarra en Newcastle, San Francisco y Tokio, y llegó a dirigir la oficina de Philipp Brothers en Hong Kong antes de crear por su cuenta el Noble Group en 1986.

Elman dijo que se había acostumbrado a que sus amigos «escucharan pacientemente oírme hablar de lo lejos que llegaría Noble mientras ponían los ojos en blanco»<sup>[41]</sup>. Pero cuando China se unió a la OMC en 2001, supo que había llegado su momento. «Creo que es uno de los acontecimientos más significativos del comercio mundial en muchos, muchos años», diría entusiasmado<sup>[42]</sup>.

No pasó mucho tiempo antes de que toda la industria del comercio de materias primas se diera cuenta del impacto transformador del crecimiento de China. Y no fueron solo los comerciantes de materias primas los que se contagiaron: los mineros, los productores de petróleo, los agricultores, los financieros y, pronto, el público en general empezó a prestar atención a la asombrosa evolución de los precios de las materias primas. En 2005, el término «superciclo» se había convertido en una palabra de moda en Wall Street, y había atraído a una amplia gama de inversores a los mercados de materias primas.

La fiebre del oro había empezado y cualquiera que pudiera hacerse con un suministro fiable de materias primas tenía casi garantizado hacerse rico.

## Petrodólares y cleptócratas

Nadie movió ni una pestaña cuando Murtaza Lakhani entró en las oficinas de Glencore en Baar aquel día de primavera de 2002.

El empresario de origen pakistaní, un hombre de mirada penetrante con mucha labia y predilección por las camisas bicolors, se unió al pelotón de empleados bien vestidos que entraba en el edificio cuadrado que era la sede de la mayor comercializadora de materias primas del mundo.

En aquellos primeros tiempos del auge de las materias primas, era normal encontrarse en el discreto vestíbulo acristalado de Glencore con personajes de lo más variopinto, desde oligarcas del Asia Central y magnates africanos hasta ejecutivos de los bancos más importantes del mundo. Y, en cualquier caso, Lakhani era un habitual. Orgulloso, se describía a sí mismo como «el hombre de Glencore en Bagdad». Esta fue solo una de las por lo menos cuatro ocasiones en las que fue a Glencore en la primera mitad de 2002.

Ese día, el 15 de mayo, Lakhani pasó por la pequeña zona de recepción y entró en un despacho. No consta con quién se reunió ni cuánto duró la conversación. Lo que sí se sabe es con qué se marchó. Lo recoge un recibo oficial de Glencore, el comprobante del efectivo destinado a gastos menores número 7165, verificado con la firma de un cajero de la empresa. Aunque la suma de dinero no era precisamente menor: 415 000 dólares en efectivo, lo suficiente para llenar un pequeño maletín con cuatro kilos de billetes.

Lakhani hizo su siguiente parada en la otra punta de Suiza. Dos días después de haber visitado Glencore, entró en la oficina diplomática de Irak en Ginebra, a unas tres horas en coche de Baar. Había ido para realizar un depósito. En efectivo. La cantidad: 400 000 dólares.

El pago, según los registros oficiales iraquíes, era para cubrir un «recargo» —algo que los funcionarios de las Naciones Unidas consideraban

ilegal— que se pagaba a Bagdad a cambio de unos contratos de petróleo que en última instancia beneficiaban a Glencore.

Fue un viaje que Lakhani hizo varias veces aquel año, siempre con un cargamento similar. El 24 de enero salió de las oficinas de Glencore con 170 850 euros, el 24 de abril se llevó otros 230 000 euros y el 10 de junio abandonó el edificio con 190 000 dólares. Una investigación puesta en marcha por la ONU descubrió que Lakhani pagó en total algo más de un millón de dólares en «recargos por petróleo que Glencore había adquirido y financiado».

La empresa siempre ha negado estar al tanto de esos pagos ilícitos, pero no pudo negar las grandes cantidades de dinero que había entregado a Lakhani. Luis Álvarez, que entonces estaba a cargo del petróleo iraquí en Glencore y luego pasó a ser responsable del comercio de crudo, diría a los investigadores de la ONU que él había recomendado verbalmente ofrecer a Lakhani lo que él llamó un «bonus» de 300 000 o 400 000 dólares. Sin embargo, otro alto ejecutivo de la empresa, el responsable de operaciones de crudo, dijo a los investigadores que, por lo que él sabía, Glencore nunca pagaba bonificaciones de esa cuantía en efectivo. Y el propio Lakhani dijo a los investigadores de la ONU que recibía periódicamente el dinero en efectivo de Glencore para el pago de los recargos<sup>[1]</sup>.

Lakhani tenía un talento natural para el comercio de petróleo, y se sentía tan cómodo en el palacio presidencial de un megalómano rico en petróleo como en el refinado y discreto mundo de las finanzas suizas. Había nacido en Karachi (Pakistán), pero se había criado en Londres y Vancouver<sup>[2]</sup>. Era el perfecto anfitrión, alguien que organizaba conciertos para el cuerpo diplomático en su chalé en uno de los mejores barrios de Bagdad<sup>[3]</sup>. Más adelante, celebraría fiestas en Erbil, la región semiautónoma kurda del norte de Irak, donde se servirían cantidades ingentes de champán y marisco traído en avión desde Dubái, y los invitados podrían contemplar su colección de cuadros de Salvador Dalí.

Lakhani desempeñaba un papel que estaba entre el de traficante y el de diplomático. A los hombres como él se los conoce como «intermediarios», «agentes» o «facilitadores» —aunque Lakhani prefiere la palabra «consultor»— y los comerciantes de materias primas recurren a ellos por sus contactos y porque saben cómo hacer que las cosas funcionen en los rincones del mundo donde quizá los comerciantes no disponen de una oficina con personal suficiente. El hecho de que se les pague como a externos y no sean personal de plantilla también ayuda, porque es una capa más tras la que las

empresas pueden resguardarse en caso de que surja algún inconveniente. Lakhani definió una vez el papel que desempeñaba con estas palabras: «Yo me encargo del trabajo sucio»<sup>[4]</sup>.

A principios de la década de los 2000, el trabajo de Lakhani, por un sueldo mensual de 5000 dólares, consistía en representar a Glencore «en la adquisición de crudo iraquí»<sup>[5]</sup>.

Era un momento en el que adquirir petróleo se había convertido en la clave del éxito para una compañía como Glencore. Tras una década precios estancados, el auge económico de China había comenzado a cambiar el rumbo del mercado del petróleo. El incremento de los precios llenaba las arcas de cualquiera que tuviera crudo y otorgaba poder a una nueva generación de señores del petróleo y cleptócratas. Príncipes árabes, gobernadores congoleños, oligarcas rusos y políticos kazajos inundaron los hoteles y los clubes nocturnos de Mayfair y Knightsbridge, en Londres, así como los hoteles a orillas de los lagos suizos. Toda una industria de abogados, contables y banqueros se pusieron rápidamente al servicio de esta nueva clase de multimillonarios.

Pero nadie fue tan importante para que todos ellos disfrutasen de su nueva condición que los comerciantes de materias primas. Fueron ellos quienes se aseguraron de que su petróleo pudiera venderse en los mercados mundiales y también de que los dólares volvieran a las cuentas bancarias correspondientes. Los líderes de los países ricos en petróleo, como Rusia, Omán y Venezuela, se mostraban cada vez más seguros de sí mismos en el escenario mundial en gran parte gracias a los ejecutivos de materias primas.

La dependencia era mutua. Por primera vez en años, escaseaba el petróleo. Los comerciantes se veían obligados a buscar barriles adicionales por todo el mundo, e iban a donde fuera necesario y negociaban con quien hiciera falta para conseguirlo.

Sadam Huseín, el astuto líder iraquí, vio en ello una oportunidad.

Tras el fin de la guerra del Golfo en 1991, Estados Unidos y sus aliados convencieron a las Naciones Unidas de que mantuvieran el embargo sobre el petróleo iraquí con el fin de mantener a Sadam a raya. Sin el dinero del petróleo, el gobernante iraquí no podría permitirse llevar a cabo ninguna otra aventura militar como la invasión de Kuwait. Sin embargo, la falta de ese dinero también afectó al resto de la economía del país y fue el pueblo iraquí el que sufrió pobreza y desnutrición como resultado. En 1995, cuando Irak se encontraba en plena crisis humanitaria, Washington y sus aliados cedieron.

La ONU creó el programa «Petróleo por alimentos»: Irak podía vender su crudo en el mercado internacional, pero todos los ingresos irían a una cuenta en Nueva York controlada por la ONU, y el dinero se utilizaría para comprar alimentos, medicinas y otros bienes de primera necesidad. Para la comunidad internacional, era una forma de mantener a Sadam bajo control al mismo tiempo que se aliviaba el efecto devastador de las sanciones sobre el pueblo iraquí.

Los comerciantes de materias primas fueron los primeros que se pusieron a la fila para hacerse con el petróleo iraquí: Oscar Wyatt, fundador de Coastal Petroleum, recibió el primer cargamento cuando en 1996 se levantó el embargo. A Wyatt lo conocían bien en Irak: había viajado a Bagdad en plena guerra del Golfo, en 1990, para rescatar a los estadounidenses que Sadam había utilizado como escudos humanos. Pronto se le unieron otros comerciantes y grandes petroleras que buscaban fuentes de crudo más baratas en los duros mercados de finales de los noventa.

Durante los primeros cuatro años, el programa «Petróleo por alimentos» funcionó relativamente bien. Irak distribuyó algunos contratos de petróleo entre los aliados políticos que se habían manifestado en contra del programa de sanciones. Por ejemplo, el Partido Comunista de Rusia recibió asignaciones, al igual que varios políticos franceses que defendieron el levantamiento de las sanciones. El petróleo se vendía ligeramente por debajo del precio de mercado, lo que permitía a quienes recibían asignaciones revenderlas a los comerciantes con un margen de beneficio. Pero los petrodólares iban a parar, como estaba previsto, a la cuenta que controlaba la ONU.

Cuando la extraordinaria demanda de China impulsó de forma significativa el precio del petróleo en 2000, Bagdad vio la ocasión de burlar el sistema. En la reunión de la OPEP que se celebró aquel otoño en Viena, los funcionarios iraquíes hicieron correr la voz entre los compradores de que si querían seguir recibiendo cargamentos de petróleo tendrían que pagar un «recargo» directamente a Bagdad a través de las embajadas iraquíes y las cuentas bancarias que el Gobierno iraquí controlaba en el extranjero. El recargo ascendía a unos pocos céntimos por cada barril de petróleo, pero los funcionarios de la ONU encargados del programa «Petróleo por alimentos» advirtieron a los comerciantes de que aquella práctica era ilegal<sup>[6]</sup>. La mayoría de los compradores se escandalizaron ante la petición y se quedaron sin petróleo iraquí; otros, en cambio, encontraron la forma de seguir comprando.

Lo que ocurrió después fue objeto de una amplia investigación de la ONU presidida por el antiguo jefe de la Reserva Federal de Estados Unidos, Paul Volcker.

El informe de la investigación, publicado en 2005, ofrecía, a lo largo de 623 páginas, una de las visiones más completas sobre los oscuros entresijos del mundo del comercio del petróleo durante aquella época de precios cada vez más altos y dinero fácil<sup>[7]</sup>. Los investigadores entrevistaron a comerciantes, políticos y banqueros, y se hicieron con transferencias bancarias, contratos y correos electrónicos. Fueron cruciales para la investigación las cuentas detalladas del propio Gobierno iraquí con todos los recargos ilícitos pagados por los comerciantes de materias primas a las que los investigadores de la ONU tuvieron acceso después del derrocamiento de Sadam Huseín a raíz de la invasión estadounidense en 2003.

El informe detallaba, barril por barril y transferencia bancaria por transferencia bancaria, el modo en que el comercio de petróleo de Irak pasó a realizarse por la puerta de atrás en cuanto Bagdad comenzó a exigir recargos.

El petróleo pasaba de una empresa a otra a través de una red de entidades prácticamente anónimas constituidas en paraísos fiscales. Trafigura utilizaba una empresa de las Bahamas llamada Roundhead; Vitol canalizaba los pagos a través de una misteriosa entidad en las Islas Vírgenes Británicas llamada Peakville Limited, en cuyas transferencias electrónicas figuraba como persona de contacto el principal contable de Vitol en Ginebra, y Oscar Wyatt pagaba a través de dos empresas en Chipre que se habían creado justo después de que se impusieran los recargos.

Glencore seguía una ruta todavía más elaborada: compraba el crudo que los iraquíes habían asignado a una empresa registrada en Panamá llamada Incomed Trading Corporation. En su respuesta a los investigadores de la ONU, Glencore dijo que no había nada inapropiado en sus compras de petróleo iraquí.

«La comunidad mundial sabía y aceptaba que el régimen iraquí concedía asignaciones de petróleo a sus amigos y aliados políticos —alegó Glencore a través de su abogado—. El entendimiento predominante en la comunidad mundial en ese momento era que con las asignaciones de petróleo el régimen recompensaba a los beneficiarios por su lealtad y por su apoyo político, y no porque hubieran pagado recargos al régimen»<sup>[8]</sup>.

Sin embargo, Incomed tenía más vínculos con Glencore que con Bagdad. La compañía pertenecía a la familia de Luis Álvarez, que era el principal ejecutivo de petróleo iraquí de Glencore y la persona que dijo haber

autorizado una prima de 400 000 dólares para Lakhani. El padre de Álvarez era el principal accionista de Incomed, y su madre, la presidenta de la compañía<sup>[9]</sup>.

La investigación de la ONU concluyó que Lakhani pagó «aproximadamente un millón de dólares» en recargos por los dos contratos de Incomed Trading con Bagdad. De esa cantidad, unos 710 000 dólares se liquidaron con dinero en efectivo depositado en la delegación iraquí ante la ONU en Ginebra, con dinero que Lakhani había recibido de Glencore. Otra investigación distinta —conocida como «informe Duelfer»— describió a Glencore como uno de los «compradores más activos» de petróleo iraquí y citó registros iraquíes que mostraban que Glencore había pagado 3.222 780 dólares en «recargos ilegales» durante el transcurso del programa «Petróleo por alimentos»<sup>[10]</sup>.

En total, una multitud de comerciantes de materias primas y compañías petroleras hizo ganar al régimen iraquí 228,8 millones de dólares entre 2000 y 2002, los años en los que estuvo en marcha la estrategia de los recargos ilícitos sobre el petróleo. Sadam Huseín se aseguró de que Irak mantuviera el precio de su petróleo lo más bajo posible para que las compañías comercializadoras tuvieran margen para pagar los recargos a Bagdad<sup>[11]</sup>.

Glencore siempre ha negado haber realizado o autorizado pagos ilegales al Gobierno iraquí, y la empresa nunca fue acusada de ninguna infracción en relación al programa «Petróleo por alimentos», como tampoco lo fueron Lakhani, Álvarez ni ningún otro empleado o representante de Glencore. Dado que la empresa tenía su sede en Suiza, la responsabilidad de cualquier posible acusación basada en el informe de la ONU recayó en las autoridades suizas, y no se produjo ninguna.

Cuando se le preguntó años más tarde sobre su papel, Lakhani respondió a través de un portavoz que «se le pidió que asistiera a entrevistas con el Gobierno de Estados Unidos para ayudar en la investigación y prestó su ayuda voluntariamente». «Desde 2006, el señor Lakhani no ha tenido ninguna relación con este asunto», dijo el portavoz<sup>[12]</sup>.

Glencore no parecía ver nada malo en que Álvarez se asegurara el petróleo iraquí a través de una empresa propiedad de su padre y presidida por su madre. De hecho, lo ascendió y lo puso a dirigir todas las operaciones de comercio de crudo. Cuando Glencore salió a la Bolsa de Londres, Álvarez se convertiría en uno de los mayores accionistas de la empresa, con una participación de 550 millones de dólares en 2012<sup>[13]</sup>.

Otros comerciantes de materias primas, después de negarlo todo en primera instancia, acabaron admitiendo que habían incumplido las condiciones del programa «Petróleo por alimentos». Tras la investigación de Volcker, Vitol se declaró culpable de hurto mayor en Estados Unidos y pagó 17,5 millones de dólares en multas e indemnizaciones<sup>[14]</sup>. Sin embargo, al igual que ocurrió en Glencore, no hubo represalias para los empleados implicados. Tanto el ejecutivo encargado del petróleo iraquí como el contable que aparecían en el informe de la ONU siguieron trabajando para Vitol o para las entidades asociadas a ella durante muchos más años.

Trafigura se declaró culpable de un cargo por afirmar falsamente que el petróleo que vendía en Estados Unidos cumplía con el programa «Petróleo por alimentos»<sup>[15]</sup>.

Los comerciantes estadounidenses se enfrentaron a las penas más duras. Oscar Wyatt, propietario de Coastal Petroleum, fue condenado a un año de cárcel, mientras que su amigo David Chalmers, propietario de Bayoil, fue condenado a dos<sup>[16]</sup>.

El escándalo del programa «Petróleo por alimentos» fue emblemático de la nueva era de escasez de la industria de materias primas. Durante la década siguiente los precios bajos no serían más que un mero recuerdo y los comerciantes del sector harían todo lo posible para hacerse con suministros para alimentar la, en apariencia, insaciable necesidad de materias primas de China y el resto de los mercados emergentes. Y el petróleo era el recurso máspreciado de todos.

La tendencia alcista de las materias primas se aceleró en la segunda mitad de 2003 y en 2004. La industria petrolera funcionaba ya casi a plena capacidad. La inversión en yacimientos, oleoductos y refinerías se había visto frenada por casi dos décadas de precios bajos, por lo que no había suficiente oferta de nuevo cuño para satisfacer la creciente demanda mundial, que en 2004 registró el mayor aumento desde 1978<sup>[17]</sup>. Los precios se dispararon por encima de los 40 dólares por barril por primera vez desde la primera guerra del Golfo, y más tarde sobrepasaron los 50 dólares por primera vez en la historia (véase el gráfico de la página 432).

En muchos sentidos, era una repetición de lo ocurrido en los setenta. Los políticos de los países consumidores manifestaron la misma preocupación cuando la OPEP recuperó las riendas. El precio de la gasolina se convirtió en

un tema recurrente en los boletines informativos y se alertaba de manera apocalíptica sobre el agotamiento de las reservas mundiales de petróleo.

Y para los comerciantes, la carrera por el petróleo significaba una nueva era de riqueza. La creciente demanda china exigía un aumento drástico de las importaciones a ese país, lo que implicaba tener que enviar más materias primas por todo el mundo. Entre 2000 y 2008, el comercio mundial de petróleo aumentó un 27,2 %. Es más del doble de la tasa de crecimiento de la demanda de petróleo durante el mismo periodo<sup>[18]</sup>. Eso, a su vez, significó más negocio para los comerciantes, cuya tarea principal era el envío de materias primas a escala internacional.

El aumento de los precios también transformó la forma en la que los comerciantes de materias primas ganaban dinero. Fue una época en la que la especulación pura y dura funcionaba: el mercado estaba claramente en alza. A diferencia de lo que ocurría en los años setenta, ahora se podía apostar por cuál sería el precio del petróleo en los mercados de futuros, y muchos lo hicieron. Desde 2001 hasta 2008 el precio medio anual del crudo Brent subió cada año; fue la racha de incrementos de precios anuales más prolongada de historia de la industria petrolera, que se remonta a 1861<sup>[19]</sup>.

Pero la especulación no fue la única forma en que la subida de los precios hizo más rentable el negocio del comercio. En algunas ocasiones, los contratos a largo plazo que habían firmado los comerciantes en años anteriores de repente se volvieron enormemente lucrativos. Glencore, por ejemplo, pudo comprar alúmina de Jamaica a un precio fijo en virtud de un contrato a largo plazo que había renegociado en el año 2000. En el momento en el que los precios se dispararon, el comerciante de materias primas pagaba menos de la mitad del precio de mercado por su alúmina<sup>[20]</sup>.

Hasta a los acuerdos con materias primas a precios de mercado se les sacaba rentabilidad en un mercado así. Esto se debe a que la mayoría de los contratos de materias primas físicas incluyen cierta tolerancia en cuanto a la cantidad, lo que permite al comerciante comprar o suministrar un tonelaje acordado con cierto margen de más o de menos. En tiempos normales, esta tolerancia —en la jerga del sector, «opcionalidad»— significaba que un comerciante no incumplía su contrato si un envío resultaba ser ligeramente mayor o menor de lo previsto, una posibilidad comprensible en un negocio logístico a gran escala.

Pero a medida que los precios se disparaban, esa opcionalidad cobraba un valor desproporcional. Un comerciante podía comprar un poco más a su proveedor en un momento en el que había mucha demanda, o entregar un

poco menos a un comprador en un momento en el que otros estaban dispuestos a pagar una prima para conseguir la materia prima que necesitaban. O bien el comerciante podría beneficiarse de su opcionalidad en ambos sentidos.

Imaginemos que un comerciante tiene un contrato a largo plazo con un productor y un consumidor de petróleo de, digamos, un millón de barriles al mes. El precio de cada contrato es siempre el mismo: el precio medio mensual. Cada contrato permite al comerciante una tolerancia del 10 % del volumen. Si los precios del petróleo no fluctuasen, el comerciante perdería dinero con toda seguridad: vendería el petróleo al mismo precio que lo compró y, por tanto, estaría obteniendo un beneficio nulo, y eso sin contar los gastos de transporte y financiación.

Pero en un mercado de petróleo en alza, el comerciante puede aprovechar la opcionalidad del contrato para sacar beneficio. En primer lugar, maximizará el volumen del contrato del productor, asegurándose 1,1 millones de barriles, un 10 % más de lo habitual. En cuanto al consumidor, minimizará el volumen de su contrato, suministrándole solo 900 000 barriles, es decir, un 10 % menos de lo habitual. La diferencia, que serían 200 000 barriles, se puede revender. El mercado va al alza, por lo que a final de mes el precio será superior a la media mensual y el comerciante revenderá sus 200 000 barriles con beneficio.

Hasta la década de 2000, pocos proveedores y compradores de materias primas comprendían el valor de la opcionalidad para los comerciantes; al fin y al cabo, en la época anterior al superciclo que hizo que los precios se dispararan, no había sido tan valiosa. Pero cuando los precios despegaron esa opcionalidad se convirtió en una licencia para imprimir dinero. Ton Klomp, que ayudó a crear Mercuria —uno de los nuevos operadores de la época del superciclo— tras una carrera en el sector del petróleo en Cargill y Goldman Sachs, recuerda que «en los viejos tiempos» los comerciantes sacaban beneficio de los contratos con grandes márgenes de tolerancia: el contrato estándar para la nafta, un producto refinado utilizado en la industria petroquímica, permitía la entrega de entre 17 000 y 25 000 toneladas, a elección del comerciante. «Por Dios. Eso es mucho dinero gratis si sabes cómo optimizar esas tolerancias», recuerda<sup>[21]</sup>.

El ambiente de prosperidad también ayudaba, pues los compradores estaban más preocupados por quedarse sin materias primas que por regatear los últimos céntimos del precio. El mundo pedía a gritos materias primas. Las refinerías de petróleo se enfrentaban a una fuerte demanda de gasolina, diésel

y otros productos, y estaban dispuestas a pagar de más siempre que eso les asegurase cargamentos de crudo con los que seguir satisfaciendo la demanda de sus clientes.

Para los comerciantes, fue una llamada a la acción. Salieron a la caza de recursos por todos los países del mundo. Se dirigieron a nuevos países petroleros, como Chad y Sudán, que por primera vez exportaban crudo, y a productores ya establecidos que estaban a punto de bombear más, como Rusia, Azerbaiyán, Kazajistán, Yemen, Brasil, Guinea Ecuatorial y Angola.

Fue un proceso que acercó aún más a los ejecutivos de materias primas al mundo de los oligarcas, los déspotas y los dictadores que se estaban enriqueciendo con el auge del sector. Los comerciantes forjaron alianzas y, a veces, empresas conjuntas con personajes locales muy poderosos. Como demostró el escándalo de «Petróleo por alimentos», algunos comerciantes infringieron la ley y otros pasaron por todo tipo de situaciones peligrosas: guerras, golpes de Estado, Gobiernos corruptos y naciones en pleno caos. Y todo para conseguir recursos naturales.

«Cuanto más peliagudo es el país, más ventajas tiene», explica Bob Finch, ejecutivo de Vitol y una de las principales figuras de la empresa durante la década de los 2000<sup>[22]</sup>.

Gracias al aumento de la demanda china, cualquiera que tuviera acceso a las materias primas se encontraba de pronto en una posición privilegiada. De la noche a la mañana, empresas que habían sido hasta entonces personajes secundarios de los mercados globales de materias primas se convirtieron en estrellas que manejaban recursos con un valor de decenas de miles de millones de dólares al año. No solo eran negocios rentables, sino que, en un mundo en el que escaseaban las materias primas y el apetito de China parecía insaciable, la capacidad de los comerciantes para mantener el flujo de materias primas en movimiento los convirtió en un engranaje crucial de la economía mundial.

Además, la combinación de mucho dinero e importancia estratégica llevó a los ejecutivos de materias primas a desempeñar un importante papel político en muchas partes del mundo. Se convirtieron en aliados poderosos de los potentados del petróleo gracias a su capacidad para hacer que el dinero no dejara de fluir hacia sus arcas. Es algo que Sadam había entendido de manera instintiva, y fue lo que le llevó a empezar a exigir sobornos por las ventas de petróleo de Irak. Lo mismo ocurría en Rusia, donde un Kremlin cada vez más poderoso necesitaba comerciantes que estuvieran de su lado para asegurarse

de que su petróleo seguía vendiéndose incluso en momentos de tensión política.

De esa mezcla de un mundo desesperado por conseguir petróleo y unos petroestados hambrientos de dinero, nacieron dos empresas que saltaron a la gran liga del comercio mundial de petróleo en pocos años. Se llamaban Mercuria y Gunvor y, en muchos sentidos, son representativas de lo que fue el mercado del petróleo de los 2000: eran oportunistas, tenían buenos contactos y sirvieron de vínculo entre los productores de petróleo en rápido crecimiento de los mercados emergentes y la insaciable demanda china.

Las dos empresas habían surgido de la batalla campal que fue la antigua Unión Soviética en la década de los noventa, más o menos al mismo tiempo que David Reuben convertía a Trans-World en el mayor comerciante de aluminio del mundo. Pero en el caso de Mercuria y Gunvor, su verdadero momento de gloria no llegó en los noventa, sino en los 2000, cuando se convirtieron en cruciales plataformas de salida del petróleo ruso, algo que contribuyó a que miles de millones de dólares siguieran engrosando las arcas del Kremlin y dio al joven presidente Putin la confianza necesaria para ser más asertivo en la escena mundial.

Los orígenes de Mercuria se remontan a los días posteriores a la desintegración de la Unión Soviética, cuando dos soviéticos llamados Wiaczeslaw Smolokowski y Gregory Jankilevitsch, que trabajaban ocasionalmente como músicos, se vieron ante la oportunidad de comerciar con petróleo. En los ochenta ambos se habían ganado la vida tocando la guitarra y el piano en restaurantes y clubes de Moscú. Luego habían emigrado a Polonia, donde tenían un pequeño negocio de compra y venta de equipos informáticos y otros electrodomésticos. Uno de sus clientes, que vivía en una remota ciudad petrolera de Siberia, fue quien les preguntó si querían entrar en el comercio del crudo. El hombre había conseguido una licencia de exportación, algo poco común y de mucho valor a principios de los años noventa. Los dos comerciantes se mostraron reticentes al principio, ya que no sabían nada de petróleo, pero el hombre los convenció. «Dijo que aprenderíamos juntos», recordaría más tarde Jankilevitsch<sup>[23]</sup>.

Y fue así como pasaron de los frigoríficos a los barcos petroleros. Al volver a Polonia llegaron a un acuerdo con una refinería en apuros y pronto se convirtieron en los principales transportistas de petróleo ruso a Polonia a través del oleoducto soviético Druzhba. A mediados de la década de los

noventa, su empresa, J&S, representaba el 60 % del suministro de crudo del país.

Pero ¿cómo consiguieron los dos emigrantes semejante posición de dominio en el «salvaje Este» de la Rusia de los noventa? «Satisfacemos las necesidades de ambos [productores y consumidores]. Asumimos riesgos — diría Jankilevitsch—. Nunca hemos dejado tirados a nuestros socios polacos»<sup>[24]</sup>.

No todo el mundo sentía el mismo entusiasmo por lo que hacían. Cuando algunos de los oligarcas más poderosos de Rusia demandaron por aceptar sobornos a un par de sus propios empleados, a cargo de la venta de su petróleo, la batalla judicial descubrió un pago de 1,7 millones de dólares de J&S. El juez lo describió como una de las varias «comisiones secretas o sobornos» que habían recibido los empleados<sup>[25]</sup>. (Cuando se les pregunta a Jankilevitsch y Smolokowski al respecto, ellos señalan que nunca se presentó una demanda contra ellos y que se habrían «defendido con uñas y dientes» ante cualquiera que se hubiera planteado)<sup>[26]</sup>.

Aproximadamente en la misma época en que Jankilevitsch y Smolokowski comenzaban a comerciar con ordenadores y frigoríficos, otros dos hombres se iniciaban también en el comercio del petróleo ruso. En San Petersburgo, que entonces todavía se llamaba Leningrado, un joven ingeniero electromecánico, calmado y seguro de sí mismo, llamado Guennady Timchenko recibió una llamada de un amigo que le preguntó si le gustaría dedicarse al comercio de petróleo. Timchenko no rechazó la oportunidad<sup>[27]</sup>.

En el caótico mundo del comercio de petróleo ruso de los años noventa, Timchenko se encontró compitiendo con Torbjörn Törnqvist, un sueco que había creado una nueva empresa con la idea de exportar productos refinados rusos a través de Estonia. Los dos empezaron como rivales, pero acabarían trabajando juntos en una de las alianzas de más éxito del comercio de petróleo.

Eran tiempos peligrosos para cualquiera que hiciera negocios en el sector de las materias primas rusas. Las guerras del aluminio se hicieron famosas, pero los comerciantes de petróleo también corrían peligro. Un socio de Törnqvist desapareció, se cree que asesinado. Törnqvist empezó a temer por su seguridad. «Estaba muy unido a él, y decidí alejarme de Rusia durante al menos un año —recuerda—. Durante un tiempo tuve mucho cuidado»<sup>[28]</sup>.

Las exportaciones de fuel de Törnqvist a través de la terminal de Estonia le llevaron a competir con Timchenko y sus socios. En lugar de enfrentarse en Estonia y llevar a sus empresas a la bancarrota, decidieron hacer negocios

juntos. Timchenko y sus socios unieron fuerzas con Törnqvist y sus socios para crear una empresa que llamaron Gunvor Energy. (Gunvor es un nombre sueco de mujer que en nórdico antiguo significa ‘vigilante en la guerra’)<sup>[29]</sup>.

Cuando varios de los socios de Gunvor Energy se enemistaron con Törnqvist, Timchenko puso al sueco por encima de sus antiguos colegas, a los que expulsó. En el año 2000, los dos crearon juntos una nueva empresa: Gunvor International.

Hasta ese momento, el negocio de estos nuevos comerciantes de petróleo había sido rentable, pero de alcance limitado. Sus beneficios se cifraban en decenas, pero no en cientos de millones de dólares al año.

No obstante, se acercaba el gran momento. La economía china no paraba de crecer y a cualquiera que tuviera acceso a un flujo de petróleo se le ofrecía la oportunidad de obtener unos beneficios espectaculares. Fue en este contexto cuando Sadam Huseín consiguió convencer a los ejecutivos internacionales de petróleo de que pagaran recargos en el marco del programa «Petróleo por alimentos». Mercuria y Gunvor tuvieron suerte: estaban en el lugar adecuado en el momento oportuno, y tenían contactos que les daban acceso a grandes cantidades de crudo.

La producción rusa de petróleo también iba en aumento. A principios de los noventa, con la caída del comunismo, se había hundido, pero, con la misma rapidez, a principios de los 2000 el sector petrolero del país estaba ya recuperado. Para entonces, la industria la controlaba un pequeño grupo de poderosos oligarcas que ahora sentían que controlaban sus empresas y se dedicaron a mejorarlas. Como resultado, entre 1999 y 2005, la producción de petróleo rusa aumentó en más de un 50 %<sup>[30]</sup>. Las exportaciones se dispararon.

Los comerciantes, que hacían de enlace entre los productores rusos y el sistema financiero internacional, adquirieron un nuevo significado político para el Estado ruso. El nuevo presidente del país, Vladímir Putin, reconoció que el petróleo significaba dinero y poder. Mientras el Kremlin trataba de reforzar su control sobre el sector petrolero, Mercuria y Gunvor abrieron nuevas puertas para las ventas de crudo de Rusia, ayudando de diferentes maneras a que los dólares siguieran llegándole al Estado ruso.

En el caso de Mercuria, se convirtió en pionera en el comercio de petróleo entre dos de las fuerzas geopolíticas más importantes del nuevo siglo: Moscú y Pekín. Todo empezó con el aumento de la producción petrolera rusa a

principios de la década de los 2000: J&S compraba más crudo del que podía vender en Polonia, así que empezó a exportarlo, llevando el petróleo de Siberia a Polonia y al puerto de Gdansk, en la costa del mar Báltico, y desde allí, en barcos petroleros, al resto del mundo.

Sin embargo, Jankilevitsch y Smolokowski comprendieron que no podrían poner en marcha un negocio de comercio internacional de petróleo ellos solos. Así que se pusieron en contacto con Marco Dunand y Daniel Jaeggi, una pareja de ejecutivos que se habían ganado una buena reputación gracias a combinar la inteligencia comercial con una ambición despiadada. Ambos habían estudiado juntos en la Universidad de Ginebra, y también habían trabajado juntos en varias de las mejores comercializadoras.

En 2004, Jaeggi y Dunand llegaron a un acuerdo con J&S del que surgiría un nuevo consorcio empresarial llamado J&S Holding, con sede en Chipre. Jankilevitsch y Smolokowski redujeron su participación al 62 %, Dunand y Jaeggi obtuvieron el 15 % cada uno y Vadim Linetskiy y Pavel Pojdl, dos miembros del equipo de J&S, se quedaron con el 7 y el 1 %, respectivamente<sup>[31]</sup>.

Dunand afirma que él y Jaeggi invirtieron «prácticamente todo el dinero» que tenían en comprar las acciones de la empresa. Pero también obtuvieron un préstamo sustancial por parte de Jankilevitsch y Smolokowski, que acordaron que podrían devolver con los futuros beneficios de la empresa. Con una capitalización inicial de 250 millones de dólares, la participación de Dunand y Jaeggi tenía un valor de 75 millones de dólares. Según el acuerdo, Dunand y Jaeggi tendrían plena autoridad para dirigir la empresa, y Jankilevitsch y Smolokowski reducirían gradualmente su participación con el tiempo. «Ellos nos dieron la llave y siguieron con su vida», dice Dunand<sup>[32]</sup>.

Resultó ser una decisión inteligente. Dunand creía desde hacía tiempo que el crecimiento chino revolucionaría el mercado del petróleo. Pronto la empresa estaba enviando petróleo ruso a China a través de Gdansk, en Polonia. El flujo comercial crecería en importancia a lo largo de los años, a medida que otros comerciantes se involucraran, hasta el punto en que hoy Rusia se encuentra entre los mayores proveedores de petróleo de China.

La empresa creció a un ritmo asombroso. En 2009, los beneficios netos alcanzaron la cifra récord de 454 millones de dólares<sup>[33]</sup>. Para entonces, la compañía había cambiado su nombre por el de Mercuria, pero Jankilevitsch y Smolokowski todavía seguían siendo accionistas importantes<sup>[34]</sup>. Aparecían en las fiestas de la empresa y, con Jankilevitsch a la guitarra y Smolokowski

al piano, hacían sonar algunos clásicos del rock para los ejecutivos de Mercuria.

Se habían hecho ricos gracias a su habilidad para conectar el petróleo ruso con la demanda china en el momento en que el mercado estaba en alza. Entre 2007 y 2018, Mercuria obtuvo un beneficio neto acumulado de 3900 millones de dólares. Los socios originales fueron reduciendo su participación y, con el tiempo, Pekín invirtió en la empresa a través de la empresa estatal China National Chemical Corporation, que se hizo con una participación minoritaria.

Mercuria había demostrado que se podía ganar dinero llevando el petróleo ruso a China, pero su principal rival, Gunvor, reveló que había otra forma de salir adelante: a través de los contactos políticos. Timchenko y Törnqvist llevaban mucho tiempo cultivando relaciones con personas importantes en el mundo de la política y los negocios rusos, pero una de esas relaciones, la que mantenían con Vladímir Putin, influiría más que ninguna otra en el futuro de la empresa.

Timchenko y sus socios habían tratado por primera vez con Putin a principios de los años noventa, cuando el futuro presidente —lo sería el 31 de diciembre de 1999— estaba a cargo de las relaciones económicas exteriores de la ciudad de San Petersburgo. A finales de la década, Putin estaba a punto de llegar a lo más alto y Timchenko era un comerciante de petróleo ya consolidado que acababa de empezar a operar bajo el nombre de Gunvor. Habían seguido en contacto: en 1998, Timchenko y otros patrocinaron un club de judo y nombraron a Putin (para quien el judo había sido una pasión desde la infancia) presidente honorario.

Durante muchos años, Timchenko reaccionó con incomodidad ante cualquier insinuación de que él y Putin fueran amigos. Sin embargo, en 2014, el presidente ruso se alegraba de describir a Timchenko como uno de «mis conocidos más cercanos, mis amigos»<sup>[35]</sup>. Timchenko, a su vez, reveló que su perra era hija del labrador de Putin, un regalo que le hizo el presidente ruso en el año 2004<sup>[36]</sup>.

Y fue después de que Putin se convirtiera en presidente cuando Timchenko y Gunvor alcanzaron su etapa de mayor éxito. Tras la caótica década de los noventa en Rusia, Putin prometió orden, estabilidad y un liderazgo fuerte. Como muchos rusos de a pie, estaba resentido con los oligarcas y con la forma en la que se habían aprovechado de la debilidad del

Estado ruso bajo la presidencia de Borís Yeltsin, que había gobernado de 1991 a 1999, para apoderarse de los recursos del país a precios de saldo.

Nada más llegar al poder a principios del milenio, Putin ofreció a los oligarcas un trato implícito: no trataría de revertir los acuerdos de privatización a través de los cuales habían adquirido sus fortunas, pero ellos, a su vez, deberían mantenerse al margen de la política. Sin embargo, la sangre no tardaría en llegar al río. El oligarca Mijaíl Jodorkovski, propietario de la petrolera Yukos, fue quien más puso a prueba los límites de la postura de Putin.

En 2003, Jodorkovski, un hombre de cuarenta años y aire de intelectual, se había convertido en el oligarca número uno de Rusia y en el hombre más rico del país. Era un hombre brillante y ambicioso que había fundado una cooperativa a finales de la década de los ochenta, cuando la empresa privada empezaba a ser una opción en la Unión Soviética. Su cooperativa, Menatep, pronto se transformó en un banco y luego en una de las empresas privadas más grandes y agresivas del país, con una de las mejores redes de contactos gubernamentales. Cuando el débil Gobierno de Yeltsin lanzó un malogrado plan de préstamos por acciones, Jodorkovski adquirió una participación mayoritaria en la empresa petrolera Yukos por solo 309 millones de dólares<sup>[37]</sup>. Una década después, la había convertido en el buque insignia de la industria petrolera rusa, con un valor de mercado de más de 20 000 millones de dólares.

No obstante, Yukos era también ejemplo de todo lo que sacaba de sus casillas a Putin y a sus aliados. La compañía echaba mano de sociedades en paraísos fiscales y zonas económicas especiales donde apenas se pagaban impuestos para reducir su factura fiscal. Yukos también estaba entre los miembros más descarados de los grupos de presión empresariales de Rusia.

Y Jodorkovski se volvió cada vez más audaz, incluso provocador. Se enfrentó a Putin por la corrupción en una reunión televisada en el Kremlin. Dijo que se retiraría de Yukos en 2007 —un año antes de que Putin tuviera que dejar la presidencia según la Constitución— y permitió que se especulara con que podría estar interesado en entrar en política<sup>[38]</sup>. Mantuvo conversaciones con Chevron y ExxonMobil para venderles una participación en Yukos. Incluso estuvo cerca de un acuerdo de fusión de Yukos con Chevron que habría tenido como resultado la mayor compañía petrolera del mundo<sup>[39]</sup>.

El 25 de octubre de 2003, cuando el avión en el que Jodorkovski cruzaba Siberia se detuvo a repostar, lo rodearon las fuerzas especiales. El oligarca

más rico de Rusia fue detenido. Pasaría la siguiente década en un campo de prisioneros acusado de fraude, evasión fiscal y malversación de fondos. Un año más tarde, ante el aumento de las reclamaciones fiscales contra Yukos, la petrolera estatal rusa Rosneft se hizo con el control de su principal activo: un negocio enorme de producción de petróleo en el corazón de Siberia.

Fue uno de los momentos decisivos de la presidencia de Putin. Era una reivindicación de que ningún oligarca podía aspirar a ser más poderoso que el Kremlin, de que los empresarios rusos se enriquecerían solo en la medida en que el presidente lo deseara y de que los recursos naturales de Rusia pertenecían en última instancia al Estado. Lo ocurrido actuó como un imán para los críticos de Putin a nivel nacional e internacional y ha sido el centro de una prolongada y multimillonaria batalla legal entre el Gobierno ruso y los antiguos accionistas de Yukos.

Para Gunvor, era el billete a la gran época del comercio de petróleo.

Cuando Yukos se hundió bajo la presión de la campaña del Kremlin en su contra, Gunvor ayudó al Estado ruso a mantener el flujo de petróleo. La compañía, poco conocida hasta entonces, se convirtió en un eslabón esencial en el empeño de Putin de tratar de restablecer el dominio del Estado sobre la industria petrolera rusa.

Gunvor ha guardado silencio sobre lo ocurrido con Yukos durante años. Timchenko, a quien preguntaron al respecto en una de las escasas entrevistas que ha concedido, dijo: «No quiero dar mi opinión sobre una empresa con la que no he tenido ninguna relación»<sup>[40]</sup>.

Pero ahora Törnqvist está dispuesto a hablar tanto de la caída de Jodorkovski como del papel que desempeñó Gunvor a la hora de ayudar al Estado ruso a gestionar las secuelas.

Törnqvist asegura que sabía de antemano que Yukos iba a caer: «No sabía exactamente lo que iba a pasar, pero me dijeron que pasaría algo». No quiere decir quién le dio el chivatazo. «Solo me dijeron que debía estar preparado para negociar con mayores cantidades»<sup>[41]</sup>.

Dice que Jodorkovski cometió dos errores: el primero fue ignorar la advertencia de Putin de no inmiscuirse en la política rusa; el segundo fue entrar en conversaciones para vender Yukos a una compañía petrolera estadounidense. «Puedes imaginarte la reacción. A esos tipos les había salido gratis. No habían pagado por aquello, sino que lo consiguieron. ¿Y ahora iban a venderlo a una multinacional americana?».

«Ese fue el momento en el que decidieron acabar con él —dice Törnqvist—. Fueron muy claros en ese sentido... Si permitimos que esto ocurra, Rusia

se desmoronará. Las riquezas de Rusia acabarán desperdigadas por todas partes y el pueblo ruso no tendrá nada».

Cuando el Estado se incautó de los yacimientos petrolíferos de Yukos, Gunvor ayudó a vender el petróleo. Hasta ese momento, la empresa había trabajado muy poco con crudo, su especialidad eran los productos refinados. Pero, de repente, Törnqvist se vio ante la pregunta de si era capaz de manejar grandes volúmenes cada mes. «Supe que era la oportunidad de mi vida —diría—. Llamé a mi director financiero y le dije: “No sé cómo puedes hacerlo, pero tienes que llamar a BNP Paribas y conseguir una línea de crédito ya”».

Törnqvist dice que la suya no fue la única empresa que recibió una llamada a la acción. Pero Gunvor pronto se convirtió en la más importante, pues, según la estimación de Törnqvist, llegó a gestionar hasta el 60 % de las exportaciones por barco de Rosneft en su momento de mayor actividad. Le siguieron otros acuerdos. Gunvor venía de tener un papel secundario en la industria, y de pronto se vio convertida en una pieza fundamental del mercado mundial del petróleo. En 2008, cuando los precios del crudo se dispararon por encima de los 100 dólares el barril y tener el control de cualquier barril era garantía de éxito, la empresa se convirtió en la mayor comercializadora de petróleo ruso, y llegó a manejar, en un momento dado, el 30 % de las exportaciones de crudo por barco del país<sup>[42]</sup>.

Vladimir Putin se mostraba cada vez más audaz en su país y en el extranjero y, entretanto, Gunvor era una de las compañías clave que trabajaban entre bastidores para que el petróleo ruso siguiera fluyendo hacia el resto del mundo. La compañía obtuvo grandes beneficios con ello. Durante años, las primeras ganancias de la empresa fueron objeto de especulación y conjetura. Hoy Gunvor afirma que entre 2005 y 2009 su media de beneficios anuales fue de 347 millones de dólares<sup>[43]</sup>. El valor de sus acciones pasó de 254 millones de dólares en 2005 a casi 1400 millones de dólares en 2009, un crecimiento asombrosamente rápido incluso para los estándares de la industria del comercio de materias primas en la era del superciclo.

¿Cómo había podido ganar tanto dinero una comercializadora hasta entonces desconocida? ¿Lo estaba haciendo a costa de la petrolera estatal rusa? «De repente, Rosneft era la dueña de la mayor empresa petrolera que había allí... No tenían ninguna organización, no tenían nada. Evidentemente, como persona que compra y vende materias primas, es ahí donde quieres estar. ¿Qué haces? ¿Te aprovechas de la situación? Por supuesto que sí —admite Törnqvist—. Así somos quienes trabajamos de esto. Intentamos estar donde hay que estar y aprovechar las oportunidades. No estoy diciendo que

nos hayamos aprovechado de Rosneft, pero sí que vimos claramente que podíamos sacar tajada de esa situación».

Sin embargo, sigue habiendo dudas sobre la rapidez con la que Gunvor alcanzó una posición tan importante en el sector petrolero ruso, una pieza clave del poder del Estado. El propio Timchenko negó repetidamente que hubiera recibido tratos de favor gracias a su relación con el presidente ruso<sup>[44]</sup>, pero las sospechas sobre sus vínculos con Putin perseguirían a Gunvor durante años y, en última instancia, forzarían un dramático ajuste de cuentas.

Una vez más, Rusia y el resto de la antigua Unión Soviética habían hecho muy ricos a los comerciantes de materias primas. Sin embargo, y a diferencia de lo ocurrido en la década de los noventa, esta vez los beneficios no se debieron al caos de un sistema que se derrumbaba, sino a la capacidad de la región para producir más justo cuando China y otros mercados emergentes clamaban por petróleo. Mercuria y Gunvor fueron los dos ganadores más evidentes. Al final de ese periodo, se habían establecido sin despeinarse como el cuarto y quinto mayor comerciante independiente de petróleo del mundo. En los diez años siguientes, hasta 2018, los beneficios combinados de las dos empresas ascendieron a unos 6600 millones de dólares, la mayor parte de los cuales fueron a parar a manos de seis personas: Jankilevitsch, Smolokowski, Dunand, Jaeggi, Timchenko y Törnqvist<sup>[45]</sup>.

Su historia, al igual que el programa «Petróleo por alimentos», fue una demostración de cómo el aumento del precio del petróleo había transformado la economía mundial, empoderando a los líderes autoritarios que podían echar mano del petróleo y otorgando a los comerciantes un papel principal en la canalización de ese petróleo en el mercado.

Pero cuando el auge de las materias primas se aceleró, ni siquiera las riquezas en petróleo y otras materias primas naturales de la antigua Unión Soviética fueron suficientes para satisfacer el apetito del mercado. Y los comerciantes de materias primas se dirigieron a una nueva frontera, a un continente que era una de las fuentes de recursos naturales más ricas del mundo, pero también una de las regiones más difíciles de manejar: África.

## Destino: África

En la carretera que sale de Kolwezi a las siete de la mañana el tráfico ya está imposible.

A lo largo del trayecto para salir de la ciudad son constantes los recordatorios de la importancia de la industria minera en esta meseta polvorienta en el corazón de África. Hileras de martillos y picos rudimentarios se exhiben para su venta en los arcenes, listos para equipar a los hombres y niños con la ropa llena de barro que se dirigen, con paso cansado, a las afueras de la ciudad para cavar a mano.

La carretera pasa junto a los edificios señoriales erigidos por los colonizadores belgas que empezaron a explotar las minas de la región en 1906. Más adelante deja atrás los frutos de la industria minera más moderna: casinos y restaurantes con los letreros en inglés, francés y chino que buscan ayudar a los buscadores de fortuna que llegan a Kolwezi a pasar las largas tardes y a aligerar de dólares sus bolsillos.

Por la noche, nadie conduce por la ciudad, tomada por pandillas de moteros que recorren las carreteras. En cuanto amanece, todo el mundo tiene que estar en algún sitio: los camiones cargados de metales y minerales, los camiones cisterna que transportan fuel o ácido, los todoterrenos que llevan a los ejecutivos y consultores extranjeros...

Al salir de Kolwezi, la carretera cruza el Lualaba, el afluente principal del majestuoso río Congo. Y entonces, al fin, se distingue el destino: una colina que se eleva en la distancia, y a la que se dirigen gran parte de los camiones.

Se trata de Mutanda, en la República Democrática del Congo, uno de los yacimientos de minerales más ricos del mundo. Dentro de la colina hay tres enormes pozos, cada uno de 150 metros de profundidad, donde los camiones cargados de mineral de cobre suben y bajan como hormigas en un hormiguero.

El propietario de este laberinto de actividad en uno de los frentes mineros más remotos y complejos del mundo no es otro que Glencore.

Mutanda es un símbolo de la lucha por África que se desató en el seno de la industria de los recursos naturales en los años 2000. La aceleración del superciclo hizo que las empresas mineras, las compañías petroleras y los comerciantes no pudieran seguir ignorando la riqueza del continente africano. Durante décadas, las grandes compañías occidentales habían optado por dejarlo de lado, en gran medida, porque consideraban que estaba demasiado lejos, que estaba demasiado poco desarrollado y que era demasiado corrupto. Pero ahora hacían cola para invertir.

Glencore estuvo en la vanguardia de esa nueva tendencia. Las comercializadoras compraron materias primas africanas, invirtieron en minas como la de Mutanda y financiaron a Gobiernos africanos. Durante el proceso, apoyaron a muchos líderes impopulares y autoritarios. También crearon vínculos entre las materias primas africanas y las fábricas chinas, y entre los cleptócratas africanos y las cuentas bancarias londinenses y suizas.

Para Glencore, que salió de esa batalla por el control de los recursos naturales como propietaria de Mutanda, la lucha por África fue una bendición y una maldición al mismo tiempo. Sería el origen de mucha de la riqueza de la compañía, pero también de la nube más oscura que se cernía sobre su futuro.

La mayoría de los países africanos exportan casi únicamente materias primas<sup>[1]</sup>. Eso significa que a lo largo de los años la suerte económica de África ha sufrido el mismo vaivén que el mercado que las comercializa. Los años cincuenta y sesenta, que fue cuando muchas naciones africanas se independizaron de las potencias coloniales europeas, fueron una época dorada para el continente. Tras la Segunda Guerra Mundial, Europa y Asia necesitaban materias primas para la reconstrucción. Los comerciantes viajaban a África en busca de cobre y otros metales.

Pero la dependencia de África de los recursos naturales no tardó en convertirse en un lastre. Los bajos precios de las materias primas, la mala gestión, la corrupción, las guerras y el legado del colonialismo impidieron el desarrollo del continente durante gran parte de los años ochenta y noventa. En 2001, la economía del África subsahariana seguía teniendo prácticamente el mismo tamaño que en 1981<sup>[2]</sup>.

En general, la producción de materias primas del continente también descendió. Los bajos precios desalentaban a los inversores, las viejas infraestructuras seguían sin renovarse, las guerras causaban estragos en las minas, los yacimientos petrolíferos y las granjas, y la corrupción y la dictadura ahuyentaban a los financieros extranjeros. El país que actualmente se llama República Democrática del Congo había sido uno de los mayores productores de cobre del mundo. En 1975, su producción representaba más de un 7 % del suministro mundial. Veinte años más tarde, había caído en picado y era solo un 0,3 % del total global<sup>[3]</sup>. Zimbabue pasó de ser el granero de África a ser un caso perdido. La producción de petróleo de Nigeria era menor en 1999, cuando se restauró la democracia tras décadas de un Gobierno militar cleptocrático, que en 1979<sup>[4]</sup>. Para muchos inversores extranjeros, África era «el continente sin esperanza»<sup>[5]</sup>.

Los comerciantes de materias primas ganaron dinero en África incluso durante los años malos: esa fue la época en la que Marc Rich y John Deuss desafiaron el embargo de las Naciones Unidas para suministrar petróleo a Sudáfrica. Pero, por lo general, las comercializadoras centraron su interés en otros sitios. Por culpa del descenso de la producción durante los años ochenta y noventa, no había mucho que comprar en África. Y por culpa del descenso de la actividad económica, tampoco había mucho que vender allí.

Sin embargo, durante la primera década del siglo XXI, el auge impulsado por China puso los mercados de materias primas del revés y la suerte del continente africano cambió radicalmente. Ya no bastaba con las fuentes históricas de suministro de materias primas, como Estados Unidos, Canadá, Australia, Oriente Medio y Latinoamérica. Si el mundo necesitaba más recursos naturales, la industria tendría que irse a buscarlos más lejos. La respuesta era África.

Los comerciantes de materias primas se apresuraron no solo a comerciar con países africanos, sino a invertir en minas, yacimientos petrolíferos y granjas. Para la economía africana, las materias primas volvían a ser una bendición. Entre 2001 y 2011, una década en la que los precios no pararon de subir, la economía del África subsahariana cuadruplicó su tamaño<sup>[6]</sup>.

El flujo de dólares procedentes de la venta de materias primas enriqueció a toda una generación de líderes africanos y consolidó sus élites políticas, aunque fueran abiertamente corruptas o muy impopulares. Al ayudar a los Gobiernos y a los políticos africanos a acceder al capital occidental los comerciantes de materias primas se convirtieron en un eslabón esencial de aquel nuevo rincón del sistema financiero internacional. Muchos de esos

Gobiernos y políticos no tardaron en invertir también su propio dinero en Occidente: durante el día ultimaban los detalles de los acuerdos de venta de materias primas y por la noche frecuentaban los clubes de Londres o París.

Un ejemplo que se hizo público gracias a un caso de anticorrupción de Estados Unidos fue el de la ministra de Petróleo nigeriana Diezani Alison-Madueke, que entre 2011 y 2015 maniobró, presuntamente, para que varios contratos petroleros recayeran sobre dos empresarios locales. Ellos la recompensaron financiando una vida de lujo para ella y su familia. Le hicieron numerosos regalos, entre ellos varias propiedades en Londres y en sus alrededores que decoraron con muebles y obras de artes valoradas en millones de dólares. Pese a los contratos de petróleo que recibieron, los dos empresarios no estaban interesados en hacer negocios con ese crudo. Sus compañías simplemente se limitaron a revenderlo a los comerciantes de materias primas, sobre todo a Glencore, que les compró crudo por valor de 800 millones de dólares. Aunque en Estados Unidos nunca han insinuado que Glencore hiciera nada malo, es evidente que, sin su implicación, no habría habido dinero para financiar la presunta corrupción<sup>[7]</sup>.

Los comerciantes también se convirtieron en un cauce importante para una nueva dinámica en la economía global: el aumento de las transacciones comerciales entre las naciones emergentes, sin pasar por Occidente. El ciclo alcista había empezado en China, por lo que no era de extrañar que muchas de las materias primas que los comerciantes compraban en África terminaran allí. Poco después, China seguiría los pasos de los ejecutivos de materias primas y empezaría a invertir directamente en África. Fue el comienzo de una nueva fase de inversiones chinas que haría que Pekín llegara a tener un papel de gran relevancia en buena parte del continente africano.

Para los ejecutivos de materias primas, hacer negocios en África planteaba algunos retos. Comerciar en el continente a menudo significaba codearse con dictadores crueles, políticos corruptos y rapaces magnates locales. En muchos de los casos, la solución era subcontratar las relaciones con los capos locales a un variopinto equipo de representantes, mediadores y consultores. Hombres como Ely Calil, uno de los más destacados de la región, con una agenda de contactos en la que había nombres de Nigeria, República Democrática del Congo, Senegal y Chad.

En algunos de los casos, la función de esos consultores o mediadores externos era extremadamente simple: evitar que se relacionara a los comerciantes de materias primas con los sobornos y otros pagos necesarios para que no se detuviera la circulación de petróleo y metales. Según Calil, «no

hay manera de hacer negocios en el tercer mundo sin enriquecer a los líderes de los Gobiernos». Él mismo explicó cómo ha evolucionado la práctica de sobornar a los potentados africanos: «Antes le ofrecías un maletín lleno de billetes a un dictador; ahora le das un chivatazo sobre tus acciones o le compras una urbanización propiedad de su madre o de su tío por diez veces su valor»<sup>[8]</sup>.

En otros casos, el trabajo de los mediadores era más banal: ocuparse de la engorrosa logística de los países africanos, en la que tenían más experiencia que los ejecutivos para los que trabajaban, o establecer una red de contactos para lidiar con los trámites burocráticos y los controles policiales.

En la República Democrática del Congo, Glencore contaba con un hombre, un comerciante de diamantes israelí, que desempeñaba ese papel para ellos. Se llamaba Dan Gertler y había entablado una sorprendente amistad con el joven presidente del país.

La República Democrática del Congo tiene un tamaño equivalente a dos tercios de la Europa Occidental y cuenta con una de las reservas de minerales más ricas del mundo. Conocido en tiempos pasados como Zaire o Congo Belga, el país ha sido uno de los proveedores de metales más importantes para el mercado internacional durante un siglo.

El uranio congoleño de una mina situada a unos ochenta kilómetros de Mutanda se usó en el Proyecto Manhattan para fabricar la primera bomba atómica, la que se arrojó sobre Hiroshima en los últimos días de la Segunda Guerra Mundial. Más tarde, el cobre congoleño se utilizó para reconstruir Japón y Europa. El país también es rico en minerales imprescindibles para la vida moderna, como el cobalto, que se usa en las baterías de alto rendimiento, o el tántalo, que se emplea en los teléfonos móviles.

Todo cambió con la llegada en 1965 de Mobutu Sese Seko al poder. Mobutu, un dictador cleptócrata que gobernó el país durante más de tres décadas, nacionalizó la industria minera de manera inmediata. Las riquezas minerales de la República Democrática del Congo pagaban los extravagantes caprichos de Mobutu, como convertir la aldea en la que había nacido en un vulgar palacio de recreo con una pista de aterrizaje excavada en la selva lo suficientemente grande para un avión Concorde. A medida que los precios de los metales iban cayendo a lo largo de los años ochenta y noventa, la industria minera congoleña iba deteriorándose cada vez más. En el resto del mundo el suministro era abundante, así que los empresarios mineros internacionales y

los comerciantes de materias primas sencillamente se dirigieron a otros lugares donde era más fácil hacer negocios.

Dan Gertler llegó por primera vez a la República Democrática del Congo en 1997, con veintipocos años, justo cuando un sangriento conflicto acababa de expulsar a Mobutu del Gobierno<sup>[9]</sup>. Gertler era un joven comerciante de diamantes nacido en el seno de una adinerada familia de comerciantes de gemas; su abuelo había sido el fundador de la Bolsa de Diamantes de Israel. Laurent-Désiré Kabila, el nuevo presidente del país, estaba librando una despiadada guerra para consolidar su poder y necesitaba dinero desesperadamente<sup>[10]</sup>. Gertler reconoció la oportunidad que se le presentaba. En agosto de 2000, su compañía ofreció 20 millones de dólares al Gobierno congoleño a cambio del monopolio de la venta de diamante del país<sup>[11]</sup>.

Su poder de influencia fue a más en 2001, cuando Laurent-Désiré Kabila murió asesinado por uno de sus propios guardaespaldas y su hijo, Joseph Kabila, se convirtió en presidente. Gertler no tardó en convertirse en el confidente del joven mandatario. Tenían la misma edad. Gertler vivía en Israel, pero volaba a la República Democrática del Congo todas las semanas.

Y estaba dispuesto a ayudar tanto en la política como en los negocios. A mediados de los 2000, actuó como intermediario entre Kabila y la asesora de Seguridad Nacional de Estados Unidos, Condoleezza Rice, cuando el presidente congoleño todavía no se desenvolvía del todo bien en la escena internacional<sup>[12]</sup>. Finalmente, George W. Bush invitó a Kabila a la Casa Blanca en 2007<sup>[13]</sup>. En la oficina de Gertler en Tel Aviv, que hace las veces de puesto diplomático congoleño, hay fotos de Gertler y Kabila juntos cuando eran veinteañeros, así como vistas aéreas de las minas de cobre y cobalto que construyó con Glencore<sup>[14]</sup>.

Pero Gertler no solo se hizo amigo de Kabila. También entabló una buena relación con Augustin Katumba Mwanke, antiguo mandatario de Katanga, la provincia rica en minerales donde se encuentra la mina de Mutanda, y verdadero poder en la sombra del país. Los diplomáticos estadounidenses describían a Katumba como un «personaje turbio, incluso perverso» y sospechaban que gestionaba gran parte de la fortuna personal de Kabila<sup>[15]</sup>. Según la autobiografía de Katumba, Gertler los invitó a su esposa y a él a un viaje en yate por el mar Rojo y les obsequió con una actuación del ilusionista Uri Geller. En el libro, Katumba también recuerda que Gertler le salvó la vida al contratar a médicos para que lo trataran. «A partir de ese momento, sus ideas se convirtieron en las mías —escribiría Katumba—. Dan, amigo mío,

mi hermano gemelo a pesar de todo lo que parece diferenciarnos: estoy orgulloso de ser el hermano que nunca has tenido»<sup>[16]</sup>.

La demanda de metales congoleños seguía aumentando por el crecimiento de la economía china y Gertler estaba perfectamente posicionado para atenderla. Se convirtió en el guardián de las riquezas minerales de la República Democrática del Congo justo cuando el mundo empezaba a sufrir una escasez de materias primas que no se veía desde los años setenta. No se limitó a los diamantes y empezó a invertir en otras materias primas como el cobre, el cobalto y el petróleo. En 2008, le envió un correo electrónico a un socio en el que afirmaba que la República Democrática del Congo «tenía un gran potencial y yo le estoy dando forma como nadie».

En ese mismo correo se jactaba de su poder: «He facilitado tu entrada en un buen momento y a un buen precio porque sé que tienes claro que todo esto va más allá. Lo que habrá en ese más allá todavía no se sabe, pero tu socio es quien lleva las riendas. Solamente necesito flexibilidad a la hora de planificar las cosas, para darle todo su valor a nuestra colaboración»<sup>[17]</sup>.

Gertler tuvo la oportunidad de redefinir la industria minera congoleña en las vísperas de las elecciones presidenciales de noviembre de 2011. Kabila necesitaba dinero y su mano derecha, Katumba, se estaba dejando la piel para garantizar la victoria<sup>[18]</sup>. Lo más urgente era recaudar dinero. El Estado congoleño empezó a vender participaciones de recursos minerales esenciales en una serie de tratos que no saldrían a la luz hasta años más tarde. La compra se hacía a través de empresas pantalla que a menudo resultaban tener alguna relación con Gertler, el «gemelo» de Katumba. Entre 2010 y 2012, el Panel para el Progreso de África, presidido por el ex secretario general de las Naciones Unidas Kofi Annan, estimó que con la venta a precio de saldo de participaciones en las minas el Estado congoleño había dejado de ingresar 1360 millones de dólares<sup>[19]</sup>.

Gertler ha negado las insinuaciones de que los precios de sus acuerdos fueran inferiores a los del mercado e incluso alega que debería ganar un premio Nobel por todo lo que ha hecho por la República Democrática del Congo<sup>[20]</sup>: «Empezamos a invertir allí cuando nadie lo hacía, cuando el país estaba sumido en una guerra y cuando los precios del cobre y el cobalto estaban por los suelos»<sup>[21]</sup>.

El Gobierno de Estados Unidos no está de acuerdo. En 2017, impuso sanciones a Gertler por utilizar su estrecha amistad con Kabila «para actuar como intermediario en la venta de activos mineros de la República Democrática del Congo y exigir a las compañías multinacionales que trataran

con él» para cerrar acuerdos. El resultado, según Washington, fueron «cientos de millones de dólares en acuerdos mineros y petroleros opacos y corruptos»<sup>[22]</sup>. Gertler ha negado esas acusaciones. Uno de sus portavoces asegura que todos los tratos que se hicieron con el país congoleño fueron legales y honestos y que no se ha demostrado nada contra él en los tribunales<sup>[23]</sup>.

Cuando Ivan Glasenberg se aventuró en la República Democrática del Congo en busca de cobre, aún faltaba más de una década para las sanciones de Estados Unidos contra Gertler. Al jefe de Glencore le interesaban las riquezas minerales del país, pero con el tiempo trabajar con Gertler terminaría convirtiéndose en un gran quebradero de cabeza para su compañía.

Durante años, la colina de Mutanda había atraído a cientos de congoleños de la zona, que acudían a picar en sus vetas de roca verdosa provistos con poco más que sus propias manos. No estaban organizados en ninguna empresa, no tenían equipos de protección, nadie los regulaba. En la jerga de las ONG actuales, se los conoce como «mineros artesanales». Usaban herramientas primitivas, martillos, cinceles, picos y palas, pero, aun así, conseguían excavar agujeros de hasta setenta metros de profundidad en la montaña para llegar a las vetas de minerales más ricas y preciadas<sup>[24]</sup>. Era una labor peligrosa; docenas de personas morían anualmente en operaciones similares en todo el país. Pero vivían en uno de los países más pobres del mundo, así que la recompensa era importante. Un excavador podía ganar más en un día que un profesor en una semana. Para los mineros artesanales, el mineral de cobre y de cobalto era la única fuente de ingresos en una economía por lo demás deprimida.

La conexión de los mineros artesanales con el mercado internacional no venía de la mano de las grandes comercializadoras de materias primas, sino de pequeños intermediarios indios, libaneses y, más tarde, chinos. Cada tarde, los excavadores vendían la producción del día a los intermediarios, que se reunían en una ajetreada población a las afueras de Kolwezi. A principios de los 2000, uno de los comerciantes de más éxito era el libanés Alex Hayssam Hamze. Sus empleados compraban sacos del mineral verde —llamado malaquita— que venía de Mutanda, los apilaban en camiones y los transportaban por una carretera llena de baches a la fundición más cercana, donde lo transformaban en metal de cobre puro.

Una de esas fundiciones, a unos 500 kilómetros de distancia y al otro lado de la frontera con Zambia, era propiedad, en parte, de Glencore. La empresa alimentaba la fundición con el mineral de sus propias minas en Zambia y con cualquier otro material que se pudiera comprar barato en el mercado. De las minas zambianas salía un mineral excelente, pero cuando los comerciantes de Glencore veían el que llegaba de la República Democrática del Congo no daban crédito.

La pureza del mineral congoleño, tanto de cobre como de cobalto, era extraordinaria. El promedio de pureza de las minas de cobre de todo el mundo es del 0,6 %. En Chile y Perú, cualquier mina con un promedio de más del 1 % se considera excepcionalmente buena. Durante los primeros años, el promedio de pureza de Mutanda superaba el 3 %<sup>[25]</sup>.

Los comerciantes de Glencore le pidieron a Hamze que les enseñara de dónde sacaba ese mineral de malaquita tan espectacular<sup>[26]</sup>, así que, en 2006, Glasenberg viajó a Kolwezi y finalmente a la colina de Mutanda. Glasenberg, que había llegado a consejero delegado en parte gracias a la compra masiva de minas de carbón una década antes, creía que el futuro crecimiento de Glencore dependía de combinar la estrategia comercial tradicional de la compañía con un imperio minero. Y estaba seguro de que la República Democrática del Congo era la oportunidad que llevaba tiempo esperando.

Hamze había pasado de ser simple intermediario a inversor, y se había hecho con el control del terreno que rodeaba la colina de Mutanda. No podía haber elegido mejor momento: creó Mutanda Mining en mayo de 2001, solo unas semanas antes de que Mick Davis escribiera el memorando en el que pronosticaba un aumento de los precios de las materias primas. Cuando Glasenberg llegó a Mutanda, Hamze necesitaba un socio con solvencia financiera y experiencia para explotar la mina. Glasenberg no se lo pensó dos veces: compró el 40 % de las acciones de Mutanda y, con ellas, se hizo con el control operativo, valorado en 150 millones de dólares<sup>[27]</sup>.

Los caminos de Glasenberg y Gertler se cruzaron por primera vez más o menos en esa misma época, cuando ambos se convirtieron en los accionistas principales de otra mina cerca de Kolwezi. Era el principio de una relación que transformaría la economía de la República Democrática del Congo.

Hasta entonces, la presencia de Gertler en el sector minero congoleño no había sido tan preponderante. Otros peces gordos y empresarios también tenían su trozo del pastel. Sin embargo, Glencore y Gertler juntos formaban un equipo formidable: Glencore aportaba el poder financiero y la influencia

en el mercado, mientras que Gertler abría las puertas de los pasillos del poder del país.

En 2011, mientras Katumba trabajaba para financiar la campaña de reelección del presidente congoleño, Gertler se convirtió en accionista de Mutanda, uniéndose a Glencore. Una de sus compañías compró una participación del 20 % de la mina en marzo a Gecamines, una compañía minera propiedad del Estado congoleño. El precio, apenas 120 millones de dólares, parecía extremadamente bajo<sup>[28]</sup>. El cobre estaba por las nubes y, casi al mismo tiempo, un especialista contratado por Glencore había tasado toda la mina en casi 3100 millones de dólares, lo que quería decir que el valor real de la participación del 20 % que había comprado Gertler era de 620 millones de dólares<sup>[29]</sup>. Solo unos meses después, Glencore aumentaría su propia participación de Mutanda por un precio cuatro veces superior a lo que había pagado Gertler<sup>[30]</sup>.

A lo largo de más de una década, Gertler y Glencore participaron en una quincena de transacciones, por un valor de más de mil millones de dólares. Glencore le compró participaciones en minas a Gertler, le concedió préstamos de cientos de millones de dólares y le pagó regalías de cobre y cobalto que originalmente estaban destinadas al Estado congoleño. A cambio, Gertler se convirtió en asesor, intermediario y socio de negocios de Glencore. La comercializadora estuvo varios años sin tener un representante en Kinsasa, la capital de la nación, y delegó en Gertler y su equipo la relación de la empresa con el Gobierno<sup>[31]</sup>.

Si Glencore tenía algún reparo a la hora de hacer negocios con Gertler, no lo manifestó. «Su colaboración ha servido para atraer la tan necesaria inversión extranjera a la República Democrática del Congo», declaró Glasenberg en 2012<sup>[32]</sup>. Pero la reputación de Gertler como empresario implicado en negocios opacos en el país ya era de sobras conocida en la época en la que Glencore cerraba un acuerdo tras otro con él.

A principios de 2008, de hecho, otro empresario con intereses en la industria minera congoleña pediría información sobre Gertler. El informe que recibió, elaborado por una auditoría y hecho público en documentos legales posteriores, podía leerse como una de esas fábulas que se explican a modo de advertencia. El informe, encargado por Och-Ziff Capital Management, un fondo especulativo estadounidense de miles de millones de dólares, aseguraba que Gertler tenía «lo que solo puede describirse como socios comerciales muy desagradables» y usaba «su gran influencia política» en la República

Democrática del Congo «para facilitar adquisiciones, resolver disputas y frustrar a los competidores»<sup>[33]</sup>.

Och-Ziff acabó pagando más de 400 millones en septiembre de 2016 para zanjar un caso con los reguladores de Estados Unidos relacionado, entre otras cosas, con sus tratos con Gertler en la República Democrática del Congo<sup>[34]</sup>. En el acuerdo de enjuiciamiento diferido con el fondo de inversiones, el Gobierno estadounidense puso al descubierto la influencia que tenía Gertler y alegó que el magnate, junto a algunos de sus socios, había pagado hasta cien millones de dólares en sobornos a funcionarios congoleños<sup>[35]</sup>.

En febrero de 2017, unos meses después de que se hicieran públicos los detalles del caso Och-Ziff, Gertler canjeó todas sus fichas. Vendió todas sus acciones de las dos minas principales del país a Glencore por la friolera de 960 millones de dólares<sup>[36]</sup>.

Glaserberg parecía haber acertado con los acuerdos congoleños. Se había beneficiado de las dudas de otras empresas a la hora de invertir en la nación y había consolidado la posición de Glencore en el país. La compañía se había convertido en un proveedor de referencia de cobre y cobalto, dos metales empleados en los coches eléctricos y las baterías, y que parecían tener muchas perspectivas de futuro. La apuesta de Glencore en la República Democrática del Congo también era una bendición para Kabila. La compañía había liderado una oleada de inversiones en el sector minero de la región y pronto se convertiría en uno de los contribuyentes más importantes del país.

Pero el 3 de julio de 2018 la música dejó de sonar. Glencore anunció que el Departamento de Justicia de Estados Unidos había citado a la compañía a declarar en una amplia investigación sobre la corrupción y el blanqueo de dinero en la que se habían incluido sus operaciones en la República Democrática del Congo desde 2007, que fue el año en que invirtió por primera vez en Mutanda y el año que empezó a trabajar con Gertler. El precio de las acciones de la empresa se desplomó<sup>[37]</sup>.

La aventura de Glaserberg en África, que en un momento dado había parecido una apuesta inteligente, había pasado a ser una mancha en el legado del máximo responsable de Glencore.

A pesar de los peligros, la riqueza de recursos de África era un imán para comerciantes de materias primas de todo tipo.

Trafigura, por ejemplo, dejó de lado su interés inicial en Latinoamérica y Europa del Este y se centró en el floreciente continente africano. En Angola,

Trafigura se asoció con un antiguo general del ejército, Leopoldino Fragoso do Nascimento, más conocido con el nombre de «general Dino».

El general Dino, que era un aliado muy cercano del presidente de Angola, José Eduardo dos Santos, se convirtió en accionista de dos de las filiales más importantes de Trafigura: Puma Energy, dueña de terminales petroleras y de cientos de gasolineras por toda África y Latinoamérica, y DT Group, una empresa conjunta con presencia principalmente en Angola<sup>[38]</sup>. A través de DT Group, Trafigura y el general Dino fueron los responsables de gran parte de las importaciones de combustible de Angola entre 2012 y 2018, con beneficios de más de 500 millones de dólares<sup>[39]</sup>.

A los comerciantes de materias primas les gustaba dar a entender que sus inversiones en África eran el resultado de un cálculo astuto, pero lo cierto es que algunos llegaron al continente africano por un motivo familiar para todos: el miedo a estar perdiéndose algo. «Todo el mundo estaba en África, así que nosotros también teníamos que estar en África», sentencia Torbjörn Törnqvist, el consejero delegado de Gunvor<sup>[40]</sup>. Más adelante llegaría a arrepentirse de su incursión en el continente.

Incluso Cargill se metió de lleno, a pesar de ser, en parte por sus orígenes en el Medio Oeste, una compañía relativamente cautelosa para los estándares de la industria. La venerable comercializadora no parecía la mejor candidata para establecerse como la alternativa al banco central de un país, pero eso es precisamente lo que acabó haciendo en Zimbabue.

A mediados de 2003, Zimbabue vivía una angustiosa crisis económica y financiera. Los supermercados de la capital, Harare, estaban medio vacíos. La inflación se había disparado. El banco central de Zimbabue no podía imprimir billetes con la rapidez que exigía el ritmo de la devaluación del dólar zimbabuense, así que había escasez de billetes. Las colas en los bancos daban la vuelta a la manzana y los titulares de las cuentas a veces recurrían a la violencia<sup>[41]</sup>.

Para Cargill, que entró en el sector del algodón de Zimbabue en 1996, la crisis era un quebradero de cabeza. La compañía había hecho importantes inversiones en Zimbabue: tenía varias desmotadoras para separar la fibra de algodón de las semillas, centrales de compra en todo el país y contratos con 20 000 agricultores para comprarles su producción<sup>[42]</sup>. La demanda china de algodón no paraba de crecer y Cargill necesitaba todo el suministro posible, pero la escasez de billetes le impedía pagar a los pequeños agricultores, que dependían del dinero en efectivo.

Cargill dio con una solución innovadora: imprimiría ella misma los billetes. Sin ellos no podía comprar algodón. Encargó a una compañía local la impresión de 7500 millones de dólares zimbabuenses en billetes de 5000 y 10 000, el equivalente a unos 2,2 millones de dólares estadounidenses. Para asegurar los billetes, hizo un depósito en un banco local<sup>[43]</sup>.

Ese dinero de Monopoly, con aspecto de cheque, llevaba el logo de Cargill Cotton y las firmas de dos de sus principales ejecutivos locales. Pese a no tener la firma del gobernador del banco central de Zimbabue ni las escenas de vida salvaje que solían decorar los billetes zimbabuenses, poco después los comercios de Harare lo aceptaban como si fueran la moneda oficial del país.

Salvo por el hecho de que nadie le había dado ese título, Cargill estaba haciendo las funciones de la fábrica de moneda y timbre y del banco central del país. Publicó anuncios en los periódicos locales para informar a los ciudadanos de que los billetes «equivalían a dinero en efectivo»<sup>[44]</sup>. En 2004, la empresa emitió más billetes, algunos con valor de hasta 100 000 dólares zimbabuenses.

Los empleados de la sede de la comercializadora, en Mineápolis, bromeaban con que los billetes eran «dólares de Staley» por el consejero delegado de Cargill en la época, Warren Staley. «A la gente le parecía más de fiar que la moneda de Zimbabue», explica uno de los sucesores de Staley, David MacLennan<sup>[45]</sup>.

Sin embargo, para Cargill, aquellos billetes de Monopoly no eran ninguna broma. La compañía le dijo al Gobierno de Zimbabue, que desconocía en gran medida la operación que Cargill había puesto en marcha, que estaba ayudando al país a paliar la escasez de billetes. Pero la emisión de su propio dinero también era un negocio lucrativo para la comercializadora. Los directivos de Cargill confesaron a diplomáticos estadounidenses que se estaban «forrando» con la impresión de sus propios billetes.

El porqué era bien sencillo: el país estaba pasando por un periodo de hiperinflación. El índice de precios de consumo subía un 365 % al año. Como los billetes de verdad escaseaban, los receptores del dinero de Monopoly de Cargill solían gastarlo en vez de llevarlo al banco. Cuando los billetes finalmente llegaban a la entidad bancaria, la inflación los había devaluado, por lo que el pago real en dólares que tenía que desembolsar Cargill se reducía de manera muy drástica. «En esta economía tan rara, eso hace que el dinero de Monopoly sea incluso mejor negocio que el algodón», se maravilló el jefe adjunto de la embajada estadounidense de Harare en un cable diplomático<sup>[46]</sup>.

El superciclo de las materias primas, en su momento de plenitud, creó nuevas oportunidades para los inventivos comerciantes de este tipo de recursos en África. La racha de prosperidad propició el crecimiento económico de todo el continente y la aparición de una clase media cada vez más nutrida que podía comprar coches, televisores y teléfonos móviles. Y eso redefinió el papel de África en el comercio mundial de materias primas.

La compra de materias primas africanas y su posterior exportación seguía atrayendo a los comerciantes de materias primas al continente. África seguía siendo lo que siempre había sido: en la jerga de comerciantes, un negocio «de origen». De allí procedían las materias primas para los mercados mundiales: oro de Sudáfrica, café de Etiopía, crudo de Nigeria, cacao de Costa de Marfil y cobre de Zambia.

No obstante, al mismo tiempo, apareció un negocio nuevo: el negocio «de destino». A medida que la actividad económica aumentaba en toda África, también lo hacía la demanda de materias primas para el propio continente. Esa nueva demanda reestructuró las cadenas de suministro: el fuel de Arabia Saudí llegaba a las centrales eléctricas de Kenia; el trigo de Kansas iba a parar a los molinos de harina del puerto de Dar es-Salam, en Tanzania; el cobre de Perú viajaba hasta Namibia y el arroz de Tailandia se convertía en un alimento de primera necesidad en Nigeria<sup>[47]</sup>.

Uno de los motivos por los que tantos países africanos eran lugares atractivos para hacer negocios era que las normativas de calidad solían ser mucho menos estrictas que en los países desarrollados, así que las comercializadoras podían suministrar productos que en Occidente serían considerados de baja calidad. En Europa, los comerciantes de petróleo no pueden vender legalmente un diésel que contenga más de 10 partes de azufre por millón, ya que el azufre es una de las causas de la lluvia ácida. En cambio, en algunos países africanos es posible vender el mismo diésel con un contenido de azufre de hasta 10 000 partes por millón sin infringir la normativa local<sup>[48]</sup>. Los comerciantes de materias primas, por tanto, pueden comprar cargamentos baratos de productos refinados de baja calidad a mediocres refinerías latinoamericanas o rusas y enviarlos a África.

Con el cobre ocurre algo similar: gran parte del mineral de cobre del mundo contiene una pequeña cantidad de arsénico, una sustancia tóxica conocida por su uso como raticida. Muchos Gobiernos han intentado afrontar los riesgos que plantea el arsénico en la industria del cobre con normativas

cada vez más estrictas. El Gobierno de China, por ejemplo, ha prohibido a los comerciantes y a las fundiciones que importen mineral de cobre con un contenido de arsénico superior al 0,5%. Pero Namibia no impone restricciones al contenido de arsénico a sus importaciones de mineral de cobre, por lo que es un destino perfecto para los comerciantes espabilados.

A mediados de los años 2000, África se había convertido, a ojos de los comerciantes, en un lugar donde se podía dar salida a las materias primas que nadie más quería. No solo era el proveedor de último recurso, sino también el comprador de último recurso. Y, para los menos escrupulosos, también un vertedero.

El sol se estaba poniendo en Abiyán (Costa de Marfil) el 19 de agosto de 2006 cuando un camión llegó a un depósito de residuos de las afueras de la ciudad. En aquel gran vertedero pestilente al aire libre llamado Akouédo hacía décadas que los vecinos de la capital económica del país tiraban la basura. Todos los días, un batallón formado por los ciudadanos más pobres de la ciudad se acercaba a buscar allí chatarra para vender.

El camión se detuvo al lado de una caseta de hormigón que marcaba la entrada al vertedero. Subió a una báscula para comprobar cuánto pesaba su carga (36,2 toneladas) y continuó hacia un rincón del recinto reservado para los residuos privados. Eran las 19:06. Pronto empezaron a llegar más camiones<sup>[49]</sup>.

A la mañana siguiente, las aldeas destartaladas de los alrededores de Akouédo amanecieron con un nauseabundo olor a huevo podrido en el aire<sup>[50]</sup>. Poco después, miles de personas empezaron a experimentar síntomas parecidos a los de la gripe. Los camiones habían depositado en el vertedero un residuo tóxico tan perjudicial para la salud que prácticamente ninguna compañía europea quería tener nada que ver con él.

La responsable del envío de ese cargamento a Costa de Marfil era Trafigura.

Hubo un escándalo internacional y Trafigura acabó vapuleada por los medios de comunicación y juzgada en los tribunales de Londres y Ámsterdam. Al final, el escándalo le costó a la compañía más de 200 millones de dólares y arruinó su reputación.

Los miles de páginas de investigaciones y demandas que siguieron destaparon el funcionamiento interno de la industria del comercio de materias primas y la expusieron a un escrutinio sin precedentes, algo que no hizo más

que reforzar la imagen pública de pistoleros sin moral de los ejecutivos del sector. El escándalo también demostró que África se había convertido en un continente de barra libre para los comerciantes de materias primas sin escrúpulos, un lugar en el que apenas había reglas y las pocas que había se podían sortear con facilidad.

La incursión de Trafigura en África había coincidido con su ascenso a las grandes ligas del comercio de materias primas. En los primeros 2000, a principios de la época de bonanza, la compañía no tenía aún una posición tan privilegiada. Pero a medida que la demanda de materias primas aumentaba, también lo hacían sus beneficios. En 2005, Trafigura generaba alrededor de 300 millones de dólares, mientras que en 2006 superó por primera vez la barrera de los 500. La compañía se estaba consolidando como una de las más importantes de la industria del petróleo y de los metales, junto a Vitol y Glencore<sup>[51]</sup>.

Aun así, en Trafigura seguían teniendo cierto complejo de inferioridad respecto a otras compañías y siempre estaban dispuestos a pelearse por unos pocos dólares de beneficio y a cerrar acuerdos poco convencionales. Así había empezado la saga que acabó en el vertedero de Abiyán. A finales de 2005, la petrolera estatal mexicana Pemex había ofrecido a Trafigura a precio de ganga un cargamento de gasolina de coque, un tipo de combustible que contiene grandes cantidades de azufre y otras impurezas. A los ejecutivos de Trafigura les pareció que podía ser un buen negocio. En los correos que circularon por la empresa, desde Houston hasta Londres y Ginebra, los ejecutivos ponían de manifiesto lo mucho que les entusiasmaba la posibilidad de obtener beneficios con aquel trato. «Es un chollo y podríamos ganar bastante dinero», escribió uno de ellos<sup>[52]</sup>.

Trafigura entró en acción. Pemex estaba desesperada por vender: se había quedado sin espacio de almacenamiento para la gasolina de coque y necesitaba un comprador para un producto que tenía pocas salidas en el mercado. La comercializadora pensó que podría conseguir el cargamento, en palabras de un ejecutivo, «tirado de precio»<sup>[53]</sup>. Si todo salía bien, la compañía ganaría siete millones de dólares<sup>[54]</sup>. No era una fortuna, pero sí un beneficio decente.

Pero había un motivo por el que Pemex vendía el producto a ese precio. Para eliminar el azufre de la gasolina de coque, un paso necesario para que el combustible sea utilizable, suele hacer falta procesarlo en una unidad especializada de una refinería de petróleo. Y eso es muy caro.

Hay una forma alternativa de eliminar el azufre sin pagar a una refinería, pero se trata de un proceso primitivo que está prohibido en gran parte del mundo occidental. La razón es que ese proceso alternativo, llamado lavado cáustico, produce un residuo nocivo con un olor muy potente y nauseabundo.

Aun así, eso es lo que planeaba hacer Trafigura con el cargamento barato que le iba a comprar a Pemex. Aunque resultó ser mucho más complicado de lo que parecía. La compañía intentó primero encontrar un puerto donde descargar la gasolina de coque y llevar a cabo el lavado cáustico, pero todos se negaron. Un ejecutivo informó a sus colegas de que las terminales marítimas americanas y europeas «ya no permitían los lavados con sosa cáustica, porque las agencias locales de medio ambiente habían prohibido desechar los residuos tóxicos después del tratamiento»<sup>[55]</sup>.

Trafigura se estaba empezando a quedar sin opciones. Sin el lavado cáustico, la compañía se vería obligada a revender la gasolina de coque a una refinería, pero eso eliminaría casi cualquier posibilidad de obtener beneficios. Claude Dauphin, el incansable presidente de Trafigura, le pidió creatividad a su equipo<sup>[56]</sup>. Les llevó unas cuantas semanas, pero finalmente, los comerciantes idearon una solución imaginativa: en vez de enviar la gasolina de coque a una terminal marítima para su tratamiento, llevarían a cabo el lavado cáustico a bordo del mismo petrolero que la transportaba. Desde allí, pensaron, podrían enviar los residuos tóxicos a donde quiera que encontraran a alguien que los aceptara.

El lavado cáustico es un proceso desagradable. No solo libera sustancias químicas hediondas, sino que la sosa cáustica es sumamente corrosiva. A uno de los comerciantes se le ocurrió que la mejor solución era encontrar un petrolero que estuvieran a punto de desguazar y amarrarlo en algún lugar de la costa del oeste de África. ¿Era posible? ¿Podían hacerlo sin que se dispararan los costes? «Conllevaría no contratar un seguro... y que no te importe si el petrolero se hunde», respondió un agente marítimo que actuaba en nombre de Trafigura<sup>[57]</sup>.

El barco que los comerciantes de Trafigura eligieron para el sacrificio fue el *Probo Koala*. El petrolero, de 182 metros de eslora, había visto tiempos mejores. Había sido construido en 1989 y estaba llegando al final de su vida útil. En la pintura del casco ya asomaban parches de óxido.

Pero el *Probo Koala* cumplió. El 15 de abril, el capitán del barco informó por radio de que el lavado cáustico había finalizado. Recibió órdenes de bombear los residuos tóxicos en el tanque de decantación de la nave, que en circunstancias normales se utilizaba para recoger la mezcla de petróleo, agua

y otras sustancias químicas sobrantes tras la limpieza de los tanques del buque.

En aquel momento, el barco flotaba cerca de Gibraltar. Transportaba un cargamento de gasolina de coque procesada y lista para la venta, pero también una carga mucho más repugnante: 528 metros cúbicos de residuos tóxicos. Trafigura todavía estaba buscando la manera de deshacerse de ella. Mientras tanto, era importante que el contenido del barco no saliera a la luz. «No revele, repito, no revele la presencia del material, por favor», fueron las instrucciones que le dieron al capitán<sup>[58]</sup>.

Una terminal marítima de Ámsterdam se ofreció de repente a deshacerse del residuo y en Trafigura creyeron que la odisea había terminado. Pero entonces la terminal pidió una pequeña fortuna por sus servicios. Así que el *Probo Koala* se dirigió a África. En Lagos, la capital económica de Nigeria, Trafigura volvió a intentar deshacerse de los residuos tóxicos, pero, de nuevo, no pudo hacerlo<sup>[59]</sup>.

En Trafigura se les estaba acabando la paciencia. Los comerciantes llevaban meses intentando encontrarle un hogar al cargamento. Los correos electrónicos que se intercambiaban entre diferentes oficinas de la compañía ya no tenían el mismo tono optimista que antaño. Todos los empleados del departamento petrolero, incluido Dauphin, se dedicaban a pensar en posibles soluciones. Nada funcionaba. A finales de agosto, el *Probo Koala*, aún con el cargamento a bordo, navegaba cerca de Abiyán. Allí, Trafigura por fin encontró a una compañía dispuesta a quedarse con los residuos. Se llamaba Compagnie Tommy.

Tras el escándalo, Trafigura intentó culpar a Compagnie Tommy de todo. Según Trafigura, la compañía marfileña presentó su licencia de actividad cuando se le solicitó y reconoció «la necesidad de un tratamiento correcto y legal» de los residuos<sup>[60]</sup>.

Pero Compagnie Tommy no parecía una compañía seria, ni lo era. Había conseguido autorización para el tratamiento de residuos en el puerto de Abiyán el 9 de agosto, apenas una semana antes de firmar el contrato con Trafigura<sup>[61]</sup>. Una investigación oficial en Costa de Marfil concluyó que la velocidad con la que Compagnie Tommy consiguió las autorizaciones era «preocupante y sugería la existencia de alguna confabulación fraudulenta»<sup>[62]</sup>.

Por si eso no fuera suficiente para hacer saltar las alarmas, la cifra que cobró Compagnie Tommy por el trabajo sí que lo era. Mientras que la empresa de tratamiento de residuos de Ámsterdam había pedido casi 700 000

dólares, Compagnie Tommy había estado dispuesta a prestar el mismo servicio por solo 20 000 dólares<sup>[63]</sup>.

La eliminación de residuos es un trabajo especializado, de los que obligan a los abogados de las compañías a redactar contratos legales muy densos. Sin embargo, el contrato entre Trafigura y Compagnie Tommy, con fecha del 18 de agosto, solo tenía 108 palabras y estaba escrito a mano. Ocupaba una página. En ella se decía que debido al «fuerte olor del producto», se iban a «desechar los vertidos químicos en Akouédo, un vertedero apartado de la ciudad y preparado adecuadamente para cualquier tipo de productos químicos»<sup>[64]</sup>.

Por supuesto, Akouédo era un vertedero al aire libre y no estaba preparado de ninguna manera para manejar residuos tóxicos. Horas después de firmar el contrato, llegó el primer camión. Poco después, los vecinos de Abiyán empezaron a notar el olor a podrido. Así empezó la crisis.

El escándalo no tardó en convertirse en un problema existencial para Trafigura. El Gobierno marfileño pidió ayuda internacional para gestionar los residuos tóxicos. Dauphin, que era consciente de la magnitud de la amenaza, voló a Abiyán para intentar suavizar las cosas. Pero lo metieron en la cárcel, donde pasó cinco meses en prisión preventiva. Al año siguiente, para conseguir que liberaran a Dauphin, Trafigura pagó 198 millones de dólares al Gobierno marfileño en concepto de costes de limpieza e indemnización a las más de 95 000 víctimas que dijeron haber enfermado. Más adelante, Trafigura llegaría a un acuerdo para pagar otros 30 millones de libras a cambio de no ir a juicio en el Reino Unido<sup>[65]</sup>. El estigma, en cambio, no iba a desaparecer.

«Fue una estupidez», sostiene Mark Crandall, uno de los cofundadores de Trafigura, que había abandonado la compañía justo antes del escándalo.

Crandall no cree que nadie en Trafigura supiera que Compagnie Tommy iba a deshacerse de los residuos tóxicos en un área urbana, pero eso no absuelve a la empresa.

«Alguien debió de decir: “Oye, todo esto es un poco sospechoso, pero si no sabemos lo que pasa, no somos responsables” —especula Crandall—. Si una compañía de Costa de Marfil que se acaba de crear te dice que se queda con tus residuos tóxicos por una cantidad inferior a lo que cuesta tratarlos, mi hipótesis de trabajo habría sido que tenían planeado cargar los residuos en una barcaza y tirarlos al mar»<sup>[66]</sup>.

Trafigura dice que ha aprendido la lección. En un comunicado, la compañía manifestó que «Trafigura ha expresado, y reitera, un profundo pesar por el impacto, tanto real como percibido, que tuvo el incidente»<sup>[67]</sup>. Sin

embargo, José Larocca, que hoy es uno de los tres principales directivos de la compañía y que participó directamente en el caso del *Probo Koala*, cree que el mayor error de Trafigura no fue la gestión de los residuos tóxicos, sino el modo en que manejó la posterior atención negativa de los medios de comunicación. En su opinión, «los medios de comunicación se coordinaron entre ellos: era una mafia»<sup>[68]</sup>.

## Hambruna y lucro

Wen Jiabao trataba de aparentar calma. Era abril de 2008, y el primer ministro chino llevaba media década al mando de la potencia que más estaba creciendo del mundo. Pero, mientras recorría los campos de trigo de la provincia de Hebei, cerca de Pekín, tuvo que hacer acopio de toda su capacidad de liderazgo. «Teniendo grano no hay necesidad de asustarse», le dijo a un pequeño grupo de granjeros y funcionarios de la zona<sup>[1]</sup>.

El Gobierno chino estaba en medio de una campaña cada vez más desesperada para apaciguar los temores ante la escasez de comida. Durante semanas, los periódicos chinos habían estado publicando fotografías de las despensas estatales repletas de carne congelada, sacos de grano y barriles de aceite para cocinar. Ahora, Wen insistía en que las existencias de grano eran suficientes para cubrir sus necesidades. «Los chinos somos completamente capaces de abastecernos», dijo<sup>[2]</sup>.

Sin embargo, en privado, los dirigentes chinos estaban aterrados. El precio de los alimentos básicos llevaba subiendo sin parar desde 2006, y la demanda de China y otros mercados emergentes estaba detrás de ese aumento. Por primera vez en décadas, los agricultores del mundo eran incapaces de mantener el ritmo del consumo cada vez mayor de una población global que no solo crecía con rapidez, sino que también era cada vez más rica. Por si fuera poco, a principios de 2008, las principales regiones productoras del mundo se habían visto afectadas por una racha de mal tiempo. Desde Argentina hasta Canadá, desde Vietnam hasta Rusia, el tiempo había sido caluroso cuando los granjeros necesitaban que fuera templado, y seco cuando necesitaban que fuera lluvioso.

Los precios estaban por las nubes. A mediados de 2006, una fanega de soja costaba 5,40 dólares, mientras que en la época en que Wen empezó a recorrer las granjas de la provincia de Hebei costaba más del doble. La subida

de los precios del trigo, el arroz y el maíz en todo el mundo era igual de drástica. En Wall Street se gestaba una crisis bancaria, pero en las calles de Dacca, El Cairo y Ciudad de México la crisis era alimentaria.

Los altísimos precios de los alimentos eran la culminación de una década de superciclo de las materias primas. Y no era solo la comida. El incremento de la demanda había reconfigurado el flujo de petróleo en todo el mundo, había abierto los recursos minerales de África a nuevas inversiones y había llenado los bolsillos de productores y comerciantes de materias primas de todo el mundo. Durante los primeros años del superciclo liderado por China, pocos se habían dado cuenta de los cambios que se estaban produciendo en los mercados de materias primas. Pero el mundo de los comerciantes de materias primas y el mundo de los ciudadanos corrientes habían acabado por colisionar, como constataban los precios disparados de los bienes de consumo diario.

El impacto se dejó notar casi de inmediato entre los más pobres. Los que ya apenas tenían para comer se vieron obligados a pasar todavía más hambre. El Programa Mundial de Alimentos, una agencia de la ONU que presta asistencia a los más pobres del mundo, estuvo a punto de quedarse sin dinero y se vio obligado a reducir el tamaño de las raciones diarias que distribuía a los refugiados<sup>[3]</sup>.

Los comerciantes de materias primas estaban en el centro de la tormenta. A pesar de sus declaraciones de cara a la galería, Wen no estaba nada seguro de que China pudiera salir de la crisis sin ayuda. Su principal preocupación era la soja. Durante mucho tiempo, Pekín había insistido en tener una agricultura totalmente autosuficiente. Pero, a mediados de los noventa, con una población cada vez más rica y urbana que consumía más carne, el país había revisado esa política y había permitido las importaciones de soja para alimentar a un número creciente de cerdos y gallinas. Al principio, las importaciones de soja de China no tenían nada fuera de lo corriente. Pero con el tiempo, al igual que había pasado con otras materias primas, el apetito de China se disparó. En 2008, sus compras representaban más del 50 % del comercio mundial de soja.

Ante la espiral de precios y el temor de la población a la escasez, el primer ministro de China recurrió al único grupo de personas en que podía confiar para asegurar el suministro de alimentos sin importar cuál fuera el clima: los comerciantes de materias primas.

Pekín no tuvo que llamar a muchos. Si Vitol, Glencore y Trafigura eran los principales comerciantes de petróleo y metales, el comercio de materias

primas agrícolas estaba dominado por cuatro compañías, conocidas como el ABCD: Archer Daniels Midland, Bunge, Cargill y Louis Dreyfus. «Tenía que ir allí —recuerda Alberto Weisser, que en ese momento era el presidente de Bunge—. Trabajábamos a todas horas con el Gobierno chino»<sup>[4]</sup>.

China no estaba sola. La nueva oleada de inflación alimentaria hizo que tanto los Gobiernos ricos como los pobres comenzaran a darse cuenta de que el aumento de precios no solo era una amenaza para el desarrollo, sino también para la seguridad. «La hambruna supone una amenaza para la estabilidad de los Gobiernos, las sociedades y las fronteras —afirmaría Hillary Clinton, que fue secretaria de Estado de Estados Unidos entre 2009 y 2013—. La seguridad alimentaria no es solo una cuestión de alimentos. Pero sí es sobre todo una cuestión de seguridad: seguridad económica, seguridad medioambiental e incluso seguridad nacional»<sup>[5]</sup>.

En todo Oriente Medio y el norte de África, donde el pan es el alimento básico de millones de personas, a los presidentes les preocupaba el precio del trigo. En Arabia Saudí, el importador de cebada más grande del mundo, el rey y su séquito se preocupaban por si tendrían suficiente cebada para alimentar a sus camellos. En Asia, los Gobiernos de Filipinas y Vietnam estaban preocupados por los precios cada vez más elevados del arroz.

Pero los comerciantes de materias primas no estaban enviando cargamentos de grano por todo el mundo solo para satisfacer las necesidades de los nerviosos políticos. Su posición en el centro del comercio mundial les daba una perspectiva sin igual sobre el frágil estado de la economía mundial. Al mismo tiempo que asesoraban a los Gobiernos y vendían materias primas por todo el mundo, los ejecutivos también hacían apuestas enormemente rentables sobre la dirección de los mercados en el futuro.

Fue una época en la que millones de personas pasaron hambre, en la que la crisis bancaria desencadenó el caos en los mercados financieros y en la que el mundo experimentó la recesión más profunda que se había vivido en varias generaciones. Pero, para los comerciantes de materias primas, resultaría ser el periodo más rentable que habían visto jamás.

Desde sus oficinas en una discreta calle arbolada de Ginebra, los comerciantes de Cargill observaban el caos que vivía la economía mundial con creciente interés. Desde que John H. MacMillan júnior había establecido Tradax como el brazo internacional de la compañía en Ginebra en 1956, la división se había convertido en el centro neurálgico de Cargill. La

información fluía desde las oficinas de la compañía en setenta países de todo el mundo hasta los ejecutivos de Ginebra, que a su vez la utilizaban para hacer apuestas en los mercados globales de materias primas.

Los comerciantes habían comprendido lo valioso que podía ser el conocimiento que tenía Cargill del negocio físico ya desde los días del gran robo de grano, en los que la compañía había sufrido una pequeña pérdida como consecuencia de sus acuerdos con la Unión Soviética, pero en los que los ejecutivos de Ginebra habían hecho su agosto al apostar por la subida de los precios. Desde entonces, un silencio caía sobre el parqué de Ginebra cada vez que los soviéticos llamaban para hacer tratos. Un comerciante le susurraría a otro: «El oso está al teléfono». Y todos sabrían que era el momento de comprar futuros de grano para anticiparse a una subida de los precios<sup>[6]</sup>.

En 2008, la oficina en Ginebra de Cargill era una máquina bien engrasada, que sintetizaba la información y ajustaba las posiciones comerciales con mano experta. Y así, mientras los ejecutivos de Cargill iban a tranquilizar a los Gobiernos preocupados sobre los suministros de alimentos en todo el mundo, los comerciantes de Ginebra utilizaban esa información para hacerse una idea del estado de salud de la economía global. Pronto se dieron cuenta de que estaba en las últimas. La enorme expansión de la década anterior había llevado los precios de las materias primas a máximos históricos, pero ahora eran esos precios los que estaban entorpeciendo el avance de la economía global. Los precios por las nubes de la gasolina hacían que los conductores se quedaran en casa, los elevados precios de la comida obligaban a las familias a comprar menos y los desorbitados precios de los metales dejaban en nada los márgenes de beneficio de los fabricantes. Todo ello, junto con la crisis añadida de los mercados de crédito que, en la primavera de 2008, estaba poniendo en peligro el sector bancario mundial, hacía que la bonanza económica estuviera experimentando un rápido retroceso.

Los ejecutivos de Cargill eran de la escuela de Andy Hall en lo referente al comercio de materias primas: silenciosos y discretos, pero lo bastante seguros de sí mismos como para apostar enormes sumas del dinero de su compañía. Había tantos de los Países Bajos y del Reino Unido que los graciosos de la oficina se referían a ellos como «la mafia holandesa» y «la mafia británica». En ese momento, cada vez más convencidos de que la economía mundial se preparaba para una fuerte contracción, comenzaron a apostar cantidades sustanciales en los mercados de futuros por una caída a corto plazo de los precios del petróleo y los fletes. Al principio, las apuestas

(«posiciones cortas», en la jerga del mercado) perdieron dinero, porque los precios seguían escalando. Pero los ejecutivos no perdieron los nervios. Pronto se demostró que tenían razón: en septiembre, Lehman Brothers se declaró en bancarrota, provocando una drástica pérdida de confianza en los mercados financieros. Los precios de las materias primas, que habían alcanzado su máximo en verano, se desplomaron. Cada vez estaba más claro que el mundo se dirigía hacia una recesión. El petróleo, que se vendía a 147,50 dólares el barril a principios de julio, cayó hasta los 36,20 dólares por barril a finales de año. Los precios de la soja alcanzaron un máximo de 16 dólares por fanega, antes de caer hasta menos de la mitad.

Cargill nunca ha dicho nada públicamente sobre sus operaciones especulativas, ni ha revelado cuánto dinero ha ganado con ellas. Pero, según dos personas con conocimiento directo de esas operaciones, la compañía ganó más de mil millones de dólares entre finales de 2008 y principios de 2009 gracias a sus posiciones cortas sobre el petróleo y los fletes<sup>[7]</sup>. Toda una demostración de la facilidad con la que, para el mayor comerciante de materias primas agrícolas del mundo, la agitación que sacudía los mercados globales podía convertirse en beneficios.

La especulación siempre ha sido un elemento central del comercio de materias primas, aunque a lo largo de los años muchos de sus participantes hayan negado que su negocio pasara por apostar sobre la dirección futura de los precios. De todas las comercializadoras de materias primas, en cualquier caso, las de productos agrícolas son las que tienen un modelo de negocio que más ha dependido tradicionalmente de la especulación. Tiene poco de sorprendente: los comerciantes agrícolas llevaban décadas comerciando en los mercados de futuros de Chicago, fundados en el siglo XIX, antes de que existiera siquiera el mercado de futuros de petróleo.

Pero también tiene que ver con el modo en que se estructuran los mercados de materias primas agrícolas. En el sector del petróleo o los metales, hay unos pocos proveedores de referencia: las agencias del Gobierno en los países ricos en petróleo y las grandes compañías petroleras y mineras. Eso significa que, para los comerciantes de petróleo y metales, conseguir contratos grandes y favorables con esas organizaciones es una de las claves del éxito. Pero también supone que ser comerciante no confiere en sí mismo una ventaja informativa tan grande.

Los comerciantes de materias primas agrícolas, en cambio, hacen tratos con miles de agricultores distintos. Eso complica su trabajo, pero también les proporciona una oportunidad: la de obtener, gracias a todos ellos, una

información muy valiosa. Mucho antes de que se empezara a hablar de macrodatos, los comerciantes agrícolas ya los estaban manejando, porque utilizaban la información que les facilitaban esos miles de agricultores para hacerse con una visión en tiempo real del estado de los mercados. Cuando el Departamento de Agricultura de Estados Unidos hacía público su informe mensual sobre la situación de los principales cultivos del mundo, los comerciantes agrícolas podían apostar sobre lo que diría sabiendo con una certeza casi absoluta que acertarían. En la mayoría de las compañías, había un grupo de ejecutivos cuyo único trabajo consistía en especular con el dinero de la compañía de la forma más rentable posible. Se los conocía como «inversores por cuenta propia».

«En todas las compañías para las que he trabajado, la mayor parte del dinero se ganaba mediante las inversiones por cuenta propia», admite Ricardo Leiman, un ejecutivo que dio sus primeros pasos en el sector agrícola trabajando para Louis Dreyfus y llegó a ser consejero delegado de Noble Group y Engelhart Commodities Trading Partners<sup>[8]</sup>.

Los comerciantes agrícolas no fueron los únicos que ganaron dinero especulando cuando los precios de las materias primas se dispararon y después se desplomaron en 2008 y 2009. Algunas compañías estaban más cómodas con la especulación que otras, pero, en mayor o menor grado, todas las comercializadoras se dedicaron a ello, ya fuera a través de sus inversores por cuenta propia, escogiendo cuándo y cómo asegurar sus materias primas o simplemente realizando operaciones en los mercados físicos que darían réditos si los precios se movían según lo esperado. «Somos especuladores — dice Mark Hansen, un alto ejecutivo de Concord Resources, una comercializadora de metal—. No nos disculpamos por hacer operaciones comerciales especulativas. Las peores cosas que han ocurrido en esta industria han pasado cuando alguien ha actuado como si no hubiera un elemento especulativo en lo que estaba haciendo»<sup>[9]</sup>.

No todas las apuestas de los comerciantes tuvieron éxito. Por ejemplo, cuando los precios se desplomaron en 2008, Glencore perdió dinero especulando en el mercado del aluminio<sup>[10]</sup>. Ni siquiera el comerciante de metales más grande del mundo podía acertar siempre.

Aun así, en general, los últimos años de la década de los 2000 fueron una época de auge para la especulación. Y para los comerciantes de materias primas el ciclo no terminó en 2009. La economía global había sufrido un fuerte golpe debido al colapso de algunos de los principales bancos, pero el principal responsable del superciclo de materias primas, China, se recuperó

pronto gracias a una enorme cantidad de medidas de estímulo por parte del Gobierno. Los precios de las materias primas volvieron a subir con rapidez, y en 2010 alcanzaron nuevas cotas.

Una vez más, los mercados de alimentos se vieron azotados por el mal tiempo. En esta ocasión, fue Glencore quien utilizó su posición en el centro de un flujo de materias primas políticamente sensible para conseguir réditos. La compañía llevaba en el negocio del grano desde 1981, que es cuando Marc Rich + Co compró la empresa holandesa Granaria. En los ochenta, se habían convertido en uno de los principales proveedores de grano del bloque comunista. Sin embargo, desde la desaparición de la Unión Soviética, los países de la región habían pasado a ser grandes exportadores de materias primas agrícolas, especialmente de trigo, que se enviaba desde la estepa kazaja y la cuenca rusa del Volga al resto del mundo a través de los puertos del mar Negro.

Glencore había seguido cultivando su relación con la antigua Unión Soviética y, a finales de los 2000, era el mayor exportador de trigo ruso, que compraba a agricultores de todo el país. Así que sus ejecutivos estaban bien posicionados para responder con rapidez cuando en el verano de 2010 una sequía devastó una de las regiones en las que la producción estaba creciendo a mayor ritmo.

Para entonces, el mercado del trigo ya llevaba tiempo temiendo que el Gobierno ruso, preocupado por los precios en el país, pudiera imponer restricciones a las exportaciones de grano, como había hecho unos años atrás. Justo entonces Glencore intervino. El 3 de agosto Yury Ognev, el responsable del grano ruso en la compañía, apareció en la televisión para alentar públicamente al Gobierno ruso a frenar las exportaciones de grano. Pero Ognev no solo estaba pidiendo restricciones para la exportación, sino una prohibición completa. «Desde nuestro punto de vista, el Gobierno tiene todos los motivos para detener las exportaciones», diría<sup>[11]</sup>. Su adjunto mandó por email el mismo mensaje a los periodistas<sup>[12]</sup>.

Glencore le proporcionó el Gobierno ruso una excusa política para tomar una decisión sobre la que estaba dudando. Dos días más tarde, el 5 de agosto, Moscú siguió el consejo de Ognev e impuso una prohibición en las exportaciones, lo que hizo subir el precio del trigo un 15 % en solo dos días.

¿Por qué pediría Glencore, una compañía cuyo negocio se había beneficiado de forma tan espectacular de la expansión del comercio sin restricciones por todo el mundo, una medida tan retrógrada? La empresa se distanció de los comentarios de Ognev, y aseguró que él y su adjunto no

hablaban en nombre de Glencore. Algunos ejecutivos de la competencia especularon con que Glencore esperaba utilizar la prohibición de exportaciones como excusa para librarse de contratos onerosos.

Lo que no sabían era que, en las semanas anteriores a que Ognev y su adjunto se pronunciaran a favor de la prohibición de las exportaciones de grano, Glencore había estado apostando sin hacer mucho ruido a que los precios del grano subirían. Viendo la seriedad de la situación, los ejecutivos de la compañía habían comprado futuros de maíz y trigo en Chicago (en la jerga financiera, eso era «tomar posiciones largas»), para estar en condiciones de beneficiarse de una subida de los precios.

La operación jamás se habría hecho pública de no ser por la decisión de Glencore de vender acciones en Londres al año siguiente. En la información que proporcionó a los banqueros, cuyo trabajo era persuadir a los inversores para que compraran las acciones de Glencore, la compañía alardeó de su conocimiento superior del mercado. La compañía recibió «informes muy oportunos de las explotaciones agrícolas rusas que indicaban que el estado de los cultivos se estaba deteriorando de forma alarmante en la primavera y el verano de 2010 con el avance de la sequía», según un informe de un banco elaborado a partir de sus reuniones con los ejecutivos de Glencore. «Eso hizo que estuvieran en condiciones de realizar inversiones por cuenta propia en trigo y maíz»<sup>[13]</sup>.

Entre junio de 2010 y febrero de 2011, el precio del trigo se duplicó con creces. Glencore se encontraba en una posición perfecta para beneficiarse de la crisis que había contribuido a suscitar. La división de comercio agrícola de la compañía informó de unas ganancias de 659 millones de dólares en 2010, su mejor año, muy por encima de las ganancias combinadas de los comerciantes de petróleo y carbón de Glencore<sup>[14]</sup>.

Por supuesto, la sequía habría arrasado las cosechas rusas al margen de las declaraciones de Glencore o de la decisión de Moscú de imponer una prohibición. Pero esa prohibición generó un efecto dominó que tuvo amplias ramificaciones en la región que dependía del trigo ruso más que ninguna otra: Oriente Medio.

Rusia se había convertido en uno de los principales países exportadores de trigo, y las naciones consumidoras de pan de Oriente Medio y el norte de África, entretanto, habían llegado a ser sus clientes más importantes. En 2010, Egipto compraba la mitad de su trigo en Rusia. Así que la noticia de la prohibición de las exportaciones rusas hizo temerse lo peor a los Gobiernos de la región.

Los comerciantes hicieron lo que pudieron por transmitir tranquilidad y redirigieron grandes cantidades de trigo francés y estadounidense a la zona. Pero los Gobiernos, asustados, reaccionaron redoblando sus compras de trigo, lo que hizo aumentar la demanda del grano justo cuando las existencias eran especialmente escasas. Las compras motivadas por el pánico hicieron subir los precios todavía más, exacerbando una insatisfacción que llevaba años gestándose en Oriente Medio y el norte de África. El desempleo, la corrupción y la falta de libertad política ya aquejaban a la región, y su población joven clamaba por que hubiera reformas.

En diciembre de 2010, un joven vendedor de fruta tunecino se roció con gasolina y se prendió fuego como protesta por la burocracia corrupta de su país, lo que inició una cadena de eventos que cambió la historia de Oriente Medio. En cuestión de meses, los movimientos de protesta habían expulsado del poder a los dictadores de Túnez, Egipto y Yemen. En Libia empezó una guerra civil que derrocaría a Muamar el Gadafi, y en Siria se pondría en marcha un movimiento de protesta que evolucionaría hasta convertirse en uno de los conflictos más largos y sangrientos de la historia de la región.

A esa serie de revoluciones pronto se la conoció como «Primavera Árabe» y la creciente inflación de los productos alimentarios en 2010 fue una de las chispas que contribuyó a que prendiera. «Yo no diría que la causa fue la comida, pero sin duda la comida fue parte de la ecuación —opina Ian McIntosh, consejero delegado de Louis Dreyfus hasta 2020—. La forma más fácil de crear problemas políticos es que haya gente que pase hambre»<sup>[15]</sup>. Una vez más, un repunte en el precio de los alimentos había contribuido a sumir en el caos las vidas de muchas de las personas más pobres del mundo; una vez más, para los comerciantes de materias primas, había sido una ocasión lucrativa para especular.

A los ejecutivos de materias primas ese periodo culminante del superciclo les proporcionó unos beneficios a una escala sin precedentes. Cargill, que en este momento era el líder indiscutible del comercio de materias primas agrícolas, ejemplificaba la magnitud de esa lluvia de dinero. En 2000, sus beneficios netos fueron de algo menos de 500 millones de dólares. En 2003, con el superciclo cobrando cada vez más fuerza, sus ganancias sobrepasaron por primera vez los mil millones de dólares, y los 2000 millones de dólares dos años más tardes. En 2008, al mismo tiempo que los comerciantes de Ginebra

hacían sus oportunas apuestas sobre un colapso económico global, la compañía obtuvo unos beneficios récord de casi 4000 millones de dólares.

Fue un momento de acuerdos espectacularmente lucrativos en toda la industria de comercio de materias primas. En los diez años previos a 2011, las principales comercializadoras de petróleo, metal y grano (Vitol, Glencore y Cargill, respectivamente) obtuvieron unos ingresos netos combinados de 76 300 millones de dólares (véase la tabla de la página 430). Era una cantidad de dinero impresionante. Era diez veces los beneficios que generaban esas mismas compañías en los años noventa<sup>[16]</sup>. Era más de lo que ganaron Apple o Coca-Cola en ese mismo periodo<sup>[17]</sup> y habría sido suficiente como para comprar titanes de la Norteamérica empresarial, como Boeing o Goldman Sachs<sup>[18]</sup>.

Incluso ajustando la inflación, fue de lejos el periodo más rentable que ha visto la industria en la historia moderna, sobrepasando los años salvajes de los setenta en los que compañías como Philipp Brothers y Marc Rich + Co ganaron cientos de millones de dólares en el mercado del petróleo, y Cargill y Continental hicieron lo mismo en el del grano. Y todo había ido a parar a un pequeño número de personas. Cargill seguía siendo propiedad de las familias Cargill y MacMillan, que entre ambas contaban con catorce multimillonarios, más que cualquier otra familia del mundo fuera de la realeza<sup>[19]</sup>. Glencore, Vitol y Trafigura todavía eran propiedad de sus ejecutivos, lo que significaba que la bonanza del comercio de materias primas hizo increíblemente ricos a unos cuantos altos directivos.

No todos los beneficios de los comerciantes durante este periodo venían de la especulación en los mercados de futuros. Los precios al alza también querían decir que sus inversiones en minas, refinerías de petróleo, granjas de engorde y otros activos generaban cuantiosas ganancias. Y los mercados volátiles de la época dieron origen a toda clase de otras formas de sacar dinero de las materias primas.

Cuando al inicio de la crisis financiera la demanda de materias primas se desplomó, los comerciantes de petróleo como Vitol hicieron su agosto comprando y almacenando el petróleo sobrante, en una versión de la operación que había llevado a cabo Andy Hall casi veinte años antes. Es una operación que repetirían, y de la que extraerían grandes beneficios, cada vez que el mercado tuviera un exceso de oferta, como pasó en 2020 con la pandemia del coronavirus. Los comerciantes de aluminio también se embolsaron enormes beneficios al canalizar los excedentes hacia los almacenes. «Ordeñábamos la vaca todos los días», recuerda uno de los

máximos comerciantes de aluminio en relación a sus beneficios en ese periodo<sup>[20]</sup>.

Los comerciantes de materias primas nadaban en la abundancia, pero, para un mundo que sufría por el hambre y la recesión, su éxito era una afrenta. Era solo cuestión de tiempo que los enormes beneficios que estaban obteniendo los convirtieran en blanco de los políticos que buscaban un chivo expiatorio.

Los activistas que preguntaban quiénes estaban detrás de las salvajes fluctuaciones en el precio de los productos básicos pronto dirigieron su ira hacia los especuladores, entre los que estaban los comerciantes de materias primas. «Los especuladores del petróleo están ganando dinero apostando contra los consumidores norteamericanos», denunció Nancy Pelosi, presidenta de la Cámara de Representantes de Estados Unidos<sup>[21]</sup>. De ahí a pedir una mayor regulación del sector del comercio había solo un paso. «Los comerciantes siguen ejerciendo una gran influencia sobre el sistema alimentario global, y deberían rendir cuentas como agentes responsables», diría Jeremy Hobbs, presidente de Oxfam<sup>[22]</sup>.

No era la primera vez que los comerciantes estaban en el punto de mira de los políticos. En los años setenta, cuando los precios del grano y el petróleo se dispararon, su primera respuesta fue presionar para conseguir más información sobre unos mercados que en ese momento eran inescrutables para cualquiera que no fuera comerciante de materias primas. Pero la presión para conseguir saber más sobre lo que estaba ocurriendo no sirvió para que se abordara la regulación en sí de la actividad de las compañías de materias primas. Un segundo intento llegó en mitad de los años noventa, después de que Yasuo Hamanaka, un ejecutivo especializado en cobre de Sumitomo, una comercializadora japonesa, perdiera más de 2000 millones de dólares en una serie de operaciones que, según sus superiores, no estaban autorizadas<sup>[23]</sup>. El escándalo afectó a todo el mercado del cobre, desencadenó una cadena de demandas, y dio pie a que un consorcio de reguladores de dieciséis naciones buscaran una vez más la forma de mejorar la regulación de los mercados de materias primas.

«La naturaleza cada vez más global de los precios, la producción, el almacenamiento y la entrega de materias primas y el diverso tratamiento regulatorio de esos mercados aumentan la posibilidad de que se produzcan problemas de integridad y confianza en el mercado —dijeron los reguladores tras reunirse en Tokio en 1997—. En los mercados de entrega física en los

que hay una oferta limitada, la información es una herramienta fundamental para que sean justos y ordenados, y garantizar su integridad»<sup>[24]</sup>.

Sin embargo, en 2008, como demostraron con sus apuestas durante la crisis alimentaria, la mejor información seguía estando en manos de los comerciantes de materias primas. Aunque habían comenzado a reconocer la importancia de los mercados físicos, los Gobiernos habían hecho muy poco por regular las actividades de las comercializadoras. En el momento de mayor auge del sector, los legisladores británicos le preguntaron al regulador del Reino Unido, la Autoridad de Servicios Financieros (FSA, por sus siglas en inglés), por qué eran los precios tan altos, y cómo estaba supervisando el mercado. En un informe a los parlamentarios, la FSA explicó en términos sorprendentemente directos: «Nosotros no regulamos el comercio físico (al contado) de las materias primas»<sup>[25]</sup>.

Pero ¿fue la especulación de los comerciantes de materias primas realmente la responsable de la enorme subida en los precios de las materias primas? La respuesta es que casi seguro que no. No hay duda de que las compañías de materias primas pueden influir en los precios, y lo han hecho a lo largo de la historia. Como compradores y vendedores de último recurso del mercado, a menudo participaban en las operaciones por el barril de petróleo o la fanega de trigo marginales que marcaban el precio. Y, mientras los grandes productores y los consumidores tendían a utilizar principalmente contratos a largo plazo, los comerciantes de materias primas eran más activos en el mercado al contado, donde se fijaban los precios de referencia que utilizaban todos los demás.

Está claro que también podían manipular los precios, sobre todo comprando existencias físicas de una materia prima y almacenándola, para tratar así de que subieran. En los mercados de metales, los primeros monopolios datan de 1887, pocos años después de que se fundara la Bolsa de Metales de Londres, y en la década de 1980 eran algo bastante habitual<sup>[26]</sup>. Pero era una verdad ampliamente aceptada que cualquier compañía, por grande que fuera, tendría problemas para lograr que los precios fueran en una dirección concreta durante mucho tiempo si los fundamentos de la oferta y la demanda dictaban que debían moverse en dirección opuesta. Era algo que Marc Rich había aprendido a las malas con su fallida operación con el zinc en 1992.

Ya en los 2000, los mercados de la mayoría de las materias primas eran mucho más grandes y contaban con más participantes, lo que significaba que acaparar una parte significativa de los suministros mundiales era inviable

desde el punto de vista financiero incluso para las compañías más grandes. Desde luego, en algunos rincones del mercado seguían produciéndose restricciones y otras distorsiones. Pero solían limitarse a determinados lugares o subcategorías de productos, y no duraban mucho tiempo. Por ejemplo, en 2010, un comerciante compró casi todo el suministro de cacao de golpe, contribuyendo a elevar el coste de la materia prima utilizada para hacer chocolate a su nivel más alto en treinta y tres años, y ganándose el sobrenombre de «Chocfinger»<sup>[27]</sup>. Pero ni siquiera Chocfinger podía cambiar el clima y cuando Costa de Marfil, el principal productor de cacao, produjo una cosecha que no era tan pequeña como se temía el mercado volvió a estabilizarse.

Era tentador culpar a los especuladores de materias primas por la crisis alimentaria: a lo largo de la historia, cuando los precios de las materias primas han subido, los políticos han encontrado un chivo expiatorio fácil en la figura de los especuladores. En el año 301, el emperador romano Diocleciano impuso un límite en los precios de cientos de productos como respuesta a la «avaricia» que «arde y ruge y no se pone límites»<sup>[28]</sup>. En 1897, el Reichstag de Alemania prohibió el comercio con futuros de trigo después de que una cosecha desastrosa disparara los precios<sup>[29]</sup>. Y, en los años cincuenta, los políticos de Estados Unidos prohibieron el comercio de futuros de cebolla, una prohibición que sigue en pie hoy en día<sup>[30]</sup>.

Cuando los precios de las materias primas subieron, se desplomaron y después volvieron a subir entre 2007 y 2011, hubo de nuevo una acalorada discusión sobre el papel de los especuladores financieros en los mercados. Académicos, investigadores, comerciantes y banqueros ofrecieron argumentos a favor y en contra. Aunque la mayoría creía que los especuladores financieros podían haber amplificado las oscilaciones de precio a corto plazo, e incluso haber contribuido a inflar algunas burbujas<sup>[31]</sup>, en su mayor parte argumentaban que los factores de oferta y demanda eran el principal motivo de las fluctuaciones de los precios<sup>[32]</sup>. Los académicos encontraron cierto apoyo para esta conclusión en un nicho poco conocido de la economía global: en el precio de algunas materias primas con las que no se negociaban en los mercados financieros, como la arpillera, el cuero y el sebo, y que subió a la par del precio de los que sí se negociaban en las bolsas, lo que sugería que la inversión financiera había tenido muy poco efecto en los precios de las materias primas<sup>[33]</sup>. El FMI llegó a la conclusión de que «los estudios más recientes no proporcionan pruebas sólidas de que la

financionalización del mercado de materias primas haya tenido efectos desestabilizadores evidentes»<sup>[34]</sup>.

Aunque hay un sentido en el que los comerciantes de materias primas sí que tuvieron cierta responsabilidad por el aumento en los precios de los alimentos en 2008 y de nuevo en 2010. Durante décadas, una comercializadora de materias primas en particular había estado promoviendo una idea que había exacerbado las restricciones en los suministros globales de comida. Fue una clase magistral sobre la capacidad de los comerciantes de materias primas de ejercer influencia política, incluso dentro de la Casa Blanca. Y, a finales de los 2000, sus frutos se dejaron ver por todo el mundo cuando los precios de los alimentos se elevaron, millones de personas comenzaron a pasar hambre y los disturbios se extendieron por todo Oriente Medio.

Dicha idea era el uso de etanol (una clase de alcohol derivado de los granos o los azúcares) como combustible para los coches. No era una idea nueva: el etanol se había utilizado como combustible desde los albores de la industria del automóvil. El inventor alemán Nikolaus Otto utilizaba el etanol como fuente de energía de una de las primeras versiones de su motor de combustión interna, y Henry Ford diseñó su popular Modelo T en 1908 para que funcionara con él<sup>[35]</sup>. Pero pronto el etanol perdió terreno como combustible frente a la gasolina y el diésel.

La idea de imponer el uso del etanol derivado del maíz para propulsar a los coches comenzó a ganar fuerza durante las crisis del petróleo de los años setenta, y durante las siguientes cuatro décadas fue sumando cada vez más apoyos. Algunos comerciantes estaban preocupados por el impacto de este enorme desvío de los suministros globales de alimentos hacia la fabricación de combustible: Warren Staley, consejero delegado de Cargill hasta 2007, insistía en que promover el etanol podría acabar quitándole la comida de la boca a la gente. «El mundo va a tener que tomar decisiones», advirtió<sup>[36]</sup>.

Pero una casa de comercio no estaba preocupada; de hecho, había convertido el etanol en el eje central de su estrategia durante cuatro décadas. Esa casa de comercio era la «A» del ABCD: Archer Daniels Midland, o ADM. Su historia prueba que los comerciantes de materias primas a menudo tienen tanta capacidad de influencia en las capitales occidentales como en los países en desarrollo.

ADM había sido una empresa mediana de procesamiento de grano que apenas atrajo interés hasta que, en 1970, contrató a Dwayne Andreas como

director general. Andreas, que había dado sus primeros pasos en Cargill, era un hombre diminuto que no paraba quieto ni un momento, con complexión de un jinete y unos ojos que brillaban bajo sus cejas frondosas. Era un maestro de la manipulación que veía a los políticos y a los Gobiernos como juguetes de compañías como la suya<sup>[37]</sup>.

Una vez en ADM, Andreas hizo uso de sus conexiones políticas en favor de la industria del etanol. Bajo el mando de Andreas, la compañía gastó enormes cantidades de dinero en campañas de presión destinadas a conseguir que los políticos abogaran por exenciones fiscales y garantías de préstamos para la industria del etanol. Entre los objetivos de Andreas se encontraba Bob Dole, que fue el candidato republicano a la presidencia en 1996.

Estaba también el presidente de Estados Unidos. Andreas entregó personalmente 100 000 dólares en efectivo a la secretaria de Richard Nixon en 1971, un año antes de que ese tipo de contribuciones anónimas a las campañas electorales se declararan ilegales. No fue la única vez que Andreas le dio dinero en efectivo a Nixon: un pago de 25 000 dólares del jefe de ADM llegó, a través de uno de los recaudadores de fondos de Nixon, a la cuenta bancaria de uno de los cinco ladrones del Watergate que, con su chapucera entrada en el cuartel general del Comité Nacional Demócrata, acabarían provocando la caída de Nixon<sup>[38]</sup>.

Las presiones de Andreas dieron resultado: el Gobierno de Estados Unidos introdujo exenciones tributarias para la mezcla de etanol en la gasolina, impuso aranceles a los proveedores extranjeros de etanol y ofreció garantías de préstamos para construir plantas que lo fabricaran. ADM, que a mediados de los noventa era responsable de casi el 80 % de la producción de etanol hecho a partir de maíz de Estados Unidos, fue el mayor beneficiario de la generosidad del Gobierno. A finales de la década, cuando Andreas se retiró, había transformado ADM en un gigante de las materias primas agrícolas que participaba en el procesamiento, la producción y el comercio de etanol, y que se autodenominaba «el supermercado del mundo»<sup>[39]</sup>.

ADM no cambió mucho de estilo ni de estrategia cuando Andreas se retiró. Siguió invirtiendo en la industria del etanol, y siguió canalizando dinero y favores hacia los políticos que podían contribuir a su causa. En la que tal vez fuera la señal más clara de que la compañía tenía entre sus prioridades de futuro el combustible, más que los alimentos, ADM hasta contrató a una nueva directora general procedente de la industria del petróleo: Patricia Woertz, la antigua jefe de refinamiento de Chevron, que se incorporó en 2006.

Woertz, hasta la fecha la única mujer que ha llegado a directora general de una gran comercializadora, era tan resuelta como lo había sido Andreas. Dura, impaciente y ferozmente ambiciosa, siempre había sabido que quería ser consejera delegada de una empresa. Superó el sexismo de la industria del petróleo en los ochenta y los noventa para ascender en sus filas, y trajo el mismo espíritu de desafío a su papel en ADM. «Estoy al margen de la compañía, al margen de la industria, al margen de la familia, al margen de las expectativas de género», diría<sup>[40]</sup>.

En Chevron, Woertz había advertido sobre las «consecuencias imprevistas» de imponer el uso del etanol derivado del maíz<sup>[41]</sup>. Pero ahora, con la fe de una conversa, aplaudía el apoyo de Washington al etanol: «Los biocombustibles son buenos para el medio ambiente, para la seguridad energética y para la economía estadounidense»<sup>[42]</sup>.

Con Woertz al mando, ADM ampliaría su capacidad de producción de etanol con nuevas y gigantescas plantas en el Medio Oeste de Estados Unidos. Al mismo tiempo, los gastos en actividades de *lobby* de la compañía pasaron de unos 300 000 dólares en 2006 a casi 2,1 millones en 2008<sup>[43]</sup>.

Los esfuerzos de ADM no fueron en vano. A principios de los 2000, cuando los precios del combustible comenzaban a subir, la campaña a favor del etanol unió a una serie de improbables compañeros de cama: los halcones de la derecha en materia de seguridad nacional, preocupados por la dependencia de Estados Unidos del petróleo de Oriente Medio; los agricultores que querían precios más altos para el maíz, y algunos activistas del cambio climático de izquierdas que presionaban para conseguir una alternativa a los combustibles fósiles.

Se trataba de una red de apoyo formidable que hizo que el etanol resultara políticamente irresistible. En 2005, George W. Bush aprobó una ley que obligaba a las refinerías de petróleo a mezclar miles de millones de litros de etanol con la gasolina. La producción de etanol se disparó. En el año 2000, Estados Unidos destilaba alrededor de 2000 millones de litros de etanol a partir del maíz; en 2006, la nueva ley dictaba un consumo de al menos 4000 millones.

Cuando los precios del petróleo se elevaron por encima de los cien dólares por barril, una nueva serie de regulaciones del Gobierno de Estados Unidos obligó a un uso todavía mayor del etanol en la industria energética. En 2011, con la Primavera Árabe recorriendo Oriente Medio, la industria del etanol de Estados Unidos consumía una de cada seis fanegas de maíz del planeta<sup>[44]</sup>.

Por supuesto, el etanol no era el único responsable de la subida de los precios de las materias primas agrícolas, pero no cabe duda de que se trató de un factor que contribuyó. Incluso ADM reniega ahora del combustible: la compañía ha puesto en venta sus plantas de etanol. «Hemos dejado muy claro que el etanol no es un área estratégica para nosotros en el futuro», afirma un representante<sup>[45]</sup>.

Pero, para cuando ADM se alejó del etanol, los efectos de su campaña de presiones ya se habían dejado notar por todo el mundo. Las crisis alimentarias de 2008 y 2010 fueron una demostración de la influencia de los comerciantes de materias primas. Una idea promovida por una comercializadora había contribuido a sembrar el caos en los mercados mundiales. A su vez, eso había ayudado a que los comerciantes de materias primas fueran más importantes que nunca a la hora de dar de comer al mundo, lo que les permitió lograr los mayores beneficios que habían visto jamás. Fue la culminación del superciclo de las materias primas, un proceso que había elevado a los comerciantes a una posición de gran importancia estratégica, y les había proporcionado espectaculares riquezas.

Pero esta colisión entre el mundo de los comerciantes de materias primas y el de la gente corriente tendría consecuencias duraderas para la industria del comercio. Marcaría el comienzo de la salida de los comerciantes de las sombras. El mundo estaba a punto de tener un mayor conocimiento del negocio de los comerciantes de materias primas y de la riqueza que habían acumulado.

## La máquina de hacer millonarios

Los comerciantes empezaron a llegar antes del amanecer.

Uno a uno, algunos de los empresarios más poderosos del mundo aparcaron su coche en la sede de Glencore, en la tranquila ciudad suiza de Baar. Su jefe, Ivan Glasenberg, no era partidario de los vehículos lujosos, así que la mayoría dejó los Porsches en casa.

Pero a las 6:06, cuando el sol se elevó sobre las colinas de los alrededores de Baar, el aparcamiento del sótano del edificio estaba abarrotado. Los comerciantes se habían apresurado a llegar a la oficina a una hora temprana incluso para los estándares de Glencore por una simple razón: aquel miércoles por la mañana de principios de mayo de 2011 estaba a punto de revelarse uno de los mayores secretos de la industria de las materias primas, el de quiénes eran los propietarios de Glencore<sup>[1]</sup>.

Durante un año, Glasenberg, los miembros de su equipo y un grupo de banqueros cada vez más amplio habían estado preparando una oferta pública de venta (OPV). Para la industria financiera, una OPV es un evento tan ceremonioso y coreografiado como una boda real. Antes de que una empresa pueda vender acciones al público por primera vez, debe pasar por una serie de rituales: elegir banqueros, reunirse con inversores y preparar montones de información sobre su historia, su gestión y sus finanzas.

Durante los meses anteriores, el equipo de Glencore había redactado un prospecto de más de 1600 páginas. Explicaba con minucioso detalle las actividades de la empresa en los mercados mundiales de materias primas, que Glencore manejaba más de la mitad del zinc y el cobre que se comercializaban en el mundo, una cuarta parte de las exportaciones mundiales de carbón y el 24 % de las exportaciones mundiales de cebada. Se adjuntaban extensos apéndices que detallaban la mineralogía de sus activos en la República Democrática del Congo, Colombia y Kazajistán; solo el texto

estándar legal ya tenía decenas de páginas. Pero en las innumerables versiones del prospecto que se habían redactado y vuelto a redactar, que habían pasado de unos a otros y se habían estudiado detenidamente, siempre había una página en blanco. Era la página titulada: «Intereses de los accionistas principales».

El tamaño de la participación de cada ejecutivo había sido un tabú desde la compra de la empresa a Marc Rich dos décadas antes. Incluso la cuestión de qué empleados eran accionistas se consideraba un secreto. Cada año, se entregaban sobres blancos a los que lo eran para informarlos de cuánto había cambiado el valor de sus acciones. Los ejecutivos más entrometidos intentaban averiguar quién había recibido un sobre y quién no.

Un antiguo empleado de Glencore que un día mencionó su asignación de acciones a un colega recuerda que Eberhard Knoechel, que llevaba muchos años siendo el contable de la empresa y guardián de sus secretos, lo hizo llamar a su despacho y lo reprendió por su indiscreción: «En Glencore hay una cosa de la que no se habla, y es de tus acciones»<sup>[2]</sup>.

Incluso los lugartenientes más cercanos a Glasenberg, los poderosos jefes de las diferentes divisiones de materias primas, desconocían el tamaño de las participaciones de los demás; solo sabían la suya y las de los ejecutivos que trabajaban directamente para ellos. Las únicas tres personas de la empresa que conocían la participación de todos eran el contable de la empresa, Glasenberg y Willy Strothotte, que por aquel entonces era el presidente de Glencore.

Por eso el aparcamiento estaba lleno a las seis de la mañana del día en que tenía que publicarse el prospecto. En esa jornada, los comerciantes descubrirían cuáles de sus compañeros eran los mayores accionistas de la principal comercializadora de materias primas del mundo. Y lo averiguarían exactamente al mismo tiempo que el resto del planeta.

El volumen de las riquezas que revelaba el prospecto sorprendería incluso a algunos veteranos de Glencore. Ivan Glasenberg, el consejero delegado, poseía el 18,1 % de la empresa, lo que le otorgaba una fortuna valorada en 9300 millones de dólares el día del lanzamiento de la OPV y lo convertía en una de las cien personas más ricas del planeta<sup>[3]</sup>.

Pero no era ni mucho menos el único: la OPV acuñaría nada más y nada menos que siete milmillonarios. Daniel Maté y Telis Mistakidis, el analítico español y el griego hiperactivo, corresponsables del área del cobre, el plomo y el zinc, tenían participaciones por valor de 3500 millones cada uno. Tor Peterson, el malhablado estadounidense a cargo del carbón, tenía 3100 millones, mientras que Alex Beard, el británico arrogante que se encargaba

del petróleo, tenía 2700 millones. También entraron en el club de los multimillonarios Chris Mahoney, responsable de agricultura, y Gary Fegel, del aluminio<sup>[4]</sup>.

El valor conjunto de los trece principales empleados-socios, que poseían el 56,6 % de Glencore inmediatamente antes de la OPV, era de 29 000 millones. Por debajo de ellos, había varias docenas más cuyas participaciones en la empresa valían decenas o cientos de millones.

La OPV de Glencore cristalizó las riquezas surgidas del auge de las materias primas. En cierto modo, fue el momento cumbre de la salida de los comerciantes de materias primas de una relativa oscuridad. Una década de asombroso crecimiento chino había hecho que Glencore y sus competidores fueran piezas indispensables en el nuevo orden económico mundial, y, de paso, había convertido a los ejecutivos de Glencore en algunas de las personas más ricas de la tierra.

También sacó a la luz pública un rincón de la economía global que durante mucho tiempo había operado en las sombras. Hasta la salida a bolsa de Glencore, las empresas de comercio de materias primas eran, en gran medida, anónimas. Suministraban los productos básicos esenciales para la vida moderna: electricidad, metales y comida. Entre los 7000 millones de habitantes de la tierra debe de haber muy pocos que no hayan usado nunca sus servicios, pero muy pocos conocían entonces sus nombres. Cuando Glencore publicó su prospecto, fue como si Glasenberg hubiera accionado un interruptor y hubiera iluminado toda una industria. Tal vez sin pretenderlo, Glencore, que durante décadas se había esforzado por permanecer entre bastidores, se había expuesto al escrutinio público, y no solo se había puesto bajo los focos a sí misma, sino también a toda la industria del comercio de materias primas.

Fue un cambio que tendría consecuencias trascendentales para los comerciantes del sector. Todo el mundo, desde periodistas hasta activistas, ejecutivos de la minería y reguladores, podría asomarse ahora a las actividades de los comerciantes de materias primas y los resultados anuales de Glencore serían un recordatorio de su volumen y rentabilidad. Lo supieran o no Glasenberg y sus ejecutivos, la OPV de Glencore marcaría un punto de inflexión. Los comerciantes ya no podrían pasar desapercibidos mientras ejercían su enorme poder financiero y su influencia en todo el mundo.

La OPV también fue una constatación de los cambios que estaba experimentando la industria. El auge de los precios había sido gloriosamente rentable para los ejecutivos de materias primas, pero enmascaraba una

tendencia a largo plazo que hacía que su negocio presentara un desafío cada vez mayor. La información era cada vez más rápida, barata y accesible desde todo el mundo, lo que reducía la ventaja que había permitido a los comerciantes adelantarse al resto del mercado durante las décadas anteriores. Un mundo cada vez más transparente hacía que fuera más difícil para los comerciantes de materias primas menos escrupulosos ganar dinero mediante la corrupción o el soborno. Y las grandes empresas mineras y petroleras, que eran sus principales proveedoras, habían pasado por una fase de consolidación que había dejado sobre el tablero únicamente a unos pocos interlocutores, que apenas necesitaban que los comerciantes los ayudaran con la logística.

El modelo de negocio a la vieja usanza del comerciante de materias primas que compraba en un lugar y vendía en otro para quedarse con el margen empezaba a ser casi imposible de mantener. Los ejecutivos podrían haber dicho basta, haber cogido su dinero y haberse ido a casa, pero ese no era su estilo. En lugar de eso, la mayoría de los comerciantes de materias primas siguieron el camino iniciado por Glencore y Cargill de invertir en activos y utilizar sus ganancias para construir sus propias cadenas de suministro, en las que había minas, petroleros, almacenes, molinos harineros y mucho más.

Era un enfoque que Glasenberg llevaba defendiendo desde la década de los noventa, cuando empezó a acaparar minas de carbón. Sostenía que habría cada vez menos oportunidades para los comerciantes que no tuvieran activos como las minas. «El ejemplo perfecto: no tenemos activos en aluminio y en mineral de hierro», dice Glasenberg, mencionando dos materias primas que se han convertido en productos secundarios dentro de la maquinaria comercial de Glencore. «No sacarás grandes beneficios; tendrás mucho volumen con márgenes pequeños y ganarás un dinero decente, pero nada espectacular»<sup>[5]</sup>.

Otros siguieron su ejemplo a una escala cada vez mayor, y las comercializadoras se convirtieron no solo en intermediarias que compraban y vendían petróleo, metales y grano por todo el mundo, sino en pequeños imperios de infraestructuras esenciales para el flujo del comercio mundial, gran parte de él en los mercados emergentes. En 2011, Vitol invirtió en una red de estaciones de servicio en África que la convirtió en la segunda mayor empresa minorista de todo el continente, excluyendo a Sudáfrica<sup>[6]</sup>. El mismo año, Cargill compró uno de los mayores fabricantes de piensos del mundo, con plantas de procesamiento desde Vietnam hasta Rusia. La familia de Theodor Weisser, el hombre que había comerciado con petróleo soviético en la década de los cincuenta para su empresa, Mabanft, se convirtió en

propietaria de una de las redes de tanques de almacenamiento de petróleo más grandes del mundo.

Cuando, unos años más tarde, en 2015, el aumento de la producción de petróleo a partir de roca de esquisto convirtió a Estados Unidos en un importante exportador de crudo por primera vez en cuarenta años, los comerciantes de materias primas fueron los primeros de la fila, y no solo para comprar el petróleo, sino también para construir la infraestructura necesaria para conectar los yacimientos petrolíferos estadounidenses con el resto del mundo<sup>[7]</sup>. Trafigura, por ejemplo, se gastó mil millones en la construcción de una terminal en Texas capaz de atracar grandes petroleros<sup>[8]</sup>. Mercuria también invirtió en una instalación portuaria estadounidense que la empresa utilizó para enviar crudo desde lugares tan lejanos como Dakota del Norte al mercado mundial.

Invertir en activos podía tener sentido desde el punto de vista empresarial, pero —como había aprendido Glencore cuando había empezado a invertir en minas— era caro y requería capital a largo plazo. Ahora los competidores de Glencore también buscaban formas de obtener financiación a largo plazo. Una opción era vender acciones, como había hecho Glencore. Ninguno de sus competidores siguió su camino de convertirse en empresa pública (algunos, como ADM, Bunge y Noble Group, llevaban años siéndolo). Pero muchos obtuvieron capital de los mercados de renta en forma de bonos. En el periodo entre 2010 y 2013, Trafigura, Louis Dreyfus y Gunvor emitieron bonos por primera vez. Otros encontraron otras formas de recurrir a inversores externos, como los fondos soberanos y el capital privado. Vitol, por ejemplo, creó una nueva empresa para invertir en activos usando sus propios fondos, además de inversiones de George Soros, el fondo soberano de inversión de Abu Dabi y una rica familia saudí. Noble Group vendió acciones a China Investment Corporation, un fondo soberano de inversión, mientras que Mercuria vendió una participación a una empresa china de propiedad estatal.

Este nuevo capital les dio a los comerciantes de materias primas los fondos que necesitaban para hacer operaciones e inversiones de mayor importancia. Pero también los obligó a revelar mucha más información sobre sí mismos de lo que lo habían hecho nunca, lo que atrajo una publicidad no deseada a una industria que llevaba mucho tiempo operando en las sombras. Glencore, una empresa de la que pocos habían oído hablar incluso en el mundo de las finanzas, se convirtió en una presencia habitual en los titulares de primera página. Ejecutivos que estaban acostumbrados a viajar por todo el mundo de forma anónima ahora se encontraban a fotógrafos acampados

delante de sus casas. Incluso las empresas que habían optado por emitir bonos, en lugar de vender acciones como había hecho Glencore, también tuvieron que dar mucha información a los inversores.

Fue un cambio del que algunos miembros de la industria se arrepentirían más adelante, puesto que la mayor publicidad que los mercados públicos exigían también significaba una mayor conciencia de la magnitud y la importancia de sus operaciones. La salida a bolsa de Glencore en mayo de 2001 señaló el momento en el que los comerciantes se volvieron demasiado grandes para que inversores, periodistas y Gobiernos siguieran ignorándolos.

El camino hacia la salida a bolsa de Glencore había empezado cuatro años antes.

En 2007, Glaserberg reunió a sus principales ejecutivos y les presentó un dilema. Como empresa privada, Glencore no podía permitirse seguir haciendo negocios al ritmo que lo había hecho. La única forma que la compañía tenía de seguir creciendo era saliendo a bolsa.

El incesante aumento de los precios de las materias primas hacía que la estrategia ya consagrada de Glencore de invertir en activos (sobre todo en minas) se estuviera volviendo imposible de mantener. La compañía simplemente no podía permitirse seguir comprando. Adquirir nuevos activos se había vuelto demasiado caro y Glencore, como empresa privada, no podía pagar sus adquisiciones utilizando acciones, como sí podían hacer las empresas públicas.

Es más, la comercializadora de materias primas se había convertido en víctima de su propio éxito. Había ganado tanto dinero en los dos años anteriores que si varios de sus principales ejecutivos-accionistas decidían marcharse a la vez las consecuencias podían ser catastróficas. La razón era que, cuando un comerciante dejaba Glencore, la empresa recompraba sus acciones y luego, durante un periodo de cinco años, les pagaba el valor acumulado de su capital<sup>[9]</sup>. De hecho, la salida de un accionista significaba una reducción del capital social de Glencore y, al mismo tiempo, un aumento de la deuda. Un doble golpe para el balance de la empresa.

En la época en la que el volumen de los beneficios de la empresa eran relativamente pequeños y la compañía ganaba dinero suficiente para poder pagar a los accionistas salientes, esa política era sostenible. Pero luego llegó el auge de China y con él, la rentabilidad se disparó. En 2006 y 2007, Glencore ganó más dinero que en los ocho años anteriores juntos<sup>[10]</sup>. Así que

si varios accionistas se marchaban la deuda de la empresa aumentaría potencialmente en miles de millones de dólares.

Las opciones que Glasenberg presentó a los socios eran sencillas: podían seguir siendo una empresa privada, pero tendrían que dejar de llevar a cabo adquisiciones y crear un fondo para poder pagar a los accionistas más grandes cuando se fueran, o podían salir a bolsa.

Había otra dinámica entre los motivos de Glasenberg. La relación entre Glencore y Xstrata había empezado a resentirse. Xstrata había crecido a un ritmo espectacular y se había convertido en una de las mayores empresas mineras del mundo. Y Glencore también había estado haciendo acuerdos mineros cada vez más grandes por su cuenta, como su incursión en la República Democrática del Congo. Las dos empresas hermanas habían empezado a chocar entre ellas. Por ejemplo, cuando BHP Billiton quiso vender una mina de cobre en Perú, ambas empresas expresaron su interés.

Así que Glasenberg empezó a hablar con Davis sobre un plan para fusionar Glencore y Xstrata. Para Glencore, la fusión con Xstrata, que ya cotizaba en Londres y en Zúrich, habría logrado el mismo resultado que una OPV, pero sin las formalidades de una nueva salida a bolsa. Si los ejecutivos de Glencore se ponían de acuerdo en la necesidad de convertirse en empresa pública, estaba claro que una fusión con Xstrata sería su medio preferido para lograrlo. Dentro de Glencore, muchos bromeaban diciendo que el nombre de Xstrata, un invento de una consultora que fusionaba *extraction* y *strata* ('extracción' y 'estratos') en realidad significaba *exit strategy* ('estrategia de salida') de Glencore.

«En 2007, acordamos un modo de hacerlo», dice Glasenberg<sup>[11]</sup>. La idea era que Xstrata absorbiera Glencore, que todavía poseía alrededor del 34 % de la empresa minera. Los gerentes de Glencore obtendrían acciones de Xstrata a cambio de sus acciones de Glencore.

Eso resolvería los dos problemas de Glasenberg. Como parte de una empresa pública, los comerciantes de Glencore podrían comprar activos mucho más grandes: ahora tendrían la capacidad de usar sus propias acciones como moneda, entregándolas a los accionistas de cualquier empresa que quisieran comprar en lugar de efectivo. Y cuando los ejecutivos decidieran retirarse, ya no pondrían en peligro a toda la empresa; simplemente tendrían acciones cotizadas en bolsa que podrían vender cuando quisieran. «Era lógico juntar a las dos empresas», dice Davis<sup>[12]</sup>. Pero las negociaciones no avanzaban. Glasenberg y Davis no lograban ponerse de acuerdo en el precio

de venta, aunque ambos estaban de acuerdo en que unir las dos empresas tenía sentido.

Sus conversaciones pronto se convertirían en el prolegómeno de una operación mucho mayor. En noviembre de 2007, Roger Agnelli, el ambicioso consejero delegado del gigante minero estatal brasileño Vale y primer productor de mineral de hierro del mundo, se puso en contacto con Davis. Agnelli quería que Vale comprara Xstrata, creando la mayor empresa minera del planeta. Para Davis, era la culminación natural de su etapa en Xstrata: tras seis años de locura cabalgando la ola del superciclo de las materias primas, ahora él y sus accionistas podrían cobrar.

Pero había un gran problema: Glasenberg. Dado que Glencore poseía más de un tercio de las acciones de Xstrata, el sudafricano tenía derecho de veto sobre cualquier acuerdo. Glasenberg, Davis y Agnelli, en ocasiones con la mediación de un grupo formado por los banqueros de inversión mejor pagados del mundo, pasaron meses discutiendo los detalles. Pero Glasenberg parecía no tener ninguna prisa.

El jefe de Glencore pasó semanas repasando detalles aparentemente menores como la duración de un acuerdo para que Glencore comercializara la producción de níquel de la empresa fusionada. Pero, según Davis, no era más que una excusa: «La operación fracasó porque Ivan quería que fracasara. Para él era más importante el control que el valor»<sup>[13]</sup>. Davis, frustrado y molesto, empezó a pensar en dejar Xstrata. Él y Glasenberg reanudaron las conversaciones sobre la fusión de las dos compañías.

Entonces llegó la crisis financiera mundial y de repente, ambos tuvieron que centrarse en la supervivencia de sus empresas. En teoría, la situación de Xstrata debería haber sido más precaria que la de Glencore: era una empresa minera y la caída de los precios de las materias primas se traducían directamente en menores ganancias para sus minas. Glencore, como comercializadora, podía limitarse a apostar contra los precios de las materias primas y seguir ganando dinero. Y la caída de los precios significaría que tendría menos necesidad de pedir préstamos, ya que el coste de cada cargamento de petróleo, metales o grano sería menor.

Esa era la teoría, pero en la práctica los destinos de las dos empresas estaban entrelazados. En su afán por seguir comprando, Glencore había hipotecado sus acciones de Xstrata para obtener préstamos. A medida que el precio de las acciones de Xstrata se desplomaba a finales de 2008 y principios de 2009, aumentaba el riesgo de que Glencore se viera obligada a entregar su participación de Xstrata a los bancos. Se convirtió en un círculo vicioso: los

fondos especulativos apostaban contra Xstrata, sabiendo que al hacerlo presionarían más a Glencore y harían más probable una venta forzosa de sus acciones de Xstrata.

Al mismo tiempo, apostaban contra Glencore en los mercados de crédito. El coste de asegurarse contra una quiebra de Glencore se disparó. El colapso de Lehman Brothers había hecho que todas las empresas del mundo se preocuparan por cuál podría ser la siguiente, lo que hizo aumentar la preocupación entre los bancos y las contrapartes comerciales de Glencore.

El crédito es la esencia de este tipo de comercio. Es lo que permite a los comerciantes manejar grandes cantidades de materias primas sin tener que pagar por adelantado cada vez. Sin él, el negocio se paraliza. Y, de repente, Goldman Sachs estaba llamando a Glencore y sugiriéndole amablemente que lo mejor para todos sería que la próxima vez que quisiera hacer una operación acudiera a un banco diferente. Algunas empresas industriales empezaron a obligar a Glencore a pagar por adelantado los envíos de metal.

Incluso los ejecutivos de Glencore empezaron a dudar del futuro de su empresa. «No fue una época agradable —sentencia un alto ejecutivo de ese periodo cuya participación lo haría multimillonario en el momento de la OPV—. Si me hubieran preguntado cuánto valían mis acciones de Glencore en septiembre de 2008, habría respondido que nada»<sup>[14]</sup>.

El miedo frío y húmedo a la crisis financiera pronto disminuyó cuando China empezó a liderar la recuperación económica mundial con un enorme gasto en infraestructura que impulsó la demanda de materias primas. Pero esa experiencia cambió a Glencore profundamente. En el apogeo de la crisis, a finales de 2008, una de las agencias de calificación crediticia que evalúan la solvencia de las empresas le preguntó a Glasenberg cómo se las arreglaría en caso de que veinte de los principales accionistas se marcharan a la vez<sup>[15]</sup>. Glasenberg llamó a sus socios y, en veinticuatro horas, todos acordaron no dejar la empresa durante al menos tres años.

Para Glasenberg, fue uno de los pocos momentos de vulnerabilidad. La empresa estaba sometida a mucha presión y tuvo que pedir el apoyo a sus lugartenientes. Si uno de ellos hubiera aprovechado ese momento para negociar, Glasenberg no habría podido hacer nada. La dinámica de poder había cambiado y la atmosfera dentro de la empresa se volvió más dura. Los ejecutivos de Glencore, que habían sido como una banda de hermanos que compartían bromas y agendas de viajes draconianas, se volvieron más desconfiados, despiadados y agresivos. La experiencia de tener que luchar por la supervivencia de Glencore durante la crisis financiera hizo que Glasenberg

estuviera todavía más seguro de que necesitaba eliminar el riesgo de una salida masiva de socios y abordar las limitaciones del crecimiento de la empresa.

Y eso puso a Glencore firmemente en el camino hacia una OPV. Pronto, Glasenberg y sus ejecutivos se presentaron ante algunos de los mayores fondos soberanos e inversores institucionales del mundo. En diciembre de 2009, la empresa consiguió 2200 millones de dólares de uno de esos grupos de inversores en forma de deuda que, en determinadas circunstancias, podía convertirse en acciones de Glencore. Por primera vez desde la inversión de Roche en 1994, un inversor ajeno a la comercializadora había puesto un precio a Glencore; en este caso, en 35 000 millones<sup>[16]</sup>.

Glasenberg siguió presionando a Davis para lograr la fusión entre Glencore y Xstrata, pero no lograban ponerse de acuerdo sobre la valoración de Glencore. Así que, en torno a mayo de 2010, un pequeño equipo de banqueros, abogados y contables de Glencore empezó a preparar la salida a bolsa. La comercializadora se encaminaba inexorablemente hacia la vida como empresa pública.

Para Glasenberg, uno de los principales retos era encontrar nuevos miembros para el consejo de administración de Glencore. Hasta entonces, habían formado parte del órgano el propio Glasenberg y personas al corriente de la situación en Glencore. Su función era en gran medida ceremonial: dar el visto bueno a los resultados de la empresa cada año y aprobar algunas decisiones clave. Por lo general, las reuniones del consejo duraban unos diez minutos.

A Glasenberg le habría gustado seguir así, pero sabía que necesitaba un consejo de administración más sólido si quería persuadir a los que manejaban el dinero en Londres de que invirtieran en Glencore. Empezó a llamar a sus contactos del mundo de las materias primas y las finanzas y contrató a algunos consejeros nuevos. Pero Glasenberg seguía necesitado un presidente. Strothotte estaba demasiado ligado a la historia de la empresa para quedarse. Glencore comenzó a elaborar una lista de posibles candidatos.

A principios de abril de 2011, cuando la OPV ya estaba lista, el candidato principal era John Browne, antiguo consejero delegado de BP. Un día antes de que Glencore tuviera previsto anunciar formalmente su salida a bolsa — una fase del ritual similar al de enviar invitaciones de boda— Glasenberg y varios de sus principales lugartenientes fueron a la casa de Browne en Chelsea, uno de los barrios más elegantes de Londres, para conocer un poco mejor a su nuevo presidente.

Browne, un hombre bajito con una mente aguda y unos modales imperiosos, había cerrado una serie de acuerdos que habían hecho de BP una de las empresas petroleras más importantes del mundo. Cuando Glasenberg se puso en contacto con él, Browne ya no tenía nada que demostrar. Había convertido un doloroso escándalo personal —un exnovio forzó su salida del armario y tuvo que dejar BP tras mentir sobre el asunto en los tribunales— en una plataforma de defensa de la diversidad en el lugar de trabajo. Era miembro de la Cámara de los Lores y presidente del consejo de benefactores de las galerías de arte Tate.

Browne reunió a los ejecutivos de Glencore en la biblioteca de su casa, decorada con un lujo y un gusto exquisitos. Se sentaron en sillas tapizadas con terciopelo de seda veneciana, rodeados por su colección de libros raros y antigüedades. En sus tiempos en BP, Browne había sido apodado «el Rey Sol de la industria petrolera»<sup>[17]</sup>. Y ahora lo rodeaban un grupo de hombres que pronto serían multimillonarios con un techo empapelado con pan de oro como telón de fondo<sup>[18]</sup>.

Browne empezó a hacer preguntas sobre la empresa que debía presidir. Pronto quedó claro que estaba incomodando a los comerciantes de Glencore. Los presentes en aquella reunión tienen opiniones diferentes sobre qué salió mal. Los ejecutivos de Glencore, que desde la compra de la empresa a Marc Rich habían sido dueños de su propio destino y no habían tenido que responder ante nadie, se sintieron ofendidos por el aire dominante de Browne. Se marcharon murmurando sobre la arrogancia del antiguo jefe de BP y preocupados por que quisiera dirigir su empresa él mismo.

Por su parte, Browne tuvo la sensación de que los ejecutivos de Glencore no habían sido del todo sinceros con él sobre cómo se ganaban realmente la vida. Y no estaba dispuesto a prestar su reputación a una empresa que solo lo quería para figurar y nada más<sup>[19]</sup>.

Para cuando Glasenberg y sus socios dejaron la casa de Browne en Chelsea con vistas al Támesis, el acuerdo para que el ex consejero delegado de BP se convirtiera en presidente de Glencore había dejado de existir. Solo había un problema: la coreografía de la OPV ya se había puesto en marcha. El plan para que Browne presidiera el consejo de administración de Glencore había estado gestándose durante meses y la empresa tendría que haber anunciado su nombramiento a la mañana siguiente de la visita a Browne en su casa por parte de Glasenberg y su equipo. Los comunicados de prensa ya estaban redactados: el nombramiento de Browne iba a revelarse cuando Glencore anunciara oficialmente su tan esperada salida a bolsa.

Pero ahora no había presidente y Glasenberg tenía que encontrar un plan B. Se decidió por Simon Murray, un antiguo legionario de espíritu aventurero que se había labrado una carrera en Hong Kong, donde Glencore también planeaba conseguir financiación. Pero, para cuando Glasenberg se decidió, solo quedaban unas horas para el anuncio. No se pudo localizar a Murray por teléfono. Así que el comunicado de prensa salió con un espacio en blanco donde debería haber aparecido el nombre del presidente.

En el anuncio se leía: «Glencore ha tomado una decisión con respecto al nuevo presidente y se encuentra en las etapas finales de la designación, que se comunicará en breve»<sup>[20]</sup>.

Al final, las carencias de la presentación de Glencore importaron poco. El entusiasmo de los inversores por las materias primas estaba alcanzando sus máximas cotas y la empresa recaudó 10 000 millones de dólares. Fue la mayor salida a bolsa de la historia de Londres y catapultó a la empresa a las listas del FTSE 100, el índice bursátil de referencia de la capital británica, y a los fondos de pensiones de los jubilados británicos<sup>[21]</sup>.

Durante este periodo, Glasenberg no había dejado de negociar con Davis para fusionar Glencore con Xstrata<sup>[22]</sup>.

Por fin, Glasenberg tenía un precio de mercado y uno que no estaba muy por debajo de la empresa de Davis. (El valor de Glencore en el momento de su salida a bolsa era de poco menos de 60 000 millones mientras que el de Xstrata era de 67 000). Pero la relación entre los dos hombres había ido de mal en peor. Davis acusaba a Glasenberg de bloquear el acuerdo con Vale. Glasenberg estaba resentido con Davis por haber pedido más dinero a los accionistas de Xstrata en el punto más bajo de los mercados de valores en enero de 2009.

Para Glasenberg, la OPV siempre había sido un trampolín para su fusión con Xstrata. Tras la salida a bolsa de Glencore, las negociaciones empezaron de verdad. Glasenberg y Davis discrepaban en casi todo: en cómo debía estructurarse el acuerdo, en cuál debería ser la valoración relativa de las dos empresas y en quién estaría a cargo de la nueva empresa.

En un guiño al desafío que supuso llegar al acuerdo, las dos partes se referían a sus conversaciones con el nombre en clave de «Everest». A finales de 2011, Glasenberg y Davis, tras llevarse el uno al otro a la exasperación, lograron un compromiso. Davis llevó el trato al consejo de administración de

Xstrata. ¿Era el mejor acuerdo posible? No, le dijo a la junta, pero era el mejor que podía obtener de Glasenberg.

Al mismo tiempo, Glasenberg se reunió con sus principales ejecutivos. No a todos les gustaba la idea de fusionarse con Xstrata. En particular, Mistakidis, el comerciante de cobre, argumentaba que Glencore estaba pagando de más por los activos de la empresa minera, y estaba consternado ante la idea de tener que trabajar junto a los jefes de la otra compañía, a quienes consideraba ineficaces y vagos. Steve Kalmin, el jefe de finanzas, también era reacio a la fusión.

Aun así, Glasenberg se impuso. Las dos empresas anunciaron un acuerdo el 7 de febrero de 2012. Formalmente, Glencore compraría a Xstrata y emitiría nuevas acciones de Glencore a los accionistas de Xstrata. El precio sería de 2,8 acciones de Glencore por cada acción de Xstrata, valorando a la empresa ligeramente por encima de lo que había estado cotizando en el mercado. Davis se quedaría como consejero delegado y Glasenberg sería su adjunto y el responsable del área comercial<sup>[23]</sup>.

Casi de inmediato, las tensiones se hicieron evidentes. Los ejecutivos de Glasenberg sentían un desprecio apenas disimulado por Davis y su equipo de ejecutivos mineros. Pero las dos partes tendrían que trabajar codo con codo en una estructura en la que, al menos sobre el papel, el grupo de Xstrata era igual o incluso superior al de los comerciantes de Glencore, que, al mismo tiempo, seguirían siendo propietarios de una parte sustancial de las acciones de la empresa fusionada.

Pocos observadores dentro y fuera de las empresas creyeron que el acuerdo fuera a durar. Pensaban que solo era cuestión de tiempo que los ejecutivos de Glasenberg hicieran valer el poder que les otorgaban sus participaciones. «Ninguno de nosotros pensó que aquello fuera a durar mucho y todos teníamos bastante claro quién iba a salir ganando», dice alguien que participó en las negociaciones por el lado de Glencore<sup>[24]</sup>.

Davis había llegado a la misma conclusión. Y eso fue lo que provocó el error de cálculo que sería su ruina.

Xstrata y Glencore habían crecido a la par durante el auge de las materias primas, pero Davis se había sentido cada vez más resentido por la espectacular riqueza que habían acumulado los ejecutivos de Glencore. El consejero delegado de Xstrata también se había hecho muy rico según cualquier estándar: en el momento de la fusión, la lista de los más ricos del *Sunday Times* estimó su fortuna en 80 millones de libras (o 130 millones de dólares) y aproximadamente la mitad provenía de su participación de

Xstrata<sup>[25]</sup>. Pero la riqueza de Glasenberg se medía por otra escala y tenía que ver en gran medida con el éxito de Xstrata, la empresa que Davis había estado dirigiendo. Glasenberg se había convertido en el mayor accionista de Glencore mientras la compañía seguía siendo privada, mientras que Davis era un accionista relativamente pequeño de Xstrata, que cotizaba en bolsa, por detrás de varios fondos de pensiones y otros inversores institucionales.

Al acercarse la fusión, Davis se dio cuenta de que seguramente era solo cuestión de tiempo que él y sus lugartenientes fueran expulsados de la empresa resultante. Así que negoció un generoso paquete de «bonus de permanencia» para él y para su equipo —por valor de más de 200 millones de dólares— que recibirían a cambio de permanecer en la empresa o en caso de que los ejecutivos de Glasenberg los echaran.

El momento no podría haber sido menos oportuno. Una ola de activismo por parte de los inversores institucionales se estaba extendiendo por el Reino Unido y los inversores amenazaban con rechazar a los ejecutivos y consejeros considerados codiciosos o ineptos. El movimiento se conocería como «la primavera de los accionistas» y las enormes retribuciones a los ejecutivos eran un punto clave. Algunos de los principales accionistas de Xstrata expresaron públicamente su disconformidad con el acuerdo salarial de Davis.

La pelea por las primas de permanencia galvanizó a los accionistas de Xstrata que se oponían al acuerdo. Ya había algunos que pensaban que Glasenberg debería ofrecer un precio más alto por la compañía. Paralelamente, el fondo soberano de Catar había empezado a comprar acciones de Xstrata. En tan solo unos meses, los cataríes habían acumulado una participación de más del 10 % y exigieron que Glencore aumentara su oferta<sup>[26]</sup>. El acuerdo estaba en peligro.

De nuevo, Glasenberg lo habló con sus principales directivos. Algunos se habían mostrado reacios al trato inicial y eran aún más reacios a pagar más. Mistakidis, junto con algunos de los otros grandes accionistas, dijo que solo deberían aumentar la oferta si podían hacerse con el control de la gestión de la empresa. Glasenberg se hizo de rogar y durante semanas se negó en redondo a aumentar su oferta. Pero iba de farol y los cataríes lo sabían. Insistieron: o subían la oferta o no había trato.

Glasenberg, un hombre con fama de ser el mejor negociador de la industria de las materias primas, se vio obligado a admitir la derrota. A última hora de la tarde del 6 de septiembre, entró en el Claridge's, el hotel londinense conocido por albergar a la realeza de paso por la capital británica;

iba a reunirse con el primer ministro de Catar en un último intento de salvar la fusión con Xstrata.

Tony Blair, el ex primer ministro británico, que mantenía una estrecha relación con los cataríes, estaría también presente. La horda de banqueros de inversión que se jugaban decenas de millones de dólares de honorarios en aquel acuerdo había sugerido llamar a Blair para tratar de suavizar las cosas.

Funcionó. Glasenberg, el consumado comerciante, había acudido dispuesto a negociar. En algún momento después de la medianoche, salió de allí con un trato: había tenido que aumentar su oferta a 3,05 acciones de Glencore por cada acción de Xstrata, pero había conseguido la aprobación de Catar. El jefe de Glencore fue directamente a un bar cercano en el que estaban de copas los comerciantes de carbón de Glencore.

Sobre las dos de la madrugada llamó a Davis. Tenían un trato con los cataríes, le dijo a su rival, pero había una condición: Glasenberg, no Davis, sería el consejero delegado de la empresa fusionada.

A la mañana siguiente, el consejo de administración de Xstrata se reunió en Zug para una reunión en la que los accionistas de la empresa debían votar sobre el acuerdo. Unos minutos antes de que diera comienzo la reunión, se entregó un documento a los presentes en el que se detallaban los nuevos términos de la propuesta de Glencore. El presidente de Xstrata los leyó diligentemente a los accionistas reunidos. «Mierda», murmuró uno de ellos<sup>[27]</sup>.

Ocho meses después, se completó finalmente el trato y cayó el telón sobre uno de los mayores melodramas empresariales jamás representados en el escenario londinense. Davis, que de allí pasó a ser consejero delegado y tesorero del Partido Conservador del Reino Unido, seguía molesto por cómo se había desarrollado el acuerdo entre Xstrata y Glencore. Él creía que Glencore había socavado el acuerdo desde el principio, lo que había contribuido a suscitar el descontento de los accionistas con las primas de permanencia, y que los cataríes habían incumplido su promesa de apoyar a su equipo.

Pero Glasenberg y su equipo estaban encantados. Entre todos ellos, poseían en torno a un tercio de la empresa fusionada, que pronto se convertiría en la tercera compañía minera más valiosa del mundo, solo por detrás de BHP Billiton y Rio Tinto<sup>[28]</sup>. Glencore ya no era solo la mayor comercializadora de materias primas del mundo, sino también una de las mayores productoras de recursos naturales del planeta. Era la principal exportadora mundial de carbón térmico, utilizado para alimentar las centrales

eléctricas de China, Japón y Alemania. Era la mayor empresa minera de ferrocromo y zinc, metales clave para la industria siderúrgica. Y era también la principal productora de cobalto, esencial para las baterías de los teléfonos móviles y los coches eléctricos. También tenía la capacidad de invertir en todos los puntos de la cadena de suministro: en yacimientos petrolíferos en Chad y Guinea Ecuatorial; en silos de grano y en puertos en Canadá, Australia y Rusia; y en gasolineras de México. Era, en palabras de Glasenberg, «una nueva potencia»<sup>[29]</sup>.

La salida a bolsa de Glencore no solo había hecho ricos a Glasenberg y a sus ejecutivos, sino que también les había permitido expandirse con todavía más agresividad. Al mismo tiempo que negociaba con Mick Davis la compra de Xstrata, Glasenberg también preparaba un acuerdo de 6000 millones de dólares para comprar Viterro, un comerciante de grano canadiense. Poco más de un año después, estaba hablando por teléfono con el presidente de Rio Tinto y proponiéndole que las dos empresas valoraran la posibilidad de llegar a un acuerdo para crear la mayor empresa minera del mundo.

La OPV fue un paso hacia lo que parecía ser una marcha inexorable hacia una mayor apertura que, por mucho que se resistieran algunos comerciantes de materias primas, era cada vez más esencial. Al igual que había sido necesario deshacerse de Marc Rich, el fundador prófugo, para que los ejecutivos de Glencore empezaran a hacer negocios con los bancos de Wall Street, verse expuesto a una mayor publicidad era el precio que pagaba el sector del comercio al hacerse más grande e integrarse más en el sistema financiero mundial.

Pero ser una empresa pública también supuso nuevos retos para los que Glasenberg y su equipo no estaban preparados. Tenían que someterse, ellos y sus resultados, a un examen público cada seis meses. La prensa se hacía eco al detalle de cada uno de sus movimientos. Y, sobre todo, la OPV había revelado unos beneficios asombrosos que hicieron que todo el mundo, desde sus competidores hasta sus clientes, desde los inversores hasta los periodistas, desde las ONG hasta los Gobiernos, prestaran atención. La comercializadora jamás se había visto sometida a tanto escrutinio.

Era justo el tipo de escrutinio que la empresa había tratado de evitar desde siempre. Prefería operar en silencio y desde las sombras. En parte era para evitar preguntas incómodas sobre con quién estaba negociando y de qué manera. Pero, en una era en la que la red global de la empresa le otorgaba una ventaja significativa sobre otros muchos actores del mercado, también era una cuestión de no querer revelar nada de lo que sabía a personas ajenas a

Glencore. Esa era la razón por la que, en anteriores ocasiones, la empresa había rechazado la oportunidad de salir a bolsa.

En los tiempos de Marc Rich, la empresa ni se había planteado la posibilidad de salir a bolsa, según Felix Posen, uno de los primeros socios de la empresa. «Hay ciertas cosas que preferirías no hacer públicas —admitiría—. Y también creo que es a lo que estés acostumbrado. Todos estábamos acostumbrados a trabajar en empresas privadas»<sup>[30]</sup>.

Luego, a finales de los noventa, cuando la empresa estaba buscando un modo de volver a comprar la participación que había vendido a Roche, varios banqueros de inversión sugirieron una salida a bolsa<sup>[31]</sup>. Pero la generación de comerciantes de Glencore de Willy Strothotte ni consideró la propuesta: salir a bolsa, dijeron, restringiría la «libertad empresarial» de Glencore<sup>[32]</sup>.

Paul Wyler, uno de los tres consejeros delegados que tuvo la empresa en los noventa, lo expresó de un modo más directo: «Teníamos ventaja si queríamos pagar comisiones. Así que, si queríamos hacer determinados pagos, no teníamos que declararlo en nuestro informe anual»<sup>[33]</sup>.

Aun así, esas ventajas estaban en proceso de desaparición a finales de la década de los noventa. Iniciativas como el Convenio sobre la lucha contra el soborno de los funcionarios públicos extranjeros en las transacciones comerciales internacionales, adoptado en 1997 por los miembros de la OCDE, y la Convención de las Naciones Unidas contra la corrupción de 2003 hicieron más difícil para las empresas el pago de comisiones y sobornos. Y el valor de los conocimientos de Glencore sobre la economía mundial disminuyó a medida que las noticias y la información se abarataron y se hicieron más accesibles en todo el mundo. «Había ciertas ventajas, pero sabíamos que aquello se acababa —dice Wyler—. En mi opinión, la empresa se hizo demasiado grande para seguir siendo privada».

De todos modos, la publicidad generada por la salida a bolsa tuvo un efecto dominó que los comerciantes de Glencore apenas habían anticipado. Las empresas mineras, las petroleras, los agricultores, las refinerías y los fabricantes que eran proveedores y compradores de Glencore siempre habían sabido que la empresa estaba ganando dinero, pero hasta la OPV no se habían visto obligados a afrentarse a cuánto. Aquello hizo más urgente la cuestión de si el dinero lo estaban ganando a su costa. Y Glencore no se limitó a levantar su propio velo de secretismo: su salida a bolsa había hecho que la rentabilidad de la industria del comercio en general fuera imposible de ignorar.

«Estaba siempre esa tensión con los clientes: “Si se supone que vuestros tratos son justos, ¿cómo es que ganáis tanto dinero?”», dice David Issroff, que

fue jefe del departamento de ferroaleaciones de Glencore hasta 2006. Hasta la OPV, sostiene, «la gente sabía que estábamos ganando dinero... lo que no sabía era cuánto».

Era un argumento familiar en contra de la salida a bolsa; de hecho, era una de las razones principales por las que algunos ejecutivos de materias primas se habían manifestado en contra de una OPV. En los cuarenta, Philipp Brothers consideraba que la información sobre su balance y sus ganancias anuales era «un secreto de la misma categoría que el desarrollo de la bomba atómica», según un ejecutivo de la época<sup>[34]</sup>. Sin embargo, la empresa cambió de rumbo más tarde y en 1960 se fusionó con Minerals & Chemicals Corporation, una empresa cotizada, con lo que se convirtió en una de las primeras comercializadora de materias primas que cotizaba en bolsa.

Más que nada, el hecho de que la compañía fuera pública significaba que, cuando algo iba mal, se desarrollaba con escabrosos detalles en un escenario público. Glasenberg no tuvo que esperar mucho para experimentarlo. Mientras la compañía estaba preparando su OPV, el precio del algodón se disparó a máximos históricos. Glencore, que no hacía mucho que trabajaba el mercado del algodón, hizo la jugada equivocada en esa partida. De modo que cuando Glasenberg anunció los resultados anuales de Glencore por primera vez como empresa pública, tuvo que confesar una pérdida en sus operaciones con el algodón de más de 330 millones de dólares<sup>[35]</sup>. El aura de invencibilidad de los ejecutivos de Glencore, tan cuidadosamente cultivada durante su salida a bolsa, se hizo añicos.

Lo peor vendría solo un par de años después de que Glasenberg cerrara el trato para absorber Xstrata. En 2015, el precio de las materias primas, desde el petróleo hasta el cobre, se desplomó debido a la desaceleración del crecimiento chino, justo cuando muchas inversiones de la época de bonanza estaban dando frutos en forma de un aumento de la producción. La carga de deuda de Glencore era elevada, gracias a la afición de Glasenberg por expandirse, y los fondos especulativos empezaron a apostar contra las acciones de la empresa.

Glasenberg se puso nervioso. Durante semanas, la empresa guardó silencio mientras el precio de sus acciones se desplomaba. Luego, a regañadientes, Glasenberg aprobó un plan para emitir nuevas acciones, vender activos y pagar deudas. Durante unas semanas, pareció que no iba a ser suficiente. En una ocasión, el precio de las acciones de la empresa se desplomó un 29 % en un día, una caída extraordinaria para un miembro destacado del índice FTSE 100. Al final, el mercado se dio la vuelta y el

precio de las acciones de Glencore se recuperó, pero fue una experiencia angustiosa por la que la empresa probablemente no habría pasado si hubiera sido una empresa privada.

Fue una lección muy útil sobre las desventajas de cotizar en bolsa y no fue la única que recibieron los comerciantes de materias primas. Noble Group, la comercializadora de Hong Kong fundada por el excomerciante de chatarra Richard Elman, sufrió una espectacular caída en desgracia cuando un expleado reconoció que había utilizado trampas contables para inflar sus ganancias. Los problemas de la empresa saltaron a la palestra de un modo espantosamente público. Cada nuevo problema desencadenaba una avalancha de artículos periodísticos y un desplome del precio de las acciones de Noble. Al final, la empresa fue absorbida por sus acreedores<sup>[36]</sup>.

Historias como esta llevaron a muchos comerciantes a concluir que la industria del comercio de materias primas funciona mejor como sociedad. «Es un negocio que no debería ser público», sostiene David Tendler, el ex consejero delegado de Philipp Brothers<sup>[37]</sup>. De hecho, ninguna otra gran comercializadora siguió a Glencore en los mercados públicos. Las compañías que eran privadas a mediados de la década de los 2000 habían tomado la decisión consciente de seguir siéndolo. Vitol había flirteado con la idea de una OPV a principios de los ochenta, llegando incluso a contratar un banco de inversión, Kleinwort Benson, que propuso una valoración de 650 a 750 millones de dólares<sup>[38]</sup>. De nuevo, alrededor de 2006, la empresa pensó en contratar un banco para valorar una posible salida a bolsa, pero finalmente decidió no hacerlo<sup>[39]</sup>. Louis Dreyfus también se planteó durante un breve periodo una OPV<sup>[40]</sup>.

Otros se opusieron vehementemente a la idea. «La mayor ventaja que tenemos es que contamos con cerca de setecientos accionistas en la empresa. Sus intereses comerciales están alineados con los de la empresa», afirma Jeremy Weir, consejero delegado de Trafigura<sup>[41]</sup>.

De todas las grandes comercializadoras, Cargill fue la que más empeño puso en evitar salir a bolsa. Durante más de un siglo, la empresa había sido propiedad de las familias Cargill y MacMillan, descendientes de los pioneros del negocio del grano.

Entonces, en 2006, falleció Margaret Cargill, la nieta del fundador de la empresa. Margaret era una de las mujeres más ricas de Estados Unidos, pero la mayor parte de su fortuna estaba atada a una participación de en torno al 17,5 % en Cargill. Tras su muerte, las organizaciones benéficas que había fundado trataron de rentabilizar su inversión y empezaron a presionar a la

compañía para que lanzara una OPV, al menos para la participación de Margaret.

Los demás miembros de las familias Cargill y MacMillan estaban totalmente en contra de la idea. Durante cinco años, hubo un conflicto entre bastidores entre los diferentes grupos de accionistas de Cargill. Finalmente, la empresa encontró una solución: recompró la participación de Margaret en Cargill a las organizaciones benéficas que ella había creado. A cambio, estas organizaciones obtendrían casi 9400 millones de dólares en acciones de Mosaic, una compañía de fertilizantes que cotiza en bolsa de la que Cargill tenía una participación mayoritaria<sup>[42]</sup>. Otros accionistas de la familia Cargill y MacMillan recibieron otros 5700 millones en acciones de Mosaic. El acuerdo resolvía dos problemas para la empresa: cumplía con lo que pedían las organizaciones benéficas fundadas por Margaret y recaudaba miles de millones de dólares para el resto de los accionistas, lo que reducía las posibilidades de que apoyaran una futura OPV<sup>[43]</sup>. Fue también la primera vez que Cargill recibió una valoración pública, y se situó en unos 53 000 millones de dólares<sup>[44]</sup>. «Esta es probablemente la mejor prueba que uno puede imaginar del compromiso de la familia de permanecer en el ámbito privado», diría Gregory Page, consejero delegado de Cargill en aquel momento<sup>[45]</sup>.

Y, sin embargo, a pesar de los grandes esfuerzos de empresas como Cargill, Vitol y Trafigura por seguir siendo privadas y mantenerse alejadas del ojo público, la salida a bolsa de Glencore elevó inevitablemente el perfil de todo el sector. De repente, las acciones de Glencore eran un componente importante del fondo de pensiones de todos los jubilados británicos, y la empresa y sus rivales daban para titulares más interesantes que sus homólogos del FTSE 100 como Vodafone, la empresa de telecomunicaciones, o GlaxoSmithKline, el grupo farmacéutico.

En 2008, a pesar de todo el furor por los elevados precios del petróleo y los alimentos, solo hubo 385 artículos en los principales periódicos mundiales que mencionaban a alguna de las comercializadoras más importantes. En 2011, el número de artículos era de 1886<sup>[46]</sup>. Las agencias de noticias empezaron a contratar a corresponsales cuyo principal cometido era escribir sobre las compañías de materias primas. A su vez, los comerciantes se vieron obligados a reforzar sus equipos de relaciones públicas, lo que, en algunos casos, significó contratar a un especialista en relaciones públicas por primera vez. Trafigura llegó a contratar al antiguo director del *Financial Times*.

Inexorablemente, el veto de secretismo que había envuelto durante décadas a los comerciantes de materias primas empezó a levantarse. A veces,

la transición a la vida bajo el ojo público fue dolorosa. Algunos todavía creen que fue un error. Zbynek Zak, ex director financiero que fue miembro del consejo de administración de Glencore hasta la OPV, cree que la compañía «no debería haber salido a bolsa». Atribuye la decisión a «la codicia y la arrogancia»<sup>[47]</sup>.

Independientemente de las posibles desventajas de salir a bolsa, el cambio de la industria hacia los mercados públicos trajo considerables beneficios. Ya buscaran una OPV, una venta de bonos o una asociación con inversores de capital privado, poder acceder a un grupo más amplio de inversores proporcionó a los comerciantes de materias primas la posibilidad de atraer mucho más dinero.

De repente, y más que nunca, disponían del poder financiero necesario para dar forma a los acontecimientos globales.

## Traficantes de poder

Seguramente ningún profesor de las escuelas públicas de Pensilvania le prestó atención, pero a principios de 2018 un breve comunicado trajo malas noticias para su plan de pensiones.

Los fondos de pensiones de los profesores de Pensilvania se supervisan desde una oficina de ladrillo rojo en Harrisburg, la capital del estado. Desde allí, el sistema de pensiones de los funcionarios de las escuelas públicas gestiona más de 50 000 millones de dólares de ahorros en nombre de 500 000 profesores y exprofesores. Los fondos públicos de pensiones tienen fama de invertir en productos extremadamente conservadores. Lo habitual es que antepongan la seguridad a la rentabilidad. No encajan en absoluto en el estereotipo de inversores buscavidas que buscan grandes beneficios en las zonas más complicadas del mundo.

Pese a ello, el 19 de marzo de 2018, una escueta notificación de uno de sus conglomerados alertaba a los profesores de Pensilvania de que su última inversión era de todo menos conservadora.

«Por la presente le informamos de que, como resultado del referéndum de independencia celebrado por el Gobierno Regional del Kurdistán (GRK) el 25 de septiembre de 2017, las exportaciones del GRK han disminuido en casi un 50 % debido a la toma de los yacimientos petrolíferos de Kirkuk, que ha tenido un efecto adverso en la capacidad de suministrar los volúmenes mínimos contractuales», decía el aviso<sup>[1]</sup>.

Quizá los profesores de Pensilvania no fueran conscientes de ello, pero, unos meses antes, una pequeña parte de sus ahorros para la jubilación habían ido a parar al Kurdistán. No eran los únicos, ni mucho menos. En Carolina del Sur, las pensiones de más de 600 000 policías, jueces y otros trabajadores del sector público habían corrido la misma suerte. Igual que los ahorros de los profesores, los bomberos y los policías de Virginia Occidental.

La inversión que los unía a una de las regiones más convulsas de Oriente Medio podría haber sido una parábola del sistema financiero actual, donde el dinero circula de un vehículo de inversión anónimo a otro en jurisdicciones de baja fiscalidad y escasa supervisión. El viaje de su dinero desde Pensilvania, Carolina del Sur y Virginia Occidental hasta el norte de Irak había tenido paradas en George Town, la capital del famoso y opaco paraíso fiscal de las Islas Caimán; Dublín, la capital irlandesa, una ciudad orientada a los negocios; Mayfair, el distrito más rico de Londres, y Dubái, el ostentoso emirato que está en el epicentro del dinero que circula por Oriente Medio.

Si los pensionistas estadounidenses hubieran mirado los informes anuales de sus fondos, probablemente tampoco lo habrían visto mucho más claro. En la lista de inversiones realizadas con su dinero habrían visto el nombre de «Oilflow SPV 1 DAC». De haber profundizado un poco más, habrían averiguado que Oilflow SPV 1 DAC era una empresa irlandesa que operaba desde un edificio anodino de cuatro plantas en el centro de Dublín, donde también se habían constituido formalmente otras doscientas empresas<sup>[2]</sup>.

Su objetivo oficial, según una presentación ante las autoridades irlandesas en 2016, era «adquirir, gestionar, mantener, vender, ceder, financiar y comerciar con todo tipo de activos financieros»<sup>[3]</sup>. Posteriormente, a principios de 2017, Oilflow SPV 1 DAC se registró en la Bolsa de Valores de las Islas Caimán. Había obtenido 500 millones de dólares en «pagarés amortizables y con garantía», una inversión similar a un bono, que debían reembolsarse en 2022<sup>[4]</sup>.

Lo que resultaba inusual de Oilflow SPV 1 DAC era que parecía ser una muy buena inversión. La desconocida empresa irlandesa ofrecía un rendimiento sorprendentemente alto en un mundo de tipos de interés muy bajos. Los pagarés prometían el 12 % anual durante cinco años, más de seis veces el tipo de interés de la deuda pública estadounidense de la época.

Por supuesto, ese rendimiento tan alto era un reflejo del riesgo significativo que conllevaba el producto de inversión. Franklin Templeton, la compañía de inversiones que había hecho que el dinero de los fondos de pensiones estadounidenses acabara en esos pagarés, los describió simplemente como unos «bonos en dólares avalados por el petróleo del norte de Irak»<sup>[5]</sup>.

En realidad, los bonos formaban parte de una compleja estructura financiera que había canalizado los ahorros de los pensionistas estadounidenses hacia un producto que ayudaba a financiar el movimiento independentista del Kurdistán iraquí. Era una inversión que involucraba a los

fondos de pensiones en un gran juego que implicaba siglos de historia de Oriente Medio, la lucha por las riquezas del petróleo y el temerario mundo de los comerciantes de materias primas. Porque Oilflow SPV 1 DAC no era un vehículo de inversión anónimo. Estaba controlado nada más y nada menos que por Glencore<sup>[6]</sup>.

Desde los tiempos del viaje de Theodor Weisser a la Unión Soviética, los comerciantes de materias primas han estado dispuestos a llegar ellos mismos y a hacer llegar su dinero a lugares que muy pocos se atreven a pisar. Y al menos desde los años ochenta, habían estado financiando a países en dificultades utilizando el flujo de las materias primas como garantía. Por ejemplo, a principios de los ochenta, Marc Rich + Co acordó adelantar unos ochenta millones de dólares al Gobierno de Angola en plena guerra civil. Fue una de las primeras veces que se usó el petróleo de un país como garantía de un préstamo, un tipo de acuerdo que, en los años posteriores, se haría enormemente popular<sup>[7]</sup>.

La dirección actual de la industria, más enfocada hacia la obtención de capital externo —como ejemplifica la salida a bolsa de Glencore de 2011—, ha dado a los comerciantes de materias primas una influencia sin precedentes. Los fondos de pensiones estadounidenses jamás habrían invertido en March Rich + Co, pero lo hacían encantados en un producto creado y controlado por la encarnación moderna de esa compañía. Al fin y al cabo, su argumento podría haber sido que Glencore era una empresa que cotizaba en bolsa y una de las compañías del prestigioso índice FTSE 100.

Los comerciantes de materias primas se convirtieron en figuras todavía más importantes del sistema económico mundial gracias a su nuevo poder financiero, el cual les dio los medios para influir en la política global. Los ejecutivos se guiaban por el dinero, pero, en su búsqueda del beneficio, inevitablemente desempeñaban un papel político. De pronto, disponían de los medios financieros para apoyar económicamente a países enteros, para facilitar el acceso al sistema financiero mundial a personas y países que hasta entonces habían quedado fuera de este e incluso para desempeñar un papel decisivo en conflictos de gran carga política, como fue el caso de la guerra civil de Libia o la lucha por la independencia del Kurdistán. Desde sus cómodas oficinas de Londres, Zug y Houston, los comerciantes movían hilos que modificaban el rumbo que iba tomando la historia.

De los kurdos, que suman unos 30 millones de personas repartidas entre Irak, Siria, Turquía e Irán, se suele decir que son el mayor grupo étnico del mundo sin un país propio<sup>[8]</sup>. Desde el final de la primera guerra del Golfo en 1991, los kurdos habían disfrutado de un estado semiautónomo en el norte de Irak, a pesar de las protestas del Gobierno de Sadam Huseín. Cuando las fuerzas estadounidenses derrocaron a Sadam en el año 2003, la región salió de la guerra con una autonomía aún mayor respecto a Bagdad.

Aun así, aquella autonomía no llegaba a ser el Estado independiente que anhelaban la mayoría de los kurdos. Pero para que el Kurdistán fuera viable como país, tendría que ser capaz de ser autosuficiente en el ámbito económico. Y su mayor esperanza para lograr convertirse en un país viable en el ámbito económico era el petróleo.

Fue a principios de 2014 cuando les llegó el momento a los kurdos. Durante tres años, la guerra civil había causado estragos en Siria, el país vecino. De entre los escombros, se alzaba cada vez más poderosa una nueva y peligrosa fuerza: el Estado Islámico, el grupo yihadista conocido como ISIS, por sus siglas en inglés. En 2014, una vez establecido su bastión en Siria, el grupo dirigió su atención a Irak.

El ISIS tomó primero las ciudades situadas al oeste del país, incluyendo puntos conflictivos como Ramadi y Faluya. Luego, en junio, lanzó una ofensiva que arrolló al ejército iraquí del norte y capturó Mosul. En la retirada aterradora que vino a continuación, el ejército iraquí prácticamente abandonó Kirkuk, una importante ciudad al sur de Mosul. Sin embargo, Kirkuk no cayó en manos del Estado Islámico. Una fuerza guerrillera kurda, los pesmerga, ocupó su lugar.

Fue una victoria inusual para los kurdos. Desde la creación del moderno Estado nación de Irak en la década de 1920, el petróleo de Kirkuk había estado bajo el control del Gobierno central en Bagdad. Pero los kurdos siempre habían querido hacerse con la ciudad, un crisol de civilizaciones con miles de años de historia. Y de repente era suya sin ni siquiera haber tenido que luchar por ella.

Las tropas kurdas protegieron el legendario Baba Gurgur, cuyo nombre significa ‘padre del fuego’ en kurdo. En ese lugar, desde hace miles de años, el fuego arde desde el suelo, alimentado por el gas natural que escapa de un gigantesco yacimiento de petróleo situado bajo la superficie. Algunos creen que las llamas de Baba Gurgur son el horno de fuego del Antiguo Testamento al que Nabucodonosor, rey de Babilonia, arrojó a tres judíos que se negaron a inclinarse ante una imagen de oro.

En 2014, los kurdos iraquíes llevaban más de una década —desde la caída de Sadam— presionando a la comunidad internacional para que reconociera su lucha por la independencia. Después de que Sudán del Sur se separara de Sudán en 2011 y recibiera el reconocimiento internacional, los kurdos habían tenido la esperanza de que se les deparara el mismo trato, pero Washington y otras capitales occidentales se resistieron a hacerlo.

La inesperada obtención de las riquezas petrolíferas de Kirkuk dio a los kurdos la oportunidad de construir un país económicamente autónomo. Pronto apareció un variado despliegue de facilitadores y consultores para guiarlos. En lo referente al petróleo, contrataron a un hombre que sabía cómo introducirlo en el mercado: Murtaza Lakhani, el que había sido el hombre de Glencore en Irak una década antes y que había desempeñado un papel en el escándalo del programa «Petróleo por alimentos». Lakhani, que por aquel entonces trabajaba como asesor independiente, ayudó a los kurdos a ponerse en contacto con los comerciantes de materias primas<sup>[9]</sup>. Entre los otros intermediarios que aparecieron en el Kurdistán estaba también Paul Manafort, el antiguo presidente de la campaña de Donald Trump que más tarde sería encarcelado por fraude financiero. En el Kurdistán iraquí, el papel de Manafort era ayudar en la organización del referéndum de independencia<sup>[10]</sup>.

Sin embargo, para convertir su petróleo en dinero, los kurdos tenían que encontrar la manera de venderlo y no era tarea fácil: Bagdad había amenazado con emprender acciones legales contra los compradores del crudo, por considerarlo propiedad robada al Estado iraquí. La advertencia disuadió a muchas refinerías para las que el Gobierno central de Bagdad era un proveedor de petróleo mucho más importante de lo que la frágil región kurda podría llegar a serlo jamás<sup>[11]</sup>.

Puede que las refinerías de petróleo huyeran despavoridas ante las amenazas de Bagdad, pero los comerciantes de materias primas no se dejaban intimidar tan fácilmente. Algunos de ellos habían estado comprando las cantidades de petróleo relativamente pequeñas que ya vendían los kurdos antes de la toma de Kirkuk, y estaban encantados de ayudar a gestionar un volumen mayor. El petróleo del Kurdistán atrajo a todas las grandes comercializadoras: Trafigura, Glencore y Vitol llegaron a Erbil, la capital de la región, en busca de barriles.

Aun así, el trato con el Gobierno Regional del Kurdistán —la entidad que gobernaba la región semiautónoma del norte de Irak— era extremadamente sensible desde el punto de vista político incluso para ellas. Como les ocurría a los rebeldes en la operación de Vitol en una Libia devastada por la guerra, el

Gobierno de Erbil no tenía el reconocimiento internacional. Y, por supuesto, la propiedad del petróleo también estaba en disputa: los kurdos lo reclamaban como propio, mientras que Bagdad argumentaba que solo el Gobierno federal podía venderlo de manera legal. La amenaza de una acción judicial se cernía sobre todos los acuerdos que cerraban las compañías dedicadas al comercio de materias primas.

«El negocio al principio era simple: pedían que nos llevásemos algo de crudo y que les ayudásemos a encontrar un comprador. Porque, obviamente, en aquel entonces esa mercancía era más que conflictiva», recuerda Ben Luckock, responsable del comercio de petróleo de Trafigura, que ayudó a organizar algunos de los envíos<sup>[12]</sup>. «Fue realmente difícil. Durante un tiempo no teníamos dónde llevarlos».

Los comerciantes volvieron a usar las cortinas de humo que habían empleado en los años setenta y ochenta para evadir los embargos. Desde el norte de Irak, el petróleo kurdo viajó 1000 kilómetros por un oleoducto a través de Turquía hasta llegar a Ceyhan, un puerto en el Mediterráneo (véase el mapa de la página 431). Allí se cargaba en buques cisterna y luego, como por arte de magia, desaparecía.

Para Trafigura, uno de los pioneros del comercio de petróleo kurdo, el truco de magia tenía que ver con el oleoducto Eilat-Ascalón, el mismo que Marc Rich había utilizado en los años setenta para trasladar el petróleo iraní a Europa a través de Israel. El oleoducto era ahora capaz de bombear petróleo en ambas direcciones, así que Trafigura enviaba sus petroleros a Ascalón para descargar el crudo kurdo, que luego viajaba a través de Israel hasta el puerto de Eilat en el mar Rojo. Allí se le perdía el rastro. Parte del petróleo acabó en el propio Israel; otra parte llegó a las refinerías de petróleo independientes de China, conocidas, por su diseño a menudo rudimentario, como teteras<sup>[13]</sup>.

Al igual que en la década de los setenta, el uso del oleoducto Eilat-Ascalón implicaba ciertos equilibrios diplomáticos. Irak estaba oficialmente en guerra con Israel desde 1948, y Bagdad no reconocía al Estado judío. Pero Claude Dauphin, director general de Trafigura, hizo unos pases de magia y pronto Israel permitió que el petróleo kurdo del norte de Irak fluyera por su territorio. «Los israelíes tomaron una decisión, está claro —dice Luckock—. La situación política era que a los israelíes no les importaba»<sup>[14]</sup>.

Sin embargo, no todos los acuerdos petroleros kurdos funcionaron como estaba previsto. En una ocasión, a mediados de 2017, Vitol cargó un petrolero llamado *Neverland* con cerca de un millón de barriles de crudo kurdo y lo envió a una refinería en Canadá. El Gobierno de Bagdad entró en acción: una

entrega de crudo a Norteamérica sería una victoria política intolerable para la campaña que habían puesto en marcha los kurdos para vender su petróleo de forma independiente. El Gobierno central iraquí declaró públicamente que el petróleo había sido robado y presentó una demanda para confiscar el buque y su cargamento. Además, exigió a Vitol 30 millones de dólares por daños y perjuicios. El Tribunal Federal de Canadá ordenó incautar el buque si entraba en sus aguas territoriales.

Toda la industria petrolera mundial, por no hablar de innumerables diplomáticos, abogados y agentes judiciales designados por el tribunal, estaba pendiente de localizar un solo petrolero. Pero el *Neverland* simplemente había desaparecido. Se había apagado su radiofaro —la señal que permite a los expertos en materias primas hacer seguimiento de los cargamentos de petróleo en todo el mundo— y se había convertido en un buque fantasma. Lo que ocurrió después es un misterio. Pero casi cuatro semanas más tarde, el petrolero volvió a encender su baliza. Estaba de nuevo cerca de Malta, donde había sido visto por última vez. Sin embargo, ahora estaba vacío. Vitol había descargado el petróleo kurdo en algún lugar. Pero ¿cómo?, ¿dónde? y ¿a quién?

Han pasado varios años de todo aquello, pero los socios de Vitol siguen respondiendo con evasivas cuando se les pregunta. «Todo el mundo sabe que desapareció un cargamento y que no se descargó en Europa ni en Norteamérica —dice Chris Bake, uno de los socios principales de Vitol—. Así que fue hacia el este»<sup>[15]</sup>.

Bagdad estaba destinada a perder la batalla por el petróleo kurdo. El flujo de dinero y petróleo era muy tentador, y a los comerciantes de materias primas les resultaba demasiado fácil sortear cualquier obstáculo que el Gobierno iraquí pudiera poner en su camino. «Al final se dieron cuenta de que esa no era una lucha que fueran a ganar cargamento a cargamento», dice Bake.

Con la ayuda de los comerciantes de materias primas, el Gobierno Regional del Kurdistán enviaba casi 600 000 barriles al día en su momento de mayor actividad, el equivalente a la mitad de las exportaciones de petróleo de Noruega. Y la mitad del petróleo kurdo procedía de los yacimientos petrolíferos de los que los pesmerga se habían apoderado en los alrededores de Kirkuk<sup>[16]</sup>. Sin embargo, Erbil seguía necesitando más dinero. Si la región quería conseguir la independencia, iba a necesitar una importante inyección de efectivo. Los dirigentes kurdos volvieron a recurrir a los comerciantes de materias primas. ¿Accederían a prestar al Gobierno algo de dinero a cambio

de futuros envíos de petróleo? Los comerciantes aceptaron. Con el petróleo como garantía, Vitol, Trafigura y Glencore, junto con la petrolera rusa Rosneft y otra comercializadora más pequeña llamada Petraco, adelantaron al Gobierno Regional del Kurdistán nada menos que 3500 millones de dólares<sup>[17]</sup>. Era una suma asombrosamente grande para el Kurdistán, pues equivalía al 17,5 % de la economía de la región<sup>[18]</sup>. Los préstamos se devolverían a lo largo de varios años con las exportaciones de crudo. Algunas compañías prestaron el dinero con sus propios fondos; otras pidieron ayuda a los bancos.

Glencore, por su parte, tomó el camino menos transitado: la empresa decidió que era demasiado arriesgado prestar su propio dinero al Kurdistán, así que recurrió a los inversores internacionales para obtener el dinero en efectivo. Para conseguirlo, les vendió un bono respaldado por petróleo con un tipo de interés alto. El bono, a su vez, financiaría sus anticipos a los kurdos. Así nació Oilflow SPV 1 DAC.

Todas las compañías implicadas corrían grandes riesgos: Bagdad seguía considerando el petróleo de Kirkuk como robado; las fronteras entre la región semiautónoma y el resto del país eran, en el mejor de los casos, volátiles; el riesgo de una guerra civil estaba siempre presente, y, para más inri, el Estado Islámico amenazaba toda la región.

Por supuesto, los riesgos también eran importantes para los pensionistas estadounidenses cuyos ahorros respaldaban a Oilflow SPV 1 DAC. Un tercio de la presentación de los pagarés a los inversores se dedicó a enumerar los riesgos que conllevaban. Entre ellos, «el terrorismo, los conflictos religiosos, las guerras civiles, los conflictos territoriales, la guerra de guerrillas, la agitación social, las dificultades económicas, la volatilidad de los tipos de cambio y la elevada inflación». La presentación también aludía a la posibilidad de que el dinero de los inversores se utilizara para la corrupción, señalando que el Kurdistán era «una región de alto riesgo en lo que respecta a las prácticas de gobierno»<sup>[19]</sup>.

Es más, Glencore había organizado el acuerdo de modo que la compañía no compraría el petróleo directamente al Gobierno Regional del Kurdistán, sino a través de una empresa intermediaria. Al igual que las demás comercializadoras de petróleo, Glencore se arriesgaba a sufrir la ira de Bagdad por facilitar las ventas de petróleo del Kurdistán, y su solución era utilizar un testaferro. A cambio de quinientos millones de dólares del dinero de los inversores, el Gobierno kurdo firmaría un contrato no con Glencore,

sino con una empresa intermediaria. Esta, a su vez, tendría un contrato con Glencore.

El intermediario no era una empresa conocida y en su presentación a los inversores Glencore ni siquiera la nombró. Aunque sí la conocía bastante bien. La empresa intermediaria de la operación petrolera kurda de Glencore, Exmor Group, se había creado hacía poco más de un año en Dubái. La compañía, que opera desde un rascacielos de cuarenta y siete pisos con vistas a Palm Jumeirah, una isla artificial frente a la costa de Dubái, la había fundado Josef Drujan, un comerciante que había pasado quince años trabajando para Glencore en Asia y la antigua Unión Soviética<sup>[20]</sup>. Glencore utilizaba a uno de sus antiguos empleados como intermediario entre ella y el Gobierno kurdo.

El dinero procedente de los acuerdos petroleros con las comercializadoras se convirtió en el principal medio de supervivencia de la región kurda<sup>[21]</sup>. Pero sirvió para mucho más que para pagar los sueldos de los profesores y los policías. Los petrodólares también dieron alas al movimiento a favor de la independencia del Kurdistán. Antes de los acuerdos con los comerciantes de materias primas, el Gobierno kurdo no tenía más fuentes de ingresos que las limosnas de Bagdad. Ahora, por primera vez, los políticos locales tenían la sensación de que la verdadera independencia de Bagdad estaba al alcance de su mano y que, por primera vez, quizá tuvieran el dinero para costearla.

En septiembre de 2017, solo unos meses después de que Glencore hubiera conseguido el dinero para prestárselo a la región a través de Oilflow SPV 1 DAC, los políticos del Kurdistán tomaron la decisión fatídica de intentar convertir su nueva independencia económica en una liberación política. Con su seguridad financiera garantizada gracias a los acuerdos petroleros con Glencore y las demás compañías, el Gobierno kurdo desafió al Gobierno central de Bagdad y celebró un referéndum de independencia. El resultado fue abrumador: el 93 % de la población votó por separarse del resto del país<sup>[22]</sup>.

Pero si los kurdos esperaban que la comunidad internacional les diera la bienvenida como nueva nación, como había ocurrido con Sudán del Sur hacía solo unos años, se equivocaban: con el Estado Islámico en retirada, Occidente ya no dependía tanto de los kurdos como aliados militares. Washington y algunos otros Gobiernos occidentales habían advertido a Erbil sobre lo que ocurriría si se celebraba un referéndum de independencia. Lo último que querían era otra nación frágil en una región ya debilitada. Pero los kurdos ignoraron sus advertencias y Estados Unidos y Europa, como consecuencia, hicieron poco por evitar la reacción de Bagdad.

A los pocos días del referéndum, el Gobierno central reafirmó su autoridad. Bagdad envió al ejército federal al norte para reconquistar la ciudad de Kirkuk y sus yacimientos petrolíferos. La esperanza que la región kurda había depositado en el proceso de independencia se hizo añicos. La autonomía económica que podría haber sido posible gracias a las riquezas petrolíferas de Baba Gurgur se había esfumado. Los ejecutivos de materias primas, que habían ayudado al movimiento independentista con miles de millones de dólares, no ocultaban su preocupación.

Fue entonces cuando Oilflow SPV 1 DAC empezó a publicar avisos sobre las maniobras militares en Irak en la Bolsa de las Islas Caimán. Glencore había creado un vehículo de inversión con un amplio margen de maniobra, lo suficiente como para afrontar una bajada de las exportaciones o de los precios del petróleo. Así que la capacidad de Glencore de pagar a sus prestamistas no se vio afectada de inmediato por la drástica reducción de la producción de petróleo controlada por el Gobierno kurdo. Pero cuando, en 2020, los precios del petróleo también se desplomaron, ni siquiera el margen de maniobra que Glencore había previsto para Oilflow SPV 1 DAC fue suficiente. La entidad ya no pudo cumplir sus compromisos y sus inversores tuvieron que aceptar aplazamientos en el calendario de reembolsos.

Para los fondos de pensiones como el de los profesores de Pensilvania, la inversión en Oilflow SPV 1 DAC había sido una forma de generar más ingresos para el número creciente de jubilados que figuraban en sus filas, sobre todo más ingresos de los que podían ofrecer la mayoría de las inversiones convencionales. No está claro si consideraron siquiera el efecto que su dinero tendría en la política de Oriente Medio. La inversión en Oilflow SPV 1 DAC por parte del sistema de pensiones de los funcionarios de las escuelas públicas de Pensilvania (PSERS, por sus siglas en inglés) formaba parte, en realidad, de una amplia cartera de participaciones en deuda de mercados emergentes que gestionaba en su nombre Franklin Templeton, según declaró un portavoz.

«Los profesionales y asesores de inversión de PSERS son muy conscientes de los riesgos que conlleva este tipo de inversión en mercados emergentes, así como de los pros y los contras de todas sus estrategias y carteras de inversión», dijo el portavoz<sup>[23]</sup>.

A los comerciantes de materias primas les gusta decir que son apolíticos. No toman partido: se guían simplemente por su interés financiero. Este ha sido un

mantra de la industria a lo largo de su historia moderna. Cuando se le preguntó por su relación con Irán en medio de la crisis de los rehenes, Marc Rich dijo: «En nuestro negocio no somos políticos. Nunca lo hemos sido. Esa es la filosofía de nuestra empresa»<sup>[24]</sup>.

Es cierto que algunos comerciantes de materias primas han utilizado su fortuna personal para impulsar una agenda política. Los hermanos Koch, propietarios de Koch Industries, han invertido cientos de millones de dólares en apoyar a candidatos y políticas conservadoras en Estados Unidos. A menor escala, Ian Taylor, de Vitol, donó varios millones de libras al Partido Conservador británico y utilizó su patrimonio personal para apoyar la campaña Better Together (Mejor juntos) a favor de que Escocia siguiera formando parte del Reino Unido durante el referéndum de independencia de 2014.

No obstante, en sus operaciones con materias primas, la motivación de los comerciantes casi siempre es puramente económica. Si una operación es legal y rentable, la mayoría de los que participan en ella no se detendrán a considerar si las ramificaciones políticas son deseables. «Nos ocupamos del flujo físico del petróleo hasta el punto en que consideramos que es correcto o permisible —sostiene Chris Bake, de Vitol—. No nos sentamos, sacamos un puro y decimos: “Vamos a hacer historia”. Ojalá tuviéramos tiempo para eso»<sup>[25]</sup>.

Pero que la influencia política no sea su objetivo no significa que los comerciantes de materias primas no sean influyentes. En un mundo en el que las materias primas son una vía directa hacia el dinero y el poder, los ejecutivos del sector tienen la capacidad de cambiar el curso de la historia. En el caso del Kurdistán, los comerciantes de materias primas ayudaron a liberar a la región de la dependencia económica de Bagdad y le dieron la confianza necesaria para pedir la independencia.

Puede que los comerciantes hayan renegado de cualquier pretensión política, pero a Ashti Hawrami, el ministro de Recursos Naturales del Kurdistán, no se le escapaba la importancia de su papel. Tenía claro que la independencia económica es una condición previa para la independencia política. «La economía puede adelantarse a la política y obligar a los políticos a tomar decisiones», diría<sup>[26]</sup>. «Y el dinero de los comerciantes de materias primas contribuye a nuestra independencia económica»<sup>[27]</sup>.

Unas semanas después del referéndum, en una conferencia, se le preguntó a Taylor, consejero delegado de Vitol, si los comerciantes habían tenido un

papel crucial en la decisión del Kurdistán de cruzar la línea roja. Tras una pausa, reconoció: «Sí, lo tuvimos»<sup>[28]</sup>.

El Kurdistán no fue el único lugar donde los comerciantes de materias primas desplegaron su nuevo poder financiero. Los beneficios de la época de bonanza y el mayor acceso a los mercados públicos les permitieron extender su generosidad por todas partes. De Libia a Kazajistán, de la República Democrática del Congo a Sudán del Sur, los ejecutivos del sector se convirtieron en los principales financiadores del tipo de países, frágiles en lo político pero ricos en recursos naturales, que hacían dudar a otros inversores.

Cada vez más, los comerciantes de materias primas no arriesgaban su propio dinero, sino que actuaban como enlace con el mercado financiero internacional, canalizando los dólares de los bancos, los fondos de pensiones y otros inversores hacia operaciones relacionadas con materias primas en países remotos. Este papel les era familiar: al fin y al cabo, los ejecutivos de la industria siempre habían actuado como intermediarios en los mercados de materias primas. Ahora simplemente se estaban reinventando para actuar también como intermediarios financieros.

No fue coincidencia que todo ello ocurriera tras la crisis financiera mundial de 2008. Los bancos de inversión estadounidenses, británicos y europeos que habían personificado la libre expansión de la industria financiera estaban ahora en retirada. Los que no habían quebrado ni se habían nacionalizado estaban sometidos a una normativa cada vez más estricta. Ni siquiera hacía falta decirles que era mejor retirarse de los países problemáticos pero ricos en recursos naturales, conocidos en la jerga bancaria como «mercados fronterizos».

Los comerciantes de materias primas, que no están sometidos a un grado de control similar al de los bancos, estaban dispuestos a ocupar ese hueco. El acuerdo Oilflow SPV 1 DAC de Glencore es el ejemplo perfecto, pero es solo uno de los muchos acuerdos similares que se firmaron en partes del mundo igualmente complicadas. En su presentación de 2016 a posibles inversores, Glencore se jactó de que, en los seis años anteriores, había pactado pagos anticipados de petróleo por valor de más de 17 000 millones de dólares. También dijo que nunca había perdido dinero en una operación de ese tipo y que tenía una estrecha relación con «más de 150 instituciones financieras de todo el mundo, incluidos los principales bancos e inversores institucionales»<sup>[29]</sup>.

El papel que desempeñaban cada vez con mayor frecuencia los comerciantes de materias primas como financiadores a gran escala también

fue un reflejo de los cambios que se estaban produciendo en el sector, especialmente en el mercado del petróleo. Su modelo tradicional de negocio se había visto perjudicado por el acceso cada vez mayor del mundo entero a todo tipo de información, así que los comerciantes priorizaron el tamaño y la escala para mantener su rentabilidad. Sus inversiones en redes de oleoductos, puertos, tanques de almacenamiento y refinerías también fueron de ayuda, y con este «sistema» de activos intentaron suministrar volúmenes de petróleo cada vez mayores. En lugar de ganar una gran cantidad de dinero con la compra y venta de unos cuantos cargamentos de petróleo, su objetivo era obtener pequeños beneficios individuales con enormes volúmenes. A mediados de los ochenta, Marc Rich + Co —entonces la principal empresa del comercio del petróleo— manejaba unos 1,3 millones de barriles diarios de crudo y productos refinados<sup>[30]</sup>. En 2019, Vitol, que había heredado el título de mayor comercializadora de petróleo, gestionaba 8 millones de barriles diarios. Y Vitol no era un caso atípico: Trafigura comercializaba 6,1 millones de barriles al día, y Glencore 4,8 millones de barriles al día.

«A fin de cuentas, nuestro negocio necesita mucho volumen —diría Ian Taylor—. Odio decirlo, pero el tamaño importa»<sup>[31]</sup>.

Con una escala suficiente, los comerciantes podían reaccionar, a partir de sus contratos y sus activos petroleros, a cualquier mínimo movimiento de los precios del mercado. Quizá un cargamento que iba hacia Estados Unidos podía redirigirse a Asia o una refinería cambiar la mezcla de los diferentes tipos de crudo que estaba procesando para aprovechar las diferencias de precios. Quizá un contrato permitiera al comerciante entregar unos días más tarde, o entregar unos cuantos barriles de menos o de más, y tal vez unos cuantos millones de barriles podían quedarse un tiempo en los tanques de almacenamiento, a la espera de la próxima subida de los precios.

Este tipo de sistema se convirtió en el modelo para el comercio de materias primas, sobre todo de petróleo, pero también de metales y grano. Para que funcionara, los ejecutivos debían conseguir que grandes volúmenes de petróleo fluyeran a través de su sistema, listos para responder a cualquier oportunidad que el mercado pudiera presentarles. Y la mejor manera de conseguir esas grandes cantidades era financiar a los productores, lo cual requería establecer una relación plurianual con ellos.

Los comerciantes de materias primas no se lo pensaron dos veces. Pusieron su dinero (y el de otros) a trabajar dondequiera que hubiera petróleo para comprar y vendedores de petróleo necesitados de efectivo, lo que los

llevó a los campos de batalla de la guerra civil libia y a los salones dorados del Kremlin.

El aumento de estos acuerdos financieros a gran escala marcaría una nueva era en el desarrollo del comercio de materias primas. Al cerrar acuerdos más grandes, sus responsables supervisaban mayores cantidades de dinero. De repente tenían la capacidad de financiar naciones enteras y de ayudar a otras a nacer. Ya no eran solo comerciantes de materias primas, sino mercaderes de poder.

Hay pocos lugares en el mundo donde una comercializadora de materias primas haya desempeñado un papel tan importante en la economía de un país como en Chad. Las operaciones de Glencore en la nación africana pusieron de manifiesto que algunas compañías estaban dispuestas a poner sus recursos financieros al servicio de algunas de las figuras más desagradables de la política internacional.

Chad, un país sin salida al mar, desesperadamente pobre e implacablemente corrupto, no contaba con el favor de los inversores internacionales, a los que ofrecía un panorama poco atractivo<sup>[32]</sup>. Lo gobernaba desde 1990 Idriss Déby, un general del ejército curtido en mil batallas que accedió al poder mediante un golpe de Estado y que a menudo demostró un mayor compromiso con el whisky Chivas Regal que con la democracia<sup>[33]</sup>. A pesar de los intentos de destituirlo desde dentro y fuera del país (el Gobierno francés le ofreció una vez una pensión y un cómodo apartamento a cambio de su renuncia)<sup>[34]</sup>, Déby se mantuvo en el poder durante más de treinta años, hasta su muerte en 2021, lo que lo convierte en uno de los líderes más longevos del mundo.

La población de Chad no ha tenido tanta buena suerte como él, a pesar del desarrollo de los modestos recursos petrolíferos del país. La esperanza de vida de Chad es la tercera más baja del planeta<sup>[35]</sup>, casi la mitad de la población vive por debajo del umbral de pobreza del Banco Mundial<sup>[36]</sup> y el país se ha visto asolado por conflictos y disturbios.

En 2013, Chad se enfrentaba a su última amenaza, que tomaba la forma de militantes islamistas. Al Qaeda cobraba fuerza en el centro de África y Déby desplegó su ejército para luchar contra los yihadistas en Mali, el país vecino, y en la frontera de Chad con Nigeria.

Pero el presidente chadiano tenía un problema: no tenía dinero suficiente para financiar sus incursiones militares. Para los inversores internacionales,

aquella era una zona catastrófica desde el punto de vista económico, así que Chad no podía llamar a los bancos sin más y pedir un préstamo. Y los países donantes, como Francia —la antigua potencia colonial—, el Banco Mundial y el FMI, cada vez se resistían más a concederle a Déby ayudas financieras y, a estas alturas, insistían en la estricta delimitación de cualquier préstamo para garantizar que solo se invirtiera en la reducción de la pobreza.

Rechazado por todos, el presidente de Chad pidió ayuda a una empresa a la que no le preocupaba el riesgo que suponía prestarle dinero ni el efecto dominó que su dinero pudiera tener en toda la región. La empresa era Glencore.

En mayo de 2013, Déby recibió 300 millones de dólares en efectivo de Glencore en forma de préstamo respaldado por futuros suministros de petróleo, un tipo de acuerdo que se conoce como «pago por adelantado». A finales de año, la comercializadora había duplicado el tamaño del préstamo, hasta los 600 millones de dólares<sup>[37]</sup>. El dinero venía con una condición: solo podía utilizarse «con propósitos civiles, para aumentar las reservas del Estado»<sup>[38]</sup>. Pero esta cláusula aparentemente restrictiva tenía truco: Chad podía utilizar el dinero de Glencore para gastos no militares, lo que permitía dedicar el resto de sus recursos presupuestarios para financiar el ejército. A efectos prácticos, Glencore estaba ayudando a financiar las guerras de Déby contra el islam yihadista en sus países vecinos.

Con los precios del petróleo por encima de los cien dólares el barril, Déby encontró en Glencore un banco que estaba dispuesto a prestarle grandes sumas de dinero a pesar de su pésimo historial en materia de derechos humanos y de la preocupación en el ámbito internacional por su mala gestión económica. Pronto volvió a pedir más: en 2014, consiguió otros 1450 millones de dólares de Glencore, esta vez para comprar la participación de Chevron en los yacimientos petrolíferos de Chad<sup>[39]</sup>.

Al igual que en el Kurdistán, Glencore no puso todo el dinero, sino que convenció a un grupo de bancos y otros inversores para que respaldaran la operación<sup>[40]</sup>. Y, al igual que en el Kurdistán, entre los inversores se encontraban algunos de los mayores fondos de pensiones de Estados Unidos. Según un documento corporativo, el sistema de pensiones de los funcionarios de Ohio y un fondo de pensiones de Virginia Occidental contribuyeron con fondos a las operaciones de Glencore en Chad<sup>[41]</sup>.

Las relaciones de Glencore con Déby fueron bastante afables mientras los precios del petróleo se mantuvieron por encima de los cien dólares por barril, pero cuando empezaron a caer, a finales de 2014, dejaron de ser tan

amistosas. Al aumentar la producción de la industria petrolera de esquisto de Estados Unidos, el precio del petróleo se desplomó desde un máximo de 115 dólares por barril en 2014 a solo 27 dólares a principios de 2016. Con esos precios, Chad ya no podía pagar sus deudas. La nación africana pidió renegociar el acuerdo y, tras largas conversaciones, Glencore aceptó reestructurar los préstamos. Pero la reestructuración demostró el peso que había adquirido la compañía en Chad: con los precios del petróleo todavía bajos, el país, asolado por la pobreza, debía a Glencore y a sus socios casi 1500 millones de dólares, el equivalente al 15 % de su PIB<sup>[42]</sup>.

Incluso después de reestructurarlo, el préstamo de Glencore impuso una enorme austeridad al Gobierno chadiano. El país se vio obligado a recortar el gasto en educación, sanidad e inversiones, y luchó durante meses para pagar los salarios, todo ello para poder cumplir con su obligación de reembolsar el préstamo que le había concedido la mayor empresa comercializadora de materias primas del mundo. Incluso el FMI, conocido por imponer una estricta disciplina fiscal a los países con problemas económicos, describió como «dramáticos» los recortes de Chad<sup>[43]</sup>.

Déby llegó a arrepentirse de su acuerdo con Glencore y calificó el préstamo de mal negocio. «Debo admitir que pedirle dinero a Glencore fue un acto irresponsable», diría<sup>[44]</sup>. Con su país al borde del colapso, Déby pidió una nueva revisión de las condiciones de la deuda, que Glencore acabó aceptando en 2018; concedió a Chad más tiempo para pagarla y redujo a la mitad el tipo de interés<sup>[45]</sup>.

En la actualidad, el préstamo de Glencore es tan importante para Chad que, cuando el FMI publica informes sobre la economía del país, la comercializadora de materias primas merece su propia mención en el análisis de las finanzas de la nación africana. Incluso antes de la pandemia del coronavirus, el país no esperaba terminar de pagar a Glencore hasta 2026<sup>[46]</sup>. A pesar de su control casi absoluto sobre Chad, Déby llegó a tener sospechas sobre su acuerdo con la empresa de comercio de materias primas, lo que le llevó a declarar: «Cuando recibí aquí al director de Glencore, le pregunté: “¿Hay alguna persona a la que haya pagado comisiones?”»<sup>[47]</sup>.

Si Glencore era el prestamista de último recurso de Chad, en Kazajistán ese papel lo desempeñaba Vitol. Mientras que los acuerdos de Glencore en Chad habían sido relativamente sencillos, pues prestaban dinero a cambio de petróleo, los muchos años de negocios de Vitol en Kazajistán fueron una

demostración de la compleja red de relaciones que los ejecutivos de materias primas estaban dispuestos a tejer para mantener su negocio a flote en los países ricos en recursos, y también de las recompensas que recibían por hacerlo.

En la época del auge de los precios de las materias primas, Kazajistán era la nueva frontera de moda entre las empresas petroleras. Las llanuras kazajas, escasamente pobladas, se vieron de repente inundadas de geólogos e ingenieros de Texas, Escocia y Canadá que acudían a la caza de las riquezas petrolíferas. El dinero empezó a manar y una nueva capital futurista brotó de la estepa kazaja, mientras que los políticos y oligarcas del país llenaban los clubes y hoteles de Mayfair y Dubái.

A principios de la década de 2010, sin embargo, la nación centroasiática había perdido el brillo de la novedad para muchos inversores internacionales. Les desesperaba la esclerótica burocracia postsoviética del país, la frecuencia con la que cambiaban las normativas y la avaricia de sus élites. El proyecto petrolífero estrella de la nación, Kashagan, había sufrido tantos retrasos y multiplicado tanto los costes que los ingenieros lo llamaban «*Cash all gone*» ('Todo el dinero perdido').

Cuando el precio del petróleo se desplomó en 2014, las autoridades kazajas le vieron las orejas al lobo. Desde antes de la desaparición de la Unión Soviética, había gobernado el país un solo hombre, Nursultan Nazarbayev. Su autoritarismo era tolerado, en gran medida, por una población que cada año mejoraba su nivel de vida. Pero en cuanto dejó de ser así, el reinado de Nazarbayev empezó a correr peligro.

Una de las cuestiones que generaban especial preocupación era la compañía petrolera estatal, KazMunaiGas (KMG), una empresa enorme que da trabajo a ciudades enteras. En 2011, una huelga de trabajadores del petróleo en el oeste de Kazajistán había acabado con enfrentamientos mortales con la policía, en lo que fue uno de los momentos más oscuros de la historia postsoviética del país.

Tras la caída del precio del petróleo a finales de 2014, KMG necesitaba dinero de forma tan desesperada que se vio obligada a mendigar una inyección de efectivo al banco central kazajo. Pero esa solo fue una solución provisional. La compañía petrolera estatal de Kazajistán recurrió a Vitol en busca de una solución más permanente.

A partir de principios de 2016, el comerciante de petróleo canalizó un total de más de 6000 millones de dólares en préstamos a KMG a cambio de futuros suministros de petróleo<sup>[48]</sup>. Los acuerdos convirtieron a Vitol en el

mayor financiador de la compañía petrolera estatal kazaja, y probablemente en el mayor financiador del Estado kazajo<sup>[49]</sup>. Era el mismo tipo de pago por adelantado —préstamos por futuros suministros de petróleo— que las comercializadoras habían pactado en Chad y Kurdistán. Y como había ocurrido con esos acuerdos, el dinero procedía en última instancia de un grupo de bancos. Pero nada habría sido posible sin la ayuda de Vitol<sup>[50]</sup>.

La presidencia de Nazarbayev sobrevivió a la caída de los precios del petróleo, lo que le permitió supervisar una sucesión largamente planificada y no perder del todo, pese a su jubilación, el control del país, desde su cargo de «Líder de la Nación». Y Vitol, a cambio de los miles de millones de dólares que ingresó en las arcas del Estado kazajo, recibió cientos de millones de barriles de petróleo.

Pero estos no fueron, ni mucho menos, los primeros negocios que Vitol hizo en Kazajistán. La compañía había cultivado con tesón sus vínculos con el país durante más de una década. Ya en 2005, una entidad llamada Vitol Central Asia era la principal compradora de petróleo de la unidad comercial de KMG<sup>[51]</sup>.

Todo el mundo veía a Vitol Asia Central como una filial más del gigante del comercio de petróleo. También tiene su sede en Ginebra, como Vitol, y sus directores son dos de los principales socios de Vitol<sup>[52]</sup>.

Pero Vitol Asia Central no era una filial más de Vitol. De hecho, solo el 49 % pertenecía a la propia Vitol<sup>[53]</sup>. La participación mayoritaria en la empresa era de un hombre llamado Arvind Tiku (cuya participación más tarde se reduciría a algo menos del 50 %).

Puede parecer raro que el mayor comerciante de petróleo del mundo permita a un extraño poseer la participación mayoritaria de una empresa que lleva su nombre, pero Tiku no era un cualquiera. Durante varios años había sido una figura importante en la industria energética kazaja. Sus andanzas en el país habían comenzado en la década de los noventa con el comercio de petróleo y grano, una época en la que llegó a trabajar para Marc Rich tras su salida de Glencore. Tiku se convirtió luego en el socio comercial de Timur Kulibayev, yerno del presidente kazajo, a quien muchos consideraban la persona más poderosa del sector petrolero kazajo y, en ocasiones, como el posible sucesor de Nazarbayev<sup>[54]</sup>.

En respuesta a una serie de preguntas, Vitol ha afirmado que no cree «que la relación del señor Tiku con el señor Kulibayev haya beneficiado a Vitol de manera significativa». Un portavoz de Tiku señaló que no había tenido ninguna relación comercial con Kulibayev hasta 2006, varios años después de

que empezara a hacer negocios con Vitol. «El señor Tiku no se aprovechó de su relación con el señor Kulibayev para obtener tratos de favor o mejores condiciones para VCA [Vitol Asia Central] o Vitol o para llevar a cabo cualquier otro negocio», dijo el portavoz<sup>[55]</sup>.

De la alianza entre Vitol y Tiku ha surgido una empresa extremadamente rentable. Entre 2011 y 2018, por ejemplo, el conglomerado empresarial de Vitol Asia Central —que incluía varias empresas conjuntas entre Vitol y Tiku con nombres como Wimar, Titan Oil Trading y Euro-Asian Oil— pagó a sus accionistas más de mil millones de dólares en dividendos<sup>[56]</sup>.

Ha pasado más de una década y Vitol sigue siendo la principal comercializadora internacional de petróleo en Kazajistán, una demostración de las recompensas que se le ofrecen a las compañías dispuestas a comprometerse en una relación a largo plazo.

En Kazajistán, Chad y Kurdistán, el poder financiero de las empresas de comercio de materias primas tuvo un gran impacto. Pero en ningún lugar canalizaron más dólares a un Estado que en Rusia. Probablemente en el proceso hicieron más para ayudar a mantener a Vladímir Putin en el poder que nadie más en el mundo de los negocios, incluso cuando el mandatario ruso se hallaba inmerso en un conflicto geopolítico hostil con Estados Unidos y Europa.

Durante gran parte de la época de vacas gordas de los años 2000, Rusia no necesitó el dinero de los ejecutivos de materias primas. Era la favorita de los inversores occidentales, una de las economías del BRIC (Brasil, Rusia, India y China) cuyo rápido crecimiento y su cada vez más abultada clase media la había convertido en una apuesta irresistible entre los países emergentes ricos en materias primas. Incluso después de la conmoción que supuso la nacionalización de los activos de Yukos y el encarcelamiento de Mijaíl Jodorkovski, tanto las empresas rusas como el Estado podían solicitar préstamos a los inversores y bancos occidentales sin mayores problemas.

En 2012, Ígor Sechin, un poderoso confidente del presidente Vladímir Putin que llevaba tiempo impulsando la consolidación de los activos petrolíferos de Rusia bajo la empresa estatal Rosneft, acordó la compra de la compañía privada TNK-BP. Con un precio de mercado de 55 000 millones de dólares, la adquisición fue una de las mayores de la historia de la industria energética. Los bancos occidentales hacían cola para concederle préstamos a Rosneft, pero Sechin necesitaba más dinero del que el sistema bancario

mundial era capaz de reunir, incluso para una de las compañías petroleras más grandes del mundo.

Así que las comercializadoras de materias primas saltaron a la palestra. Todas menos Gunvor, que había caído en desgracia con la petrolera estatal desde que Sechin había asumido la presidencia de Rosneft (aunque tanto Sechin como Timchenko son amigos de Putin, tenían una relación tensa y a veces ni siquiera se hablaban)<sup>[57]</sup>.

Sechin necesitaba el dinero con urgencia y llamó a dos competidores de Gunvor: Ivan Glasenberg, de Glencore, e Ian Taylor, de Vitol. En pocas semanas, entre los dos habían reunido la asombrosa cantidad de 10 000 millones de dólares, que le darían a Rosneft a cambio de futuros suministros de petróleo<sup>[58]</sup>. Fue el mayor acuerdo de intercambio de petróleo por préstamos de la historia: desde que se había firmado el primer acuerdo de este tipo treinta años antes, entre Marc Rich + Co y Angola, las compañías habían pasado de prestar ochenta millones de dólares a más de cien veces esa cantidad.

Para Glencore y Vitol, era un asidero muy rentable en uno de los mayores exportadores de petróleo del mundo. Sin embargo, pronto las dos compañías se volverían aún más importantes para Rosneft, Sechin y la propia Rusia.

El 18 de marzo de 2014, Putin firmó un decreto para incorporar Crimea a Rusia tras un referéndum organizado a toda prisa. Occidente, para quien lo que había hecho Putin era anexionarse de forma ilegal una parte de Ucrania, respondió aumentando la presión económica sobre Rusia mediante sanciones. Washington comenzó por imponer sanciones a personas influyentes cercanas al Kremlin, incluido Sechin, alegando su «absoluta lealtad a Vladímir Putin»<sup>[59]</sup>.

Durante el verano, los combates se intensificaron en el este de Ucrania y Occidente impuso sanciones cada vez más restrictivas contra la economía rusa, incluida la propia Rosneft. Las sanciones no bloquearon todas las transacciones con la compañía petrolera rusa, pero sí prohibieron específicamente los préstamos a largo plazo.

Aquello supuso un enorme dolor de cabeza para Sechin. El problema afectó gravemente a todo el sistema financiero ruso. Además de los 10 000 millones de dólares que había obtenido de Vitol y Glencore, Rosneft había pedido prestados unos 35 000 millones de dólares a bancos e inversores occidentales para consumir el acuerdo de TNK-BP. Algunos de los préstamos debían devolverse a finales de 2014 y principios de 2015. Parecía que la única solución para Rosneft, apartada de los mercados internacionales de deuda por

las sanciones, sería pedir préstamos en rublos y cambiarlos a dólares. Con los plazos del préstamo de Rosneft cada vez más cerca, el rublo se desplomó y perdió una cuarta parte de su valor en pocas horas.

Los comerciantes de materias primas ni se inmutaron ante los problemas de Rosneft; de hecho, se ofrecieron en masa para ayudar. Trafigura reforzó sustancialmente sus operaciones con Rosneft, y su consejero delegado, Jeremy Weir, describió la situación a principios de 2015 como una oportunidad de negocio: «Hemos visto un nicho de mercado», dijo<sup>[60]</sup>.

Pero fue Glencore quien dio quizá el mayor golpe maestro en Rusia. En 2016, con el precio del petróleo todavía de capa caída, el Gobierno ruso andaba escaso de dinero. Sechin, actuando siempre como el constructor de imperios del sector energético ruso audaz y agresivo que era, convenció a Putin para que permitiera a Rosneft hacerse con un productor de petróleo ruso más pequeño y de propiedad privada. A cambio, prometió que podría vender parte de la participación del Gobierno ruso en Rosneft, y hacer así que las arcas del Estado ruso tuvieran una ganancia inesperada a finales de año.

Pero se acercaba la fecha límite y apenas había compradores interesados. Sechin alternaba las conversaciones con inversores de Oriente Medio y Asia, pero ninguno estaba dispuesto a desembolsar miles de millones de dólares por una participación en Rosneft<sup>[61]</sup>. Una vez más, Glencore acudió al rescate de Sechin. La comercializadora no estaba dispuesta a poner todo el dinero ella misma, así que recurrió al Gobierno de Catar. El mismo fondo soberano catari con el que Glasenberg había luchado por el acuerdo con Xstrata era ahora el mayor accionista de Glencore. La compañía y Catar unieron fuerzas como inversores en un acuerdo de 11 000 millones de dólares para comprar parte de la participación del Gobierno ruso en Rosneft.

Sechin estaba exultante: el acuerdo desafiaba las predicciones de que ningún inversor se atrevería a comprar una participación en Rosneft por las sanciones que se le habían impuesto. Con la ayuda de las comercializadoras, Putin había conseguido superar una fuerte recesión económica. Sería exagerado decir que los comerciantes de materias primas salvaron la carrera política del presidente ruso, pero sin duda sus intervenciones fueron de ayuda.

En un acto en el Kremlin, un Putin sonriente recordaba a Glasenberg sus humildes comienzos en el comercio de carbón<sup>[62]</sup>. «Quiero que sepa que estoy seguro de que sus negocios en Rusia se desarrollarán y lo harán con éxito», dijo el presidente, otorgando a Glasenberg y a los demás participantes en el acuerdo la Orden de la Amistad de Rusia<sup>[63]</sup>. Seis décadas después de que Theodor Weisser, asustado, viajara a Moscú para comprar petróleo, los

comerciantes de materias primas eran recibidos con los brazos abiertos en la ciudadela del poder político ruso.

El dinero de los comerciantes de materias primas estaba cambiando el curso de la historia en todo el mundo. Sin embargo, no había ninguna garantía de que los comerciantes —muchos de los cuales viajaban por el mundo con pasaportes británicos y estadounidenses y operaban desde bases europeas y estadounidenses— actuaran de acuerdo con los intereses políticos occidentales.

En algunos casos, como la guerra de Libia, cuando Vitol envió más de mil millones de dólares en combustible a los rebeldes, los comerciantes estaban remando claramente en la misma dirección que los ministerios de asuntos exteriores de sus Gobiernos de origen. En algunos casos, como el de Kazajistán, los Gobiernos occidentales se mostraron más o menos indiferentes a sus actividades.

Pero, en otras ocasiones, sus tratos iban directamente en contra de la política occidental. El dinero de las comercializadoras ayudó a impulsar el referéndum de independencia kurdo pese a la fuerte oposición de Estados Unidos, que alegó que podría poner en peligro la lucha contra el Estado Islámico<sup>[64]</sup>. En Chad, Glencore ayudó a financiar el Gobierno de Idriss Déby incluso cuando las instituciones dirigidas por Occidente, como el Banco Mundial y el FMI, intentaban imponerle condiciones estrictas. En Rusia, el dinero de las empresas dedicadas al comercio de materias primas contradecía a las claras lo marcado por la política occidental, pues ayudó a Rosneft y a Putin a sobrellevar el impacto de las sanciones impuestas por Estados Unidos y la Unión Europea.

Y cuando se dieron cuenta de que esas compañías se habían convertido en figuras de tanta importancia en las finanzas y la política mundiales, los políticos y reguladores occidentales también empezaron a percatarse de que apenas tenían ningún control sobre lo que hacían los comerciantes de materias primas. Pese a que habían acumulado un poder financiero sin precedentes, su actividad seguía prácticamente sin estar regulada.

La salvaje oscilación de precios que había tenido lugar entre 2007 y 2011 había impulsado una mayor regulación de los mercados de futuros, pero los mercados físicos de materias primas habían quedado prácticamente intactos. La cuestión no pasó desapercibida para los propios reguladores. Sin embargo, la mayor parte de ellos carecía de la autoridad legal, del apoyo político o

simplemente de los recursos necesarios para hacer algo al respecto. No obstante, había un aspecto de su negocio en el que los comerciantes de materias primas eran muy vulnerables a una regulación agresiva. Dependían de un grupo relativamente reducido de bancos que les proporcionaban enormes sumas de crédito. Y, sobre todo, dependían de poder acceder a esas sumas en dólares estadounidenses.

## Conclusión

### Secretos inconfesables

La llamada que casi acaba con Trafigura llegó un día de verano de 2014.

Para entonces, la compañía ya no era la empresa arribista y peleona de antaño. Como símbolo de su llegada a lo más alto del comercio mundial de materias primas, Trafigura acababa de ocupar un edificio de oficinas entero. Desde el último piso, equipado con salas de reuniones con paredes de cristal tintado y asientos de cuero, el infatigable jefe de Trafigura, Claude Dauphin, podía observar las azoteas de Ginebra.

El éxito de Trafigura se debía, en gran parte, al dinero de un banco: BNP Paribas. Desde los inicios del mercado del petróleo en los años setenta, la entidad de crédito francesa había sido la principal fuente de financiación del comercio de materias primas, la savia de la que dependía la industria entera. Proporcionaba los miles de millones de dólares en préstamos a corto plazo que permitían a los comerciantes comprar y vender petróleo, metales y grano en todo el mundo sin aportar su propio dinero. La relación con BNP Paribas era esencial para Dauphin: el banco francés había sido su prestamista principal desde los primeros días de Trafigura. En ocasiones, había llegado a representar la mitad de toda su financiación. Había apoyado a Trafigura en las buenas y en las malas, incluso en el peor momento de Dauphin, cuando lo habían metido en la cárcel en Costa de Marfil en pleno escándalo de los residuos tóxicos.

Por eso, cuando Dauphin contestó la llamada de su banquero de BNP Paribas, puede que estuviera esperando una charla amistosa. Quizá creyera que el directivo de BNP Paribas le llamaba para preguntarle por su estado de salud, ya que unos meses antes le habían diagnosticado cáncer de pulmón. Puede que Dauphin se preparara también para expresarle su solidaridad: BNP Paribas estaba atravesando uno de los periodos más oscuros de su historia por

la presión a la que lo estaba sometiendo el Gobierno de Estados Unidos por violar sanciones.

Lo que Dauphin no se esperaba era lo que oiría a continuación. La llamada no era amistosa. BNP Paribas llamaba al jefe de Trafigura para informarle de que el banco ya no quería hacer negocios con él. La entidad de crédito francesa estaba retirando alrededor de 2000 millones de dólares en líneas de crédito de Trafigura. Su relación, fraguada durante décadas de comercio de materias primas en todo el planeta, se había acabado<sup>[1]</sup>.

Fue un momento catastrófico para Dauphin, que había dedicado toda su vida a Trafigura. Implacable, cautivador, ingenioso y fumador empedernido, era el último de una generación de ejecutivos que en los ochenta había sido considerada la de los herederos de Marc Rich, misioneros del comercio que habían llevado la forma de trabajar de Rich por todo el planeta. Dauphin había construido Trafigura a partir de ese modelo y había hecho de la comercializadora una de las grandes, como Vitol y Glencore, casi únicamente a fuerza de voluntad.

Ese momento también marcaría el comienzo de una nueva era para los ejecutivos de materias primas. Justo cuando habían llegado al cénit de su riqueza e influencia en todo el mundo, la industria estaba a punto de cambiar para siempre. Tras décadas en las que habían extendido sus tentáculos por todo el mundo, sin apenas regulación o supervisión, llegaba a la ciudad un policía agresivo e impredecible: el Gobierno de Estados Unidos.

BNP Paribas se acababa de declarar culpable de infringir las sanciones de Estados Unidos contra Cuba, Sudán e Irán y había acordado pagar una multa de casi 9000 millones de dólares<sup>[2]</sup>. Fue un caso histórico que conmocionó tanto a la élite francesa como al sector bancario mundial: era la primera vez que las autoridades estadounidenses planteaban una acusación de tal envergadura contra un gran banco de un país extranjero que además era aliado de Estados Unidos.

En una declaración demoledora sobre el caso, el Gobierno estadounidense precisó que BNP Paribas había movido «de manera consciente, intencional y deliberada» miles de millones de dólares que infringían las sanciones a través del sistema financiero de Estados Unidos. Entre las operaciones que violaban las sanciones se encontraban los préstamos en dólares estadounidenses que BNP Paribas había concedido a una «compañía holandesa»<sup>[3]</sup>. Los préstamos tenían como objetivo «financiar la compra de productos de crudo destinados a ser refinados y vendidos en Cuba».

Estados Unidos no identificó a la compañía holandesa ni insinuó que hubiera hecho nada malo, pero su presencia en la lista de cargos contra BNP Paribas era la razón por la que un directivo del banco había llamado a Claude Dauphin. Solo lo sabía un pequeño círculo de iniciados, pero la misteriosa compañía holandesa que enviaba petróleo a Cuba era Trafigura<sup>[4]</sup>.

Trafigura y BNP Paribas llevaban trabajando codo con codo en Cuba desde la década de los noventa, que fue cuando Dauphin se abrió paso en el país, hasta entonces monopolio de Vitol. Dauphin había aceptado ayudar a financiar las existencias de crudo y de productos refinados que se almacenaban en los tanques de una refinería en las afueras de La Habana. Trafigura había continuado haciéndolo desde entonces. «Financiábamos esas existencias con un banco, BNP Paribas, y ellos [la compañía petrolera estatal cubana] compraban el petróleo y nos pagaban entonces en efectivo», recuerda Eric de Turckheim, director financiero de Trafigura en la época<sup>[5]</sup>.

El acuerdo había ayudado al Gobierno de Fidel Castro a conservar reservas de divisas en tiempos difíciles y había permitido a Dauphin poner un pie en el tan ansiado por él mercado cubano. Para Trafigura era un acuerdo relativamente modesto, puesto que las existencias que financiaría en aquel momento tenían un valor de solamente unos 40 millones de dólares<sup>[6]</sup>. Pero esa transacción, repetida a menudo durante los años que Trafigura operó en Cuba, sumó cientos de millones de dólares en ventas para la compañía.

Durante años, los estadounidenses no supieron nada. Estados Unidos había prohibido a las compañías estadounidenses hacer negocios en Cuba, pero los Gobiernos europeos se oponían a la prohibición y muchas compañías europeas no tenían reparos en invertir allí. El problema era que los préstamos que BNP Paribas le concedía a Trafigura para financiar sus negocios en Cuba eran en dólares estadounidenses, lo que significaba que tenían que pasar por el sistema financiero estadounidense.

Consciente de las sanciones estadounidenses, la entidad de crédito francesa ocultó su vínculo con Cuba. En vez de hacer pagos directos, el banco usaba varias cuentas para disfrazar el origen de las operaciones y dio instrucciones a otros bancos involucrados para que «no mencionaran a Cuba en las órdenes de transferencia»<sup>[7]</sup>.

Cuando Washington lo descubrió todo, no tuvo piedad con BNP Paribas. El acuerdo de 9000 millones de dólares de 2014 fue una de las mayores multas impuestas jamás a una sola institución financiera. Estados Unidos también bloqueó el acceso de partes de PNB Paribas al sistema de pagos en dólares durante un año, lo que era igual de perjudicial, además de un castigo

de una severidad sin precedentes para un banco que opera en los mercados financieros globales, donde reina el dólar estadounidense.

En la sede de Trafigura, en Ginebra, Dauphin entendió rápidamente la magnitud del problema. La llamada de BNP Paribas amenazaba la propia existencia de su compañía. El banco francés no solo era la principal fuente de financiación de Trafigura, sino que era la referencia a seguir para el resto de los bancos, mayoritariamente europeos, que financiaban a las empresas que comerciaban con materias primas. Si otras entidades financieras veían que BNP Paribas abandonaba a Trafigura, puede que también salieran corriendo. Dauphin empezó a llamar a sus otros contactos en la industria bancaria para rogarles que no les cerraran el grifo.

El caso contra BNP Paribas puso de manifiesto la nueva filosofía del Gobierno estadounidense hacia el mundo que quedaba más allá de sus fronteras: a partir de ese momento, perseguiría de forma decidida los comportamientos contrarios a su política exterior, incluso si eso significaba atacar a grandes compañías de países aliados de Estados Unidos.

Su arma principal era el dólar estadounidense. Tenía una importancia tan singular en el sistema bancario global que le otorgaba a Washington el poder de imponer su voluntad. Ningún banco podía permitirse el lujo de quedarse fuera del sistema del dólar estadounidense como le había pasado a BNP Paribas. Aquello haría que los bancos de todo el mundo se convirtieran en una extensión de las fuerzas de seguridad estadounidenses y persiguieran proactivamente a cualquiera que tuviera un comportamiento contrario a la política estadounidense.

Eric Holder, el fiscal general de Estados Unidos, aprovechó el anuncio de las multas a BNP Paribas para enviar un aviso a las compañías de todo el mundo: Estados Unidos ya no miraría a otro lado solo porque no fueran estadounidenses. «Lo ocurrido debería enviar un mensaje claro a cualquier institución, en cualquier parte del mundo, que haga negocios en Estados Unidos: no se va a tolerar ninguna actividad ilegal —advertiría Holder—. Cualquier conducta de este tipo se castigará con todo el peso de la ley»<sup>[8]</sup>.

El episodio marcó el principio del fin de la era de los viajes por todo el mundo de los ejecutivos de materias primas para hacer tratos en países corruptos o con Gobiernos parias. Las grandes multas a BNP Paribas solo afectaron de manera tangencial a las comercializadoras —la campaña de Dauphin para conservar el apoyo del resto de los bancos salió bien y Trafigura sobrevivió—, pero eran un presagio de lo que iba a pasar. Poco tiempo después, los propios comerciantes de materias primas también estarían

en el punto de mira del Gobierno estadounidense, y el futuro del comercio como industria, bajo sospecha.

Durante años, muchos ejecutivos del sector habían visto las sanciones y los embargos como oportunidades, en vez de como amenazas. Los países objeto de embargo tenían menos opciones a la hora de comerciar, así que los beneficios para las compañías que encontraban la manera de hacer negocios allí eran proporcionalmente mayores. Es lo que había permitido que Marc Rich y John Deuss consiguieran ganancias astronómicas en la Sudáfrica del *apartheid* en los años ochenta.

Esa subversión era posible porque los embargos se aplicaban mal. Si solamente unos pocos países los implementaban, entonces para las compañías era tan fácil como abrir una filial en un país que no hubiera impuesto sanciones y operar a través de ella. Gran parte de la actividad de las comercializadoras tenía lugar en aguas internacionales, por lo que quedaba al margen de las leyes de cualquier país. Con las operaciones económicas ocurría algo similar, ya que se llevaban a cabo en los rincones más opacos del sistema financiero internacional, donde podían usar una empresa pantalla de las Islas Caimán un día y otra de Malta al siguiente, y donde los barcos podían navegar bajo bandera de toda una serie de países distintos, desde Panamá hasta las Islas Marshall o Liberia.

Era raro que se impusieran sanciones a escala verdaderamente mundial. Hasta la desaparición de la Unión Soviética, el Consejo de Seguridad de las Naciones Unidas solo había impuesto sanciones económicas dos veces: contra Rodesia del Sur en 1966 y contra Sudáfrica en 1977. En 1991, al abandonar Moscú su perenne oposición a las sanciones económicas, Naciones Unidas pudo aplicarlas en una veintena de ocasiones más, en países como Somalia y Yugoslavia<sup>[9]</sup>. Pero, aun así, seguía siendo sencillo sortearlas: Suiza, que era la sede de muchas de las empresas dedicadas al comercio de materias primas, no se convirtió en Estado miembro de la ONU hasta 2002. Y aunque los ejecutivos del sector hicieran algo mal en Suiza, los fiscales suizos rara vez se dedicaban a procesar de forma agresiva a compañías que figuraban entre los principales contribuyentes a las arcas de su país.

Durante muchos años, los comerciantes habían vivido según la máxima de Marc Rich de caminar por el filo del cuchillo, acercándose todo lo posible a la línea de lo legal y utilizando cualquier vacío legal que pudieran encontrar. Quizá no llegaban a infringir lo que decía la ley, pero se burlaban de su

espíritu. Vitol, por ejemplo, utilizó una filial en Baréin para eludir las sanciones europeas a Irán en 2012<sup>[10]</sup>.

Con la corrupción ocurría algo parecido. Cultivar relaciones cordiales con funcionarios poderosos había sido la base del negocio del comercio de materias primas durante mucho tiempo, y en muchos países de África, la antigua Unión Soviética y Oriente Medio eso quería decir encontrar formas de comprarlos.

Desde luego, los comerciantes de materias primas no habían sido los únicos que habían visto inevitable recurrir a los sobornos en los años setenta. Tras el escándalo del Watergate, las autoridades estadounidenses empezaron a investigar los pagos de las empresas a los políticos de Estados Unidos y de otros países. Lo que descubrieron sacudió los cimientos del sector empresarial estadounidense. Más de 400 compañías admitieron haber realizado pagos cuestionables o directamente ilegales en el extranjero<sup>[11]</sup>. Ashland Oil, la refinería estadounidense que había trabajado con Marc Rich en sus últimos días en Philipp Brothers, confesó haber gastado miles de dólares en sobornos a funcionarios extranjeros, y que en una ocasión su consejero delegado «le entregó personalmente 7500 dólares a un funcionario» de un país extranjero<sup>[12]</sup>. Cook Industries, una de las compañías que había vendido grano a los rusos en 1972, declaró que algunos de sus empleados «podrían haber estado involucrados en infracciones relacionadas con las operaciones de compra y venta de grano, y en otros asuntos como sobornos e intimidación de funcionarios del sector autorizados por el Gobierno federal»<sup>[13]</sup>.

Hasta entonces, Estados Unidos no consideraba ilegal sobornar a funcionarios extranjeros con fines comerciales. Pero en 1977 se aprobó la Ley de Prácticas Corruptas en el Extranjero, y el pago de sobornos en otros países por parte de particulares o empresas estadounidenses pasó a ser ilegal. Poco a poco, muchas otras naciones también endurecieron sus leyes contra los sobornos.

Sin embargo, en otros lugares, especialmente en Suiza, tardaron muchísimo más en actuar. Sobornar a funcionarios extranjeros no solo estaba totalmente aceptado en el mundo de los negocios, sino que esas comisiones incluso se podían desgravar. En 2016, con la aprobación de una nueva legislación, dejó de ser posible, pero hasta entonces las compañías suizas aún podían pedir una deducción fiscal por ese motivo. «Los sobornos a particulares ya no son gastos justificados por razones empresariales», manifestó el Gobierno suizo ese año<sup>[14]</sup>.

Suiza también tardó en empezar a perseguir judicialmente el soborno a funcionarios de Gobiernos extranjeros. El primer caso contra una compañía suiza por corrupción en el extranjero fue en 2011<sup>[15]</sup>, y las multas, sin contar el escarnio público, fueron leves. La sanción máxima para las compañías cuyos empleados hayan sobornado a funcionarios extranjeros es de cinco millones de francos suizos, más el decomiso de los beneficios. Las multas, según el Fondo Monetario Internacional, «no son ni eficaces ni proporcionadas ni disuasivas»<sup>[16]</sup>.

Gracias a lo anticuado de la normativa y a la disposición de los países como Suiza a hacer la vista gorda, muchas empresas dedicadas al comercio de materias primas no tuvieron demasiadas dificultades a la hora de seguir teniendo contentos a sus principales socios. Marc Rich admitió públicamente haber pagado sobornos durante sus años dorados. Vitol reconoció haber pagado sobornos en Irak durante el escándalo del programa «Petróleo por alimentos». Trafigura, en 2006, pagó 475 000 dólares al partido gobernante en Jamaica, donde tenía un gran contrato petrolero. El Gobierno jamaicano, beneficiario del dinero, lo calificó de «donación de campaña», mientras que Trafigura afirmó que se trataba de una cuestión comercial<sup>[17]</sup>. Una filial de ADM pagó 22 millones de dólares entre 2002 y 2008 a través de intermediarios a funcionarios del Gobierno ucraniano, para conseguir una rebaja fiscal de 100 millones de dólares<sup>[18]</sup>.

En Glencore había ejecutivos que volaban por todo el mundo con maletines llenos de billetes. «Iba a menudo a Londres con 500 000 libras», reconoce Paul Wyler, que fue uno de los principales directivos de Glencore hasta 2002. Una vez, en el aeropuerto de Heathrow, los agentes de aduana, sorprendidos por la cantidad de efectivo que llevaba en el equipaje, lo retuvieron y le preguntaron qué tenía pensado hacer con tantísimo dinero. A sabiendas de que los destinatarios del dinero no iban a darle un recibo, Wyler contestó con serenidad: «Me gusta apostar».

Aun así, Wyler asegura que en Glencore había menos corrupción de la que la gente cree. «No conseguíamos los tratos porque pagáramos a todo el mundo —sostiene—. En muchos países, ni siquiera era una opción. En Japón no se podía sobornar a nadie, en Chile tampoco, y en la mayoría de Europa Occidental no era algo tan extendido. En Sudamérica, sí... Y en China también. China era un país muy corrupto»<sup>[19]</sup>.

En cualquier caso, en 2014, cuando Estados Unidos multó a BNP Paribas, el mundo estaba cambiando. Durante décadas, Estados Unidos había impuesto su voluntad en todo el mundo gracias a su poderío militar. Pero por aquel entonces, tras años de guerra en Irak y Afganistán, el público estadounidense estaba harto de conflictos bélicos. Durante el mandato del presidente Barack Obama, Washington encontró un nuevo método para imponer su voluntad: utilizar el poder del dólar en el sistema financiero global como arma.

Los programas de sanciones se convirtieron en una herramienta de la política exterior estadounidense, ya fuera contra países enemigos de Estados Unidos o contra individuos que, según el Gobierno estadounidense, eran responsables de la corrupción y las violaciones de derechos humanos en todo el mundo. Todo era posible gracias a la apabullante importancia del dólar. Estados Unidos se convirtió en la principal economía del mundo en la segunda mitad del siglo xx y, como consecuencia, el dólar acaparó gran parte del comercio mundial, incluidas casi todas las materias primas. Dado que cualquier transacción en dólares estadounidenses debía realizarse a través de un banco de ese país, las sanciones de Estados Unidos empezaron a tener «un peso y una influencia enormes más allá de nuestras fronteras», según Jack Lew, secretario del Tesoro del país entre 2013 y 2017<sup>[20]</sup>.

Pero Estados Unidos fue incluso más allá e introdujo las sanciones secundarias, un concepto nuevo que utilizaba la importancia mundial del dólar para controlar actividades comerciales en las que ni siquiera se utilizaban los dólares estadounidenses. Las sanciones secundarias amenazaban con impedir el acceso al sistema financiero de Estados Unidos a aquellas compañías que hubieran hecho negocios con las entidades sancionadas, aunque no hubieran utilizado dólares. Aquello convirtió a Estados Unidos en la policía del mundo. El propio Lew reconoció que las sanciones secundarias se consideraban, «incluso por parte de nuestros mayores aliados, intentos extraterritoriales de imponer la política exterior de Estados Unidos al resto del mundo»<sup>[21]</sup>.

Los bancos fueron el primer objetivo. BNP Paribas no había sido un caso aislado. Estados Unidos obligó a HSBC a pagar 1900 millones de dólares por permitir el blanqueo de dinero procedente del narcotráfico mexicano<sup>[22]</sup> y Credit Suisse pagó 2600 millones por ayudar a ciudadanos estadounidenses a evadir impuestos<sup>[23]</sup>.

También para los comerciantes de materias primas el mundo estaba cambiando. Trafigura había sobrevivido a la pérdida de su banquero principal, BNP Paribas, pero el incidente sirvió de advertencia para la industria: solo era

cuestión de tiempo que el sector se encontrara en el punto de mira de Washington. Durante décadas, con la excusa de que ellos eran apolíticos, los ejecutivos de materias primas habían hecho negocios con todo tipo de individuos y regímenes a los que Estados Unidos no tenía demasiado aprecio. Pero cuando Estados Unidos empezó a utilizar su dominio económico en vez de su poder militar para imponer su política exterior, empezó también a tolerar peor la propensión de los comerciantes a desautorizarla.

Las sanciones de Estados Unidos afectaron a casi todos los países donde los comerciantes habían hecho gran parte de sus negocios, entre ellos, Irán, Rusia y Venezuela. Además, Estados Unidos incluyó a muchos de los amigos y aliados cercanos de los comerciantes en la lista de sanciones anteriormente reservada a terroristas y narcotraficantes.

Washington impuso sanciones a Oleg Deripaska, el magnate del aluminio con el que Ivan Glasenberg iba al fútbol, por «presuntamente sobornar a un funcionario del Gobierno, ordenar el asesinato de un empresario y tener vínculos con un grupo del crimen organizado ruso»<sup>[24]</sup>. (Deripaska ha negado esas acusaciones y ha presentado una demanda contra el Gobierno estadounidense). A Dan Gertler, socio de Glencore desde hacía tiempo, también lo sancionaron por sus presuntos «negocios opacos y corruptos en la industria minera y del petróleo de la República Democrática del Congo»<sup>[25]</sup>. (Gertler también ha negado las acusaciones). Lo mismo le ocurrió a Didier Casimiro, el jefe de origen belga de la división de comercio de Rosneft, que fue un contacto clave para un buen número de ejecutivos de materias primas durante muchos años<sup>[26]</sup>.

Los socios de los ejecutivos no eran los únicos que estaban en la línea de fuego. Estados Unidos parecía estar centrándose cada vez más en los propios comerciantes. Guennady Timchenko, el cofundador de Gunvor, fue sancionado tras la anexión de Crimea a Rusia en 2014. El Departamento del Tesoro de Estados Unidos describió a Timchenko como miembro del «círculo íntimo» del presidente ruso y afirmó que «las actividades de Timchenko en el sector energético han sido vinculadas directamente con Putin. Putin ha invertido en Gunvor y podría tener acceso a sus fondos»<sup>[27]</sup>.

Para la compañía fue un jarro de agua fría. Aquello parecía confirmar todos los rumores que llevaban tiempo circulando sobre las razones de su éxito en Rusia. ¿Sobreviviría Gunvor, teniendo en cuenta lo mucho que dependía del crédito de los bancos, a que se la vinculara tan directamente con Putin? En las horas posteriores al anuncio de las sanciones, la situación de la compañía parecía desalentadora. Pero Gunvor tenía un as en la manga. Horas

después de la declaración del Departamento del Tesoro de Estados Unidos, la compañía comunicó que Timchenko había vendido su participación el día anterior, justo antes de que se impusieran las sanciones. Quienes abogaban por Timchenko en Washington se habían enterado de que el círculo de Putin era el próximo blanco de Estados Unidos, así que Timchenko había cerrado a toda prisa un acuerdo para que su socio Törnqvist comprara su participación, según el consejero delegado de Gunvor<sup>[28]</sup>.

En los años posteriores a la multa de BNP Paribas en 2014, se abrieron cada vez más investigaciones sobre el lado más turbio de las prácticas de las comercializadoras. En Brasil, los fiscales locales, con la ayuda del FBI, el Departamento de Justicia de Estados Unidos y el fiscal general de Suiza, empezaron a investigar los pagos realizados por varias empresas internacionales a los empleados de Petrobras, la petrolera estatal brasileña, a cambio de contratos de suministro. Los fiscales alegaron que Vitol, Trafigura y Glencore habían pagado un total de 31 millones de dólares en sobornos a empleados e intermediarios de Petrobras entre 2011 y 2014<sup>[29]</sup>. Un antiguo comercial de Petrobras, al que apodaban Phil Collins, testificó que Vitol le había pagado comisiones: «En este negocio, cuando te sobornan, no son diez dólares por cada barril de un cargamento, sino que es la repetición de unos pocos centavos en cada venta, en cada producto, lo que proporciona la ganancia ilícita»<sup>[30]</sup>. En diciembre de 2020, Vitol accedió a pagar 164 millones de dólares tras admitir que había sobornado a funcionarios en Brasil, así como en Ecuador y en México. Trafigura negó las acusaciones, mientras que Glencore afirmó estar colaborando en las investigaciones.

En Suiza, Gunvor tuvo que pagar 95 millones de dólares, la mayor sanción que ha impuesto la fiscalía suiza a una compañía dedicada al comercio de materias primas, después de que uno de sus empleados sobornara a funcionarios de la República del Congo y Costa de Marfil para conseguir acuerdos petroleros<sup>[31]</sup>. La fiscalía también empezó a investigar a Glencore, en lo que era un golpe simbólico contra la compañía más importante de la industria y la heredera del imperio de Philipp Brothers y Marc Rich + Co. En julio de 2018, Glencore anunció que el Departamento de Justicia de Estados Unidos la había citado a declarar como parte de una investigación contra la corrupción y el blanqueo de dinero. La investigación abarcaba once años de actividad de la compañía en sus minas de cobre y cobalto de la República Democrática del Congo, además de sus acuerdos petroleros en Nigeria y Venezuela<sup>[32]</sup>. Un año más tarde, la Oficina de Fraudes Graves del Reino

Unido anunció que también estaba investigando a Glencore por «presuntos sobornos»<sup>[33]</sup>. En 2020, el fiscal general de Suiza siguió su ejemplo<sup>[34]</sup>.

La aventura de Glasenberg en la República Democrática del Congo, que en su día había parecido una apuesta brillante, ahora ensombrecía el futuro de la compañía. El precio de las acciones de Glencore cayó en picado, recortando en miles de millones de dólares el valor de la compañía y la fortuna de sus principales ejecutivos<sup>[35]</sup>. Glasenberg, ante el aluvión de preguntas de los inversores sobre su futuro y el de la compañía, anunció que pronto abandonaría el cargo de consejero delegado<sup>[36]</sup>.

Los funcionarios del Gobierno estadounidense no dieron explicaciones del porqué de la ofensiva contra los comerciantes de materias primas, pero a los afectados no les quedaba duda de que estaban en el punto de mira de Washington. De la misma manera que el caso de BNP Paribas en 2014 había cambiado la forma de actuar del sector bancario mundial, Estados Unidos parecía decidido a establecer un nuevo criterio sobre qué tipo de comportamientos eran aceptables para quienes se dedicaban al comercio internacional de materias primas.

Jeremy Weir, que sucedió a Claude Dauphin como consejero delegado de Trafigura, resumió la sensación de la industria ante el acoso de Washington: «El sector, igual que le ocurrió a la industria bancaria, está siendo observado con lupa»<sup>[37]</sup>.

Este libro ha contado la historia de cómo los comerciantes de materias primas llegaron a la cumbre del poder mundial casi sin que nadie se diera cuenta. Sin hacer mucho ruido, las comercializadoras ayudaron a liberar al mercado mundial del petróleo del control de las Siete Hermanas, rediseñaron el paisaje económico de Rusia y del resto de los países de la antigua Unión Soviética y empoderaron a Gobiernos de naciones con abundantes recursos naturales, como los de la República Democrática del Congo e Irak.

Sin embargo, y desde todos los ángulos, la industria está ahora en el punto de mira. Las investigaciones sobre corrupción no son lo único que enturbia los pronósticos de futuro. Tras los años de bonanza de la primera década de este siglo, la rentabilidad del sector se ha estabilizado. El comercio de materias primas todavía es capaz de generar grandes beneficios (muchos comerciantes ganaron una fortuna con la caída del precio del petróleo en 2020), pero cada vez está más claro que aumentar aún más los beneficios ya no es, como sí lo era antaño, una opción.

En gran parte, se debe a que China, el gran motor del auge de materias primas, está en proceso de desaceleración. La economía china, que en 2007 crecía a un ritmo de más del 14 %, se había ralentizado a solo el 6 % incluso antes de que la pandemia del coronavirus desviara aún más su trayectoria. Los precios de las materias primas han caído en picado después del récord al que llegaron entre 2007 y 2011. Los beneficios de la industria del comercio en general se han estancado.

Sin embargo, la desaceleración económica de China es solo uno de los motivos por los que los beneficios de los comerciantes de materias primas ya no están en alza. El sector tiene una serie de problemas bastante más profundos y estructurales.

El primero es la democratización de la información. Durante décadas, las comercializadoras de materias primas habían disfrutado de un mayor acceso a información privilegiada que el resto del mercado. Su amplia red de oficinas por todo el mundo les proporcionaba información actualizada sobre la actividad económica, la oferta y la demanda de materias primas y muchos otros datos. Los ejecutivos de materias primas eran los primeros en saber si los trabajadores de una importante mina de cobre en Chile estaban en huelga o si un nuevo yacimiento petrolífero empezaba a producir en Nigeria. En muchos casos, construyeron sus propias redes de telecomunicaciones en una época en las que las llamadas a larga distancia debían reservarse con mucha antelación. A menudo, sabían más que la mayoría de los Gobiernos. «La CIA solía acudir a nosotros —recuerda David Tendler, que dirigió Philipp Brothers entre 1975 y 1984—. Venían y decían: “Cuéntanos cosas de la economía, háblanos de lo que estás viendo...”. Nos consideraban una fuente de información sobre los países»<sup>[38]</sup>.

La información era el recurso más valioso y los comerciantes eran quienes la controlaban. Ni siquiera la información más básica, el precio exacto de cada materia prima, estaba al alcance de todo el mundo. En los años ochenta y noventa, un comerciante de metales podía presentarse en Zambia, Perú o Mongolia y comprar un cargamento de cobre por el precio de la semana anterior, con lo que conseguía un beneficio inmediato. Y el dinero fácil no se conseguía solo en los países en vías de desarrollo. Antes del lanzamiento de los futuros del petróleo en Londres, la filial británica de Exxon vendía su petróleo del mar del Norte según la cotización del día anterior<sup>[39]</sup>. Si los precios subían, los comerciantes podían comprar a Exxon con la certeza casi absoluta de obtener beneficios.

La situación empezó a cambiar en los años ochenta, con la llegada de nuevas tecnologías que permitían la publicación y distribución de noticias y datos casi en tiempo real. Irónicamente, lo que motivó el desarrollo de esas tecnologías fue uno de los mayores acuerdos de la industria del comercio de materias primas: la fusión de Philipp Brothers y Salomon Brothers. Al unir fuerzas, ambas compañías despidieron a algunos de sus empleados: entre ellos, a Michael Bloomberg, un ejecutivo de Salomon. Bloomberg se marchó con diez millones de dólares en el bolsillo y utilizó el dinero para fundar una empresa de datos que terminaría siendo omnipresente en los mercados de valores de todo el mundo y que contribuiría a mermar la ventaja que tenían los comerciantes de materias primas en materia informativa<sup>[40]</sup>.

La expansión de internet trajo consigo el aumento exponencial de la velocidad y la disponibilidad de la información, e hizo que la ventaja de los comerciantes en ese ámbito fuera desapareciendo lentamente. A principios de la década de los 2000, las comercializadoras todavía tenían más información sobre los cargamentos de petróleo que quienes no hacían negocios en persona, una información que podía ser crucial a la hora de determinar si había escasez o superabundancia. Pero incluso esa ventaja mermó poco a poco cuando las imágenes por satélite empezaron a estar disponibles para todo el mundo y surgieron decenas de compañías que se dedicaban a rastrear a los petroleros y a vender la información.

La democratización de la información hace que se haya vuelto más difícil ganar dinero simplemente transportando materias primas por el mundo. El modelo de negocio tradicional de los comerciantes, que consiste en detectar disrupciones en el mercado y ser los primeros en aprovecharse de ellas, es cada vez más difícil de sostener en una era en la que todos los participantes en el mercado tienen acceso a la misma información. Naturalmente, las crisis de oferta o demanda puntuales todavía pueden provocar grandes oscilaciones en los precios, de las que los comerciantes con una presencia lo suficientemente importante en el mercado pueden aprovecharse. Pero es un modelo de negocio impredecible que depende de guerras, malas cosechas, huelgas mineras y pandemias para salir adelante.

El segundo reto para la rentabilidad de los comerciantes tiene que ver con que una de las tendencias que más les ha beneficiado a lo largo de los últimos tres cuartos de siglo, la liberalización del comercio global, ha empezado a revertirse. Desde el primer tratado de libre comercio de la historia, el Acuerdo General sobre Aranceles de Aduana y Comercio, de 1947, hasta la adhesión de China a la Organización Mundial del Comercio, en 2001, la tendencia tras

la Segunda Guerra Mundial había sido la apertura de fronteras, el comercio sin fricciones y la globalización. Para las comercializadoras, eso implicaba un aumento del comercio global y unos mercados mejor conectados: en un mercado verdaderamente globalizado, un comerciante puede vender cobre chileno con la misma facilidad a China o a Alemania y, por lo tanto, cerrar el trato en el lugar en el que el precio sea mejor. El último empujón en ese sentido llegó en 2015, cuando Estados Unidos puso fin a una prohibición de facto de exportar crudo estadounidense, lo que abrió un nuevo flujo comercial en el mercado mundial del petróleo.

Sin embargo, desde entonces, el *zeitgeist* se ha vuelto en contra de la globalización y el libre comercio. En 2016, Donald Trump fue elegido presidente de Estados Unidos con un programa explícitamente contrario al libre comercio. Una vez en el poder, lo cumplió: rompió los acuerdos de libre comercio e inició una guerra comercial con China, lo que derivó en nuevos aranceles en prácticamente todos los productos, desde el acero hasta la soja. Los aranceles obligaron a reorientar los flujos comerciales: la exportación de soja de Estados Unidos a China, por ejemplo, que anteriormente movía 12 000 millones de dólares al año, se desvió a Brasil durante un par de años. A algunos comerciantes esos movimientos les perjudicaron, mientras que a otros les favorecieron. No obstante, lo más preocupante eran las posibles consecuencias de la guerra comercial para el volumen total del comercio en todo el mundo: de la misma manera que los comerciantes se habían beneficiado de décadas de expansión del comercio internacional, también eran susceptibles a sufrir con la inversión de esa tendencia.

La fragmentación que se está produciendo en el comercio global va más allá de la política comercial de Estados Unidos. A los consumidores cada vez les importa más la trazabilidad y el origen ético de los productos, ya sea una tableta de chocolate de comercio justo o un móvil fabricado con minerales que no provengan de zonas en conflicto. Eso significa que no les sirve cualquier cacao o cobalto: quieren saber de dónde proceden esas materias primas. Como resultado, el mercado está más fragmentado y los comerciantes de materias primas ya no pueden comprar productos en cualquier sitio y vendérselos a cualquier persona.

El tercer reto para los comerciantes afecta al núcleo de su negocio: el cambio climático. El comercio de combustibles fósiles, como petróleo, gas y carbón, supone la mayoría de los beneficios de la industria. Si las grandes compañías petroleras y mineras son responsables de la contaminación del

planeta, entonces los comerciantes son sus facilitadores, puesto que se encargan de enviar su producción a los mercados internacionales.

El mundo está empezando a darle la espalda al consumo de petróleo y de gas, y las empresas que comercializan con materias primas se verán perjudicadas por ello. El carbón es una de las fuentes principales de ingresos de Glencore: la compañía no solo comercia en todo el mundo con él, sino que es una de las mayores propietarias de minas de carbón del planeta. Por otro lado, gran parte de las ganancias de Vitol, Mercuria, Gunvor y Trafigura proceden del comercio de petróleo.

Ya hay muchos economistas, y algunos comerciantes, que creen que la demanda de petróleo podría alcanzar su punto más alto en 2030, si no antes. «Nuestro negocio probablemente desaparezca en los próximos diez años, porque la demanda de petróleo llegará a su punto máximo en 2028 o 2029, según nuestros cálculos —pronosticaría Ian Taylor—. Cada vez va a aumentar más el uso de energías renovables y, con el tiempo, los coches eléctricos conquistarán un segmento importante del mercado»<sup>[41]</sup>.

El cambio climático no tiene por qué tener solo repercusiones negativas para los comerciantes de materias primas. La sustitución de los coches con motor de explosión por los coches eléctricos, por ejemplo, está provocando una enorme expansión de los mercados de cobalto, litio y níquel, que se utilizan para fabricar baterías. También es probable que ayude a que el mercado de la energía eléctrica resulte más interesante para las comercializadoras. Pese a todo, es difícil imaginar que esos mercados puedan replicar los miles de millones de dólares anuales que ganan los comerciantes de materias primas con la compraventa de petróleo.

Por último, los comerciantes se han convertido en víctimas de su propio éxito. La tímida salida de la industria de las sombras, encarnada en la salida a bolsa de Glencore, ha hecho públicas las enormes sumas de dinero que gana el sector. Los políticos y los fiscales estadounidenses no son los únicos consternados por algunos de los detalles de las prácticas de los comerciantes, sino que sus propios clientes, los que producen y consumen los recursos naturales, también han empezado a darse cuenta del tipo de beneficios que han obtenido los comerciantes, en algunos casos a su costa.

Como consecuencia, muchos están cambiando el modo en que compran y venden materias primas. Las compañías estatales de los países ricos en petróleo han empezado a gestionar sus propias operaciones comerciales, no tanto para competir con empresas como Vitol, sino para garantizar que venden su propio producto de la forma más rentable.

Entre los productores de petróleo que están en ese proceso se encuentran Saudi Aramco y la Compañía Nacional de Petróleo de Abu Dabi, dos empresas estatales con acceso a grandes reservas petroleras en Oriente Medio; así como Rosneft (Rusia) y Socar (Azerbaiyán), que en 2015 compró lo que quedaba de Philipp Brothers<sup>[42]</sup>. Las compañías estatales no son las únicas que se están adentrando en el ámbito del comercio: la petrolera más grande del mundo, ExxonMobil, y algunas compañías mineras, como Anglo American, también lo están haciendo. Es un desafío para los comerciantes de materias primas: si cada vez más productores se ponen a vender su propio petróleo, los comerciantes irán perdiendo terreno en el mercado. Es una inversión de la tendencia general que se inició en el momento en que las Siete Hermanas perdieron el control del mercado petrolero en los años setenta.

La mayor amenaza para las compañías que comercian con materias primas es su cliente principal: China. Durante las dos últimas décadas, la gran demanda de materias primas por parte de China ha impulsado los beneficios de la industria del comercio. Pero, al igual que el resto de la industria de los recursos, el Gobierno chino también ha visto los enormes beneficios que obtiene el sector del comercio. Así que, aunque China sigue siendo un mercado grande e importante para las comercializadoras, Pekín está presionando cada vez más para hacerse con el control de la compraventa de sus materias primas. El mejor ejemplo es la agricultura: la agencia estatal china de comercio agrícola, Cofco, ha invertido 4000 millones de dólares desde 2014 en la creación de una rama comercial que gestione la compra y la venta internacional de alimentos. En el sector de los metales, las compañías chinas han comprado varias empresas comercializadoras medianas en los últimos años, entre ellas, el negocio de metales de Louis Dreyfus. Respecto al petróleo, compañías como Unipec, ChinaOil y Zhuhai Zhenrong se ocupan de gran parte de las necesidades de importación de China.

Para empresas como Glencore y Vitol, la iniciativa china es una doble amenaza. No solo reduce las posibilidades de los comerciantes extranjeros de hacer negocios en ese país, sino que, además, si alguien es capaz de enfrentarse a Estados Unidos y a la presión de la sociedad occidental, esa es China, puesto que no tiene tanta necesidad de acceder al sistema bancario global y a los mercados financieros estadounidenses como las comercializadoras. Los comerciantes chinos, de hecho, se han beneficiado de la proliferación de las sanciones estadounidenses y de la retirada forzosa de los comerciantes de materias primas occidentales de ciertos mercados.

En Irán, por ejemplo, los ejecutivos occidentales de materias primas se han visto obligados a interrumpir su actividad, ya que Estados Unidos ha endurecido las sanciones. Pero Zhuhai Zhenrong, una comercializadora china creada a mediados de los años noventa y que tiene vínculos con el ejército, ha conseguido seguir comprando en Irán. Su inconformista fundador, Yang Qinglong, que murió en 2014, era la versión china de Marc Rich o John Deuss, un hombre aficionado a la bebida y famoso por su exquisita hospitalidad al que muchos llamaban Crazy Yang, o Yang el Loco. Convirtió a Zhuhai Zhenrong en la principal comercializadora de crudo iraní del mundo, en una empresa que, en un momento dado, llegó a suministrar una sexta parte de todo el petróleo que China compraba al extranjero<sup>[43]</sup>. Zhuhai Zhenrong, al no tener activos en Estados Unidos ni necesidad de utilizar su sistema financiero, podía permitirse ignorar la amenaza de las sanciones estadounidenses. De hecho, Washington ha sancionado a la compañía en dos ocasiones: la primera durante la presidencia de Obama, en 2012, por vender gasolina a Teherán, y la segunda durante el mandato de Trump, en 2019, por comprar crudo iraní<sup>[44]</sup>. Pero, para la compañía china, fue solo un inconveniente menor.

«Francamente, los chinos están dispuestos a asumir muchos más riesgos que nosotros», admitiría Ian Taylor<sup>[45]</sup>.

Pero si alguien creía que los comerciantes de materias primas iban a navegar hacia el ocaso tranquilamente o que el mundo iba a encontrar la manera de funcionar sin ellos, estaba totalmente equivocado. Puede que el modelo de negocio que han desarrollado durante el último medio siglo se haya visto sometido a presiones, pero su situación en el centro del comercio mundial de recursos naturales significa que siguen siendo tan necesarios como siempre para la economía mundial.

Lo que sucedió en 2020 fue la prueba definitiva. Cuando el letal coronavirus se expandió por todo el mundo y sumió a la economía global en la peor crisis desde la Gran Depresión de los años treinta, los comerciantes de materias primas entraron en acción. Como en muchas otras ocasiones, intervinieron en el mercado como compradores de último recurso. Pero esta vez el mercado necesitaba compradores de último recurso a una escala sin precedentes. Era un llamamiento a las armas para los comerciantes de materias primas: ninguno de sus rivales ni de los que los criticaban podía

igualar su capacidad de movilizar miles de millones de dólares a velocidad de vértigo.

Cuando en febrero de 2020 el coronavirus empezó a propagarse fuera de China, en Corea del Sur, Irán e Italia, seguía habiendo muchos escépticos en Occidente. Pero en las discretas oficinas centrales de Glencore, en Baar, la preocupación de sus directivos por la economía internacional iba en aumento. El personal de la empresa en China llevaba semanas advirtiéndoles sobre la gravedad mortal del nuevo virus. Parecía inevitable que los demás países del mundo, enfrentados a la misma amenaza, tuvieran que tomar las mismas medidas que China, es decir, paralizar grandes sectores de la economía y prohibir viajar a los ciudadanos. Eso solo podía significar una cosa: que la demanda de petróleo, la materia prima que había impulsado el crecimiento de la movilidad de la raza humana durante el siglo anterior, se iba a reducir de golpe. Si querían evitar el desplome de los precios, la producción también iba a tener que descender radicalmente.

No obstante, en Glencore sabían que un recorte coordinado de la producción era poco probable. La compañía tenía una red de contactos de alto nivel en Moscú desde los días de Marc Rich, y en esa ocasión, una vez más, estuvo a la altura de las circunstancias. Como socio fundamental de la OPEP, Rusia tendría que participar en cualquier recorte conjunto de la producción, pero sus contactos en el país advirtieron a Glencore de que Moscú estaba totalmente en contra de esa medida<sup>[46]</sup>.

La comercializadora empezó a prepararse para una sobreoferta de petróleo en todo el mundo. Sus empleados en Singapur empezaron a contactar con agentes intermediarios que pudieran alquilar barcos en un número suficiente para poder almacenar todo el crudo que no se consumía. Era una réplica exacta de la operación que había puesto en marcha Andy Hall tres décadas antes, con la única diferencia de que ahora la escala era incluso mayor. En marzo, Glencore alquiló el *Europe*, el petrolero más grande del mundo, con una capacidad de almacenamiento de 3,2 millones de barriles de petróleo bajo una cubierta más larga que la altura de la Torre Eiffel.

Sin embargo, ni siquiera Glencore había previsto la magnitud de la catástrofe que se avecinaba. A mediados de marzo, Rusia estaba sumida en una guerra de precios con Arabia Saudí por culpa de su intransigencia. Riad había aumentado la producción en lugar de reducirla. Al mismo tiempo, países de todo el mundo estaban empezando a imponer severos confinamientos para intentar controlar el coronavirus. Miles de millones de personas se quedaron en casa, y el efecto fue devastador. La demanda de

petróleo básicamente desapareció. En circunstancias normales, una recesión grave provocaría que la demanda de petróleo global cayera un 4 %. En ese momento, con los aviones en tierra, las fábricas cerradas y los núcleos urbanos desiertos, se desplomó en hasta un 30 %.

Para el mercado petrolero fue un cataclismo. No solo el precio del petróleo se estaba desplomando, sino que los tanques de almacenamiento estaban casi llenos. Los productores temían tener que dejar de bombear simplemente por no tener donde poner el petróleo y las compañías petroleras estaban desesperadas. «Desapareceremos como industria, como la del carbón», alertó Scott Sheffield, consejero delegado de una productora de esquisto estadounidense<sup>[47]</sup>.

El precio del barril de petróleo, que antes del virus rondaba los 60 dólares, cayó por debajo de los 30 y luego de los 20. En abril, durante unas horas, la materia prima que Theodor Weisser había sacado de la Unión Soviética, que Marc Rich había comprado y vendido en medio de guerras y embargos y que había sido tan codiciada que recibía el nombre de «oro negro», pasó a no tener ningún tipo de valor. En algunas partes del mundo, como Texas, el epicentro de la revolución del esquisto estadounidense, había tal exceso de petróleo que era imposible venderlo. Durante un breve periodo de tiempo, el precio del petróleo cayó por debajo de cero.

Así que los ejecutivos de materias primas intervinieron. Compraron y almacenaron petróleo, igual que había hecho Andy Hall en 1990, y usaron el mercado de futuros para asegurar los beneficios. Tras hacerse con una flotilla de la que formaban parte algunos de los petroleros más grandes del mundo, llamaron a la puerta de los desesperados productores y se dedicaron a comprar petróleo en todas partes, desde los yacimientos petrolíferos de Bakken, en Dakota del Norte, hasta la Cuenca Pérmica, entre Texas y Nuevo México. Desde los pozos de esquisto, Glencore envió parte del crudo a los petroleros que esperaban en la costa del Golfo de México a través de un oleoducto; de allí, a una nave más grande, el *New Comfort*, que recorrió medio mundo hasta llegar al estrecho de Malaca, frente a la costa de Singapur. Al llegar, descargó el petróleo estadounidense en el enorme casco del *Europe*.

Y en el *Europe* se quedó. El petróleo que Glencore compraba a los productores de esquisto de Bakken y la Cuenca Pérmica costaba tan solo diez dólares el barril. Pero la situación del mercado era tan extrema que los futuros para tres meses más tarde se negociaban por el triple de ese precio. Lo único que tenía que hacer Glencore era comprar petróleo, almacenarlo y vender

futuros. Solo con eso, triplicaría su dinero. Incluso teniendo en cuenta el coste de alquilar los petroleros y financiar la compra del petróleo, la comercializadora obtendría un rendimiento de entre el 50 y el 100 % en cada operación<sup>[48]</sup>. Por eso, el *Europe* echó el ancla y esperó. El enorme barco y su contenido se convirtieron en una isla temporal del estrecho de Malaca y en una máquina de hacer dinero para Glencore.

Después, a medida que la demanda se recuperaba, Glencore empezó a cerrar tratos. Los países asiáticos habían capeado mejor la primera ola de la pandemia que los países occidentales y sus economías estaban impulsando el repunte del mercado petrolero. El *Europe* estaba en el lugar correcto. A principios de julio, un millón de barriles pasaron a otro petrolero que se dirigió al puerto Onsan, en Corea del Sur, que albergaba una de las mayores refinerías del mundo.

Para las productoras, el petróleo no tenía ningún valor. Pero para Glencore y el resto de las compañías comercializadoras, era un tesoro. Un mundo en el que la demanda de petróleo se desplomaba necesitaba más que nunca a los comerciantes de materias primas, que siempre estaban dispuestos a comprar, por muy graves que fueran las circunstancias. Y compraron sin parar en esta ocasión, a la vez que se aseguraban espectaculares beneficios con la venta de futuros a precios mucho más altos. Solo unos meses más tarde, había almacenados en todo el mundo unos mil millones de barriles de petróleo y productos refinados, y la mayoría estaban en manos de los comerciantes de materias primas<sup>[49]</sup>. Era una operación tan atrevida que incluso el presidente de Estados Unidos, Donald Trump, lo señaló: «Ahora mismo hay petróleo en todos los océanos. Los barcos están llenos... Allí es donde almacenan el petróleo. Envían los barcos a alta mar y los dejan allí. Nunca se ha visto nada igual»<sup>[50]</sup>.

Cuando las aguas se calmaron, resultó que ese periodo había sido uno de los más rentables de la historia del comercio de petróleo. Glencore ganó 1300 millones de dólares gracias a él en los seis primeros meses de 2020, una cifra récord para la compañía<sup>[51]</sup>. Trafigura y Mercuria también consiguieron beneficios nunca vistos con el comercio del petróleo<sup>[52]</sup>.

Sin embargo, el episodio fue algo más que una oportunidad de obtener beneficios: fue también un recordatorio de que, a pesar de todos los retos que tienen por delante en los próximos años y décadas, los comerciantes de materias primas siguen teniendo un papel fundamental en la economía moderna. Por más que haya políticos occidentales que menosprecian los escarceos políticos de los ejecutivos del sector en regiones inestables del

planeta, aun así dependen de su capacidad de comprar, vender y almacenar recursos naturales en todo el mundo.

El petróleo sigue siendo una de las principales divisas del globo y los comerciantes siguen siendo los dueños del mercado petrolero. Si no hubiesen intervenido y comprado el crudo que de repente el mundo no necesitaba, no habría habido compradores para todos esos millones de barriles. En el momento de escribir estas líneas, la trayectoria que seguirá la recuperación de la industria petrolera mundial tras la caída de los precios causada por la pandemia todavía es incierta. Sin embargo, de lo que no cabe duda es de que si la industria de las materias primas no hubieran comprado y almacenado grandes cantidades de petróleo en el momento de mayor necesidad, más compañías petroleras de Texas habrían entrado en bancarrota, más perforadores se habrían quedado sin trabajo y los presupuestos de países como Nigeria, Angola e Irak habrían sufrido recortes aún más drásticos.

Es posible que el sector esté más que nunca en tela de juicio, pero lo que ocurrió en 2020 demostró que los comerciantes de materias primas no han perdido su poder y relevancia en la economía mundial.

En cualquier caso, y aunque es probable que el comercio de materias primas siga siendo un ámbito de la economía clave durante los próximos años, quienes lo lleven a cabo no serán los mismos individuos que han aparecido en las páginas de este libro. Muchos de los protagonistas de nuestra historia ya no están en activo. Marc Rich murió en 2013; Claude Dauphin, en 2015; Ian Taylor, en 2020. John Deuss se ha retirado y vive en el anonimato en su residencia en las Bermudas, Andy Hall se dedica a admirar su colección de arte e incluso Ivan Glasenberg, el más implacable y ambicioso de todos, se retiró en 2021. En la industria del comercio de materias primas es evidente para la mayoría que los tiempos están cambiando.

No se trata simplemente de que unos pocos individuos estén dejando paso a una nueva generación, sino de que toda una filosofía sobre el comercio está en riesgo de extinción. Cada vez es menos viable que los ejecutivos del sector hagan negocios al borde de lo legal o lo aceptable, que trabajen sin reparos con materias primas contaminantes o que llenen las salas de juntas exclusivamente con hombres blancos.

Los bancos europeos, por miedo a multas como la de BNP Paribas, son los que más empeño están poniendo en que se cumpla el nuevo orden. El hecho de que algunos de los bancos más grandes del mundo, afectados por las

pérdidas, hayan dejado de financiar el comercio de materias primas no ha hecho más que dar más peso a las voces de los que siguen haciéndolo. Los comerciantes, que dependen en gran medida de la financiación de esos bancos, no han tenido otra opción que pasar por el aro. Muchas comercializadoras han anunciado que van a dejar de trabajar con agentes, los intermediarios que en algunos casos eran una forma de externalizar los sobornos. Pero los bancos no son los únicos que están propiciando que la cultura cambie: el mundo entero ha avanzado.

«No solo se trata de los bancos o los reguladores —asegura la directora financiera de Gunvor, Muriel Schwab—. La sociedad cada vez más exige que tengamos en cuenta la sostenibilidad, el cambio climático y la ética en los negocios»<sup>[53]</sup>.

Schwab cree que las cosas están cambiando incluso en la cuestión de la diversidad de género, en la que la industria del comercio sigue siendo una de las más atrasadas del mundo occidental. Como una de las mujeres más veteranas del sector, se ha encontrado a muchos «hombres que creen que solo los hombres pueden dedicarse a esto». Pero también considera que la industria está evolucionando por el empuje de las nuevas generaciones de empleados.

Según Schwab, «si ahora quieres contratar a alguien joven y con talento tienes que saber que no quieren trabajar para una compañía corrupta que se deshace del petróleo en cualquier sitio. Pienso de verdad que las nuevas generaciones van a moldear a la industria y que va a tener que cambiar. De hecho, ya está cambiando»<sup>[54]</sup>.

De todas las compañías de las que hemos hablado, Cargill es la que está más asentada. Ello se debe, en gran medida, a que su foco principal ya no es el comercio. Cargill sigue siendo el líder mundial en la compraventa de materias primas agrícolas, pero, a lo largo de los años, ha ido reinvertiendo sus beneficios en molinos de maíz, trituradoras de soja y mataderos, cuyas ganancias superan con creces las de sus actividades comerciales. Actualmente, la compañía estima que el comercio representa un tercio de sus beneficios. En un año malo, podría suponer únicamente un 10 % del total<sup>[55]</sup>.

Otras compañías están empezando a seguir su ejemplo. En sus últimos años como consejero delegado, Ivan Glasenberg hablaba de Glencore como de una compañía minera cualquiera: «El comercio ya no es una parte importante de la empresa. Aunque nos sirve para entender el mercado y asegurarnos de que vendemos bien nuestros productos»<sup>[56]</sup>.

Es una afirmación insólita del heredero de Ludwig Jesselson y Marc Rich. Sería tentador sacar como conclusión de las palabras de Glasenberg que la industria de comercio de materias primas está en las últimas. Y es posible que un cierto estilo de comercio sí esté en vías de desaparición, pese al ejemplo de compañías chinas como Zhuhai Zhenrong. Todavía hay muchas de las principales investigaciones sobre corrupción abiertas, pero la mayoría de los comerciantes de materias primas ya se han visto obligados a cambiar su modelo de negocios. El estilo de comercio personificado por la dinastía que empezó con Philipp Brothers, continuó con Marc Rich + Co y ahora sigue con Glencore, ese estilo consistente en viajar a todas partes, hacer tratos con todo el mundo y caminar por el filo del cuchillo, pronto podría quedar relegado a los libros de historia. Según Torbjörn Törnqvist, director ejecutivo de Gunvor, «algunos comerciantes de la vieja escuela, intransigentes, a lo Marc Rich, no lo entienden hasta que están en una sala de interrogatorios del FBI. Ahí es cuando empiezan a entenderlo»<sup>[57]</sup>.

O como nos dijo Ian Taylor en 2019: «Hemos cambiado. Entendemos lo extremadamente importante que es tener buena reputación y también entendemos que eso implica no poder hacer ciertas cosas. Así que no las hacemos»<sup>[58]</sup>.

Pero las predicciones sobre la desaparición de la industria de comercio de recursos naturales son casi con total seguridad prematuras. Mientras se sigan exportando recursos naturales en todo el mundo, los comerciantes de materias primas seguirán teniendo una función. Por mucho que los productores y los consumidores intenten adentrarse en la industria del comercio, no tienen demasiadas posibilidades de igualar la combinación del poder financiero y la agilidad de los comerciantes en un futuro próximo. Y aunque el cambio climático supone una amenaza para las materias primas que constituyen la base del negocio de los comerciantes, incluso los activistas medioambientales más apasionados son conscientes de que el petróleo probablemente sea una parte fundamental del suministro energético mundial durante mucho tiempo.

Pese a la presión a la que está sometido el mercado, las compañías siguen obteniendo beneficios. Aunque, más allá de la prosperidad del mercado petrolero en 2020, es probable que la industria padezca algún altibajo en los próximos años. Pero mientras los mercados no sean totalmente eficientes, seguirán enriqueciéndose —incluso sin caminar por el filo entre lo legal y lo ilegal— y lo harán aprovechando ineficiencias y moviendo materias primas por todo el mundo en respuesta a las señales de precios de los mercados.

Su papel como centro de intercambio de información sobre los bienes esenciales del mundo todavía dota a las compañías del sector de una especie de poder económico y político casi único. En 2017, hace apenas unos años, el dinero de los comerciantes le dio un empujón al movimiento por la independencia de Kurdistán. Ese mismo año, Vladímir Putin entregó una medalla a Ivan Glasenberg por sus servicios al Estado. Y las compañías petroleras y los petroestados que sobrevivan al 2020 tendrán mucho que agradecer a los comerciantes.

El mundo está cambiando, pero el comercio de recursos naturales sigue siendo necesario. Las materias primas continúan siendo un método infalible para conseguir dinero y poder. La enorme relevancia en los asuntos internacionales de quienes comercian con ellas no va a desaparecer en el futuro cercano. Pero, tras décadas en las sombras, ya es imposible ignorar su influencia.

## Agradecimientos

La industria del comercio de materias primas nunca ha sido famosa por su transparencia. Hemos estado supeditados más de lo habitual a que nuestras fuentes decidieran abrirse a nosotros; desde los que nos ayudaron a entender por primera vez su negocio hace muchos años, hasta las docenas de personas que en los últimos tiempos han aceptado sentarse para hacer entrevistas grabadas para este libro. Hablar con periodistas no era una experiencia familiar ni cómoda para muchos de ellos, y estamos profundamente agradecidos de que aun así aceptaran hacerlo. Gracias también a Bassam Fattouh y Andrew Hudson, que nos abrieron generosamente la biblioteca del Oxford Institute for Energy Studies.

A lo largo de los años, nuestros reportajes nos han llevado a docenas de países. Estamos particularmente en deuda con los conductores, los intérpretes y todas las personas que a menudo pusieron su propia seguridad en riesgo para que volviéramos de una pieza.

Nuestros jefes en Bloomberg News nos apoyaron sin pensárselo dos veces, incluso cuando escribir este libro nos apartó de nuestro trabajo cotidiano. Gracias a Will Kennedy, Emma Ross-Thomas, John Fraher y Heather Harris, quienes no solo nos animaron a escribir el libro, sino que también leyeron los primeros borradores e hicieron útiles comentarios y sugerencias. Stuart Wallace, Reto Gregori y John Micklethwait nos apoyaron desde el principio. Yuliya Fedorinova e Irina Reznik nos ayudaron a rastrear contactos y muchos otros compañeros de la redacción se aseguraron de que nuestros temas estuvieran bien cubiertos mientras nosotros estábamos investigando y escribiendo.

Empezamos a interesarnos en escribir sobre el comercio de materias primas cuando trabajábamos en el *Financial Times*. A nuestros jefes de redacción allí, Lionel Barber y Gillian Tett, no hubo que persuadirlos para que nos dejaran dedicar parte de nuestro tiempo a este terreno apenas hollado (también tenemos que agradecer a Gillian, y a Alec Russell, que nos pusieran a trabajar juntos por primera vez). Diana Whittington fue nuestro gran apoyo en muchas madrugadas y momentos de pánico de última hora durante la preparación de la Cumbre Mundial de Materias Primas del *Financial Times*.

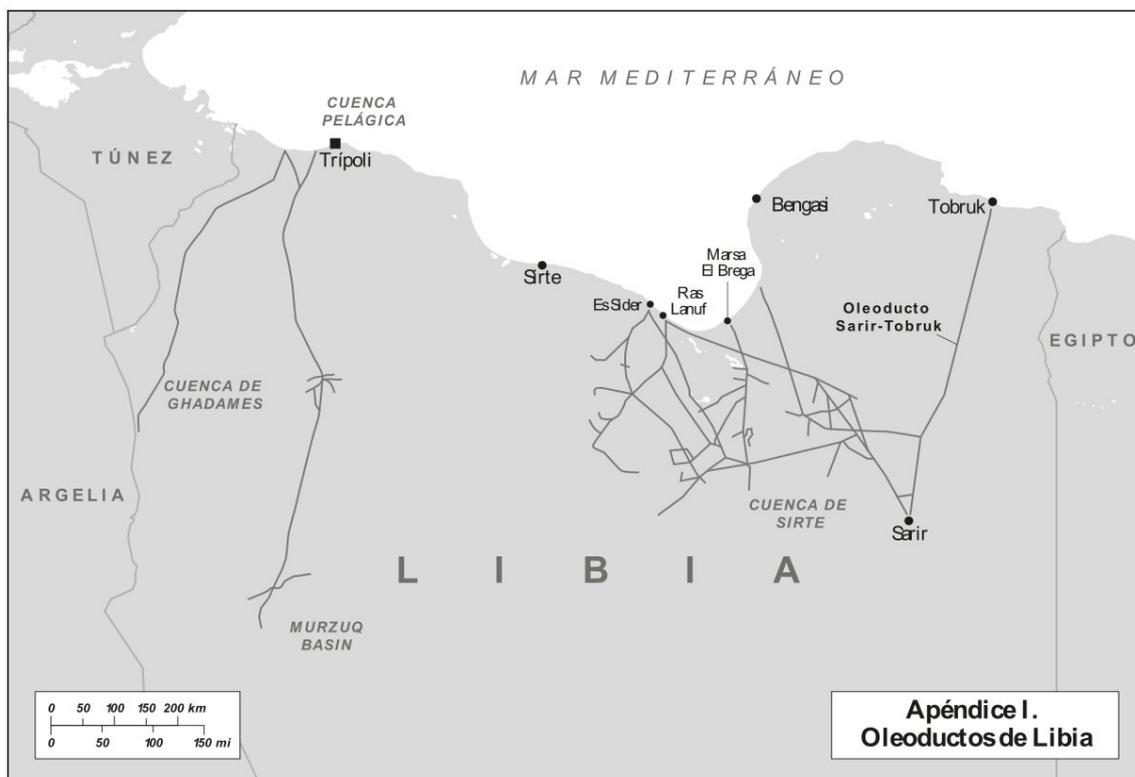
Nuestro agente Andrew Wylie fue una de las primeras personas en entusiasmarse por el proyecto y, junto a James Pullen, ayudó a que pasara de idea a realidad.

Rowan Borchers, de Penguin Random House, ha sido todo lo que podían pedirle a un editor dos autores primerizos. Comprendió lo que queríamos conseguir desde el primer momento, y se dedicó a mejorar todo lo que le enviábamos con sensibilidad y brío. Gracias también a Lucy Middleton, que nos dio consejos sabios y juiciosos; a Nigel Wilcockson, que nos orientó; a Anna Herve, que pulió nuestro manuscrito, y a Ceara Elliot, que diseñó la cubierta. De OUP, gracias a David Pervin, que fue el primero en interesarse por el libro, y a James Cook, que lo acompañó hasta el final. Isabelle Ralphs y Cayla DiFabio se encargaron de darlo a conocer.

La idea de escribir este libro estuvo mucho tiempo fraguándose, y nuestros amigos escucharon con paciencia nuestras cavilaciones sobre el comercio de materias primas a lo largo de muchos años. Peter y Amy Bernstein tuvieron la generosidad de ayudarnos a organizar nuestras ideas y a entender el mundo de la edición. Sam Pritchard, Ed Cumming y Clem Naylor leyeron los primeros borradores e hicieron comentarios muy atentos. Gracias a Carola Hoyos por su orientación y su amistad.

Tenemos la gran suerte de contar con familias cariñosas que nos han apoyado de más formas de las que podemos expresar. Sandra Farthy convirtió su casa en un retiro de escritura (y consiguió que Javier se aficionara al ciclismo). Jan Collings habría disfrutado de cada minuto de todo esto; también de ver su nombre impreso. José Blas y Mari Carmen Otín nunca flaquearon en su apoyo por este proyecto, incluso cuando nos mantuvo alejados. Gracias por vuestro amor y vuestro apoyo.

# APÉNDICES



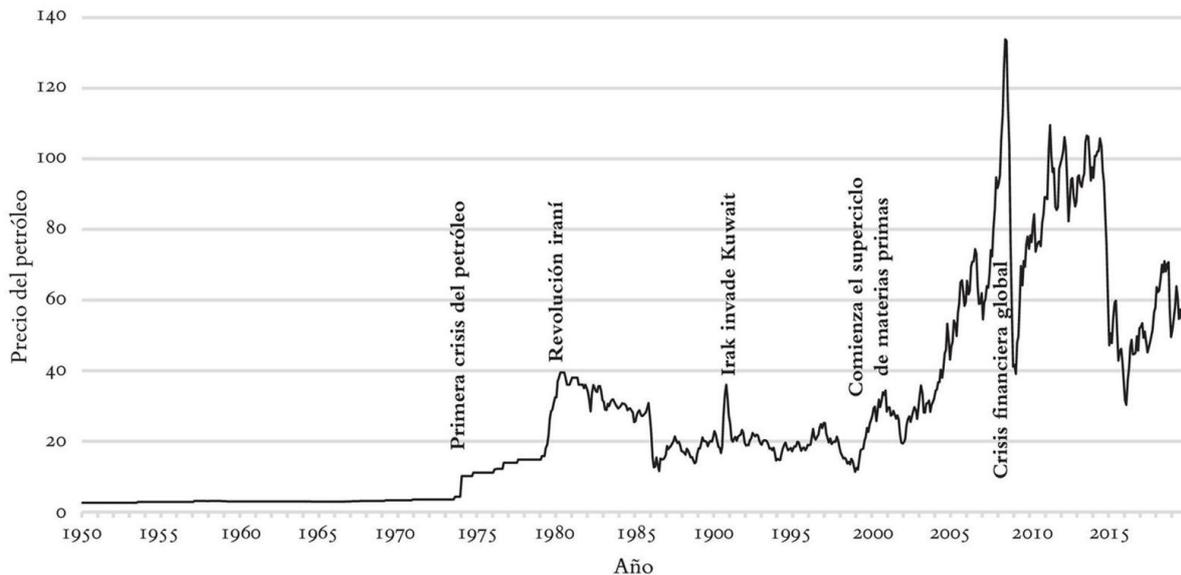
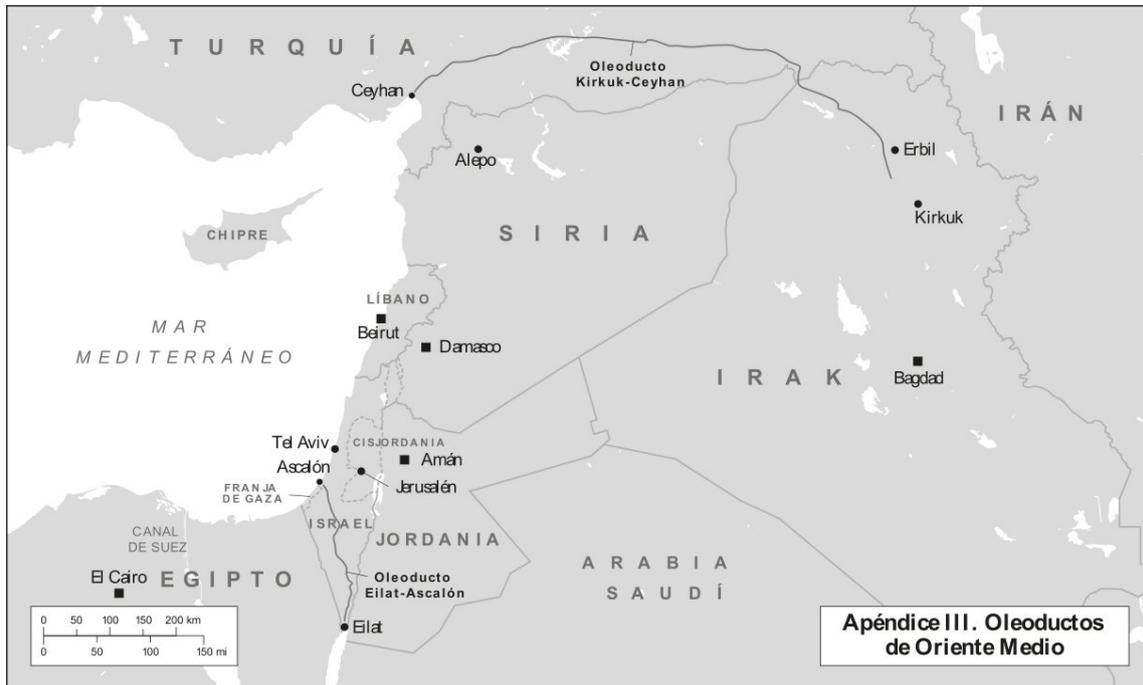
	Glencore	Vitol	Cargill
1998	192	24	468
1999	277	68	597
2000	420	290	480
2001	708	271	358
2002	939	214	827
2003	1.120	422	1.290
2004	2.208	634	1.331
2005	2.560	1.097	2.103
2006	5.296	2.222	1.537
2007	6.114	1.120	2.343
2008	1.044	1.372	3.951

	Glencore	Vitol	Cargill
2009	1.622	2.286	3.334
2010	3.751	1.524	2.603
2011	4.048	1.701	15.735*
2012	1.044	1.080	1.175
2013	-7.402	837	2.312
2014	2.308	1.395	1.822
2015	-4.964	1.632	1.583
2016	1.379	2.081	2.377
2017	5.777	1.525	2.835
2018	3.408	1.660	3.103
2019	-404	2.320	2.564

\* Los resultados de Cargill incluyen la venta de su participación en la compañía de fertilizantes Mosaic. Excluyendo la venta de Mosaic, sus ganancias fueron de millones de dólares.

Notas: las entradas de Cargill se refieren a su año fiscal, que va desde el de junio hasta el de mayo. Las entradas de Glencore y Vitol se refieren al año natural. Antes de, las cifras de Glencore

incluyen a los accionistas y a los accionistas con participación en los beneficios.



Fuente: Rapidan Energy Group, a partir del Instituto Estadounidense del Petróleo, la Reserva Federal, la Administración de Información Energética de Estados Unidos y Bloomberg. El precio del crudo es el «precio publicado» mensual del crudo de 36 grados de la región central de Estados Unidos hasta 1982, y del WTI desde entonces.



JAVIER BLAS (Sabiñánigo, Huesca, 1977) y JACK FARCHY son dos periodistas de referencia especializados en energía, materias primas y empresas. Ambos trabajan para Bloomberg News; Blas como corresponsal principal sobre cuestiones de energía y Farchy como reportero sénior al cargo del área de los recursos naturales. Anteriormente, habían investigado sobre materias primas para el Financial Times. Blas y Farchy han entrevistado a la mayoría de las figuras clave del sector; en algunos casos, era la primera vez que estas hablaban públicamente sobre el asunto. Han escrito exclusivas sobre las cuentas financieras de muchas empresas secretas y han informado sobre petróleo, alimentos y conflictos armados desde países tan diversos como Kazajistán, Costa de Marfil y Libia. Colaboran también con programas de televisión y radio como BBC News, CNN, Al Jazeera y BBC Radio 4 Today.

# Notas

## INTRODUCCIÓN. LOS ÚLTIMOS BUSCAVIDAS

[<sup>1</sup>] Esta descripción de la aventura de Vitol en Libia se basa en información recopilada por los autores para un artículo publicado en la revista *Bloomberg Markets* en junio de 2016 titulado: «Inside Vitol: How the World's Largest Oil Trader Makes Billions», así como en las entrevistas anteriores y posteriores con ejecutivos de Vitol. <<

[2] En 2019, Vitol comercializó ocho millones de barriles diarios de crudo y productos refinados. «2019 Volumes and review», Vitol, 27 de marzo de 2020. Disponible en:

<<https://www.vitol.com/vitol-2019-volumes-and-review>>

Según la Agencia Internacional de la Energía, Alemania, Francia, España, el Reino Unido e Italia consumieron 8,15 millones de barriles al día en 2019. <<

[3] «Risky Oil Supply Deal Pays off For Vitol», *Financial Times*, 5 de septiembre de 2011. Disponible en:

<<https://www.ft.com/content/93aecc44-d6f3-11e0-bc73-00144feabdc0>>. <<

[4] «Vitol's Ian Taylor on oil deals with dictators and drinks with Fidel», *Financial Times*, Lunch with the FT, 3 de agosto de 2018. Disponible en:

<<https://www.ft.com/content/2dc35efc-89ea-11e8-bf9e-8771d5404543>>. <<

[5] «Libya on the brink as protests hit Tripoli», *Guardian*, 21 de febrero de 2011. Disponible en:

<<https://www.theguardian.com/world/2011/feb/20/libya-defiant-protesters-feared-dead> >. <<

[6] *Op. cit.*, *Financial Times*, 5 de septiembre de 2011. <<

[7] Vitol afirma que suministró combustible «para uso humanitario» en lugar de militar (correo de Vitol a los autores en febrero de 2020). No obstante, el combustible fue utilizado por el ejército rebelde, según Abdeljalil Mayuf, funcionario de la Arabian Gulf Oil, controlada por los rebeldes, en Bengasi.  
<<

[8] Chris Bake, entrevista con los autores, Londres, abril de 2016. <<

[9] «US Says \$300 Million in Libyan Assets Unfrozen to Pay Vitol», Bloomberg News, septiembre de 2011. Disponible en:

<<https://www.bloomberg.com/news/articles/2011-09-01/u-s-says-300-million-of-libya-assets-freed-to-pay-vitol-for-rebels-fuel> >. <<

[10] David Fransen, entrevista con los autores, Londres, febrero de 2019. <<

[11] Ian Taylor, entrevista con los autores, Londres, marzo de 2016.<<

[12] *Op. cit.*, *Financial Times*, 5 de septiembre de 2011. <<

[13] «Final report of the Panel of Experts established pursuant to resolution 1973 (2011) concerning Libya», Consejo de Seguridad de las Naciones Unidas, Nueva York, 9 de marzo de 2013. Disponible en:

<[https://www.securitycouncilreport.org/atf/cf/%7B65BFCF9B-6D27-4E9C-8CD3-CF6E4FF96FF9%7D/s\\_2013\\_99.pdf](https://www.securitycouncilreport.org/atf/cf/%7B65BFCF9B-6D27-4E9C-8CD3-CF6E4FF96FF9%7D/s_2013_99.pdf) >. <<

[14] «Ian Taylor: the oilman, his cancer and the millions he's giving the NHS», *The Sunday Times Magazine*, 8 de junio de 2019. Disponible en:

<<https://www.thetimes.co.uk/article/ian-taylor-the-oilman-his-cancer-and-the-millions-hesgiving-the-nhs-wnwbtpq2h>> . <<

[15] «Phibro's New Commodity: Money», *New York Times*, 9 de agosto de 1981. Disponible en:

<<https://www.nytimes.com/1981/08/09/business/phibro-snew-commodity-money.html>>. <<

[16] Datos de Vitol, Trafigura, Glencore, Mercuria y Gunvor basados en los informes de las empresas. <<

[17] Jonathan Kingsman, *Out of the Shadows: The New Merchants of Grain* (2019), introducción. <<

[18] Darton Commodities, «Cobalt Market Review, 2019-2020». <<

[19] Ian Taylor, entrevista con los autores, Londres, febrero de 2019. <<

[20] «Glencore appoints first woman director», *Financial Times*, junio de 2014. Disponible en:

<<https://www.ft.com/content/9c46d148-fcf8-11e3-bc93-00144feab7de>>. <<

[21] «There are 316 Men Leading Top Commodity Houses and Only 14 Women», Bloomberg News, 19 de marzo de 2018. Disponible en:

<https://www.bloomberg.com/news/articles/2018-03-19/there-are-316-men-leading-topcommodity-houses-and-only-14-women> > <<

[22] Informe anual de Glencore, 2019. <<

[23] Craig Pirrong, «The Economics of Commodity Trading Firms», Universidad de Houston, 2014, p. 8. Disponible en:

<[https://trafigura.com/media/1192/2014\\_trafigura\\_economics\\_of\\_commodity\\_trading\\_firms\\_en.p](https://trafigura.com/media/1192/2014_trafigura_economics_of_commodity_trading_firms_en.p)>. <<

[24] Jim Daley, entrevista con los autores, Londres, agosto de 2019. <<

[25] World Trade Statistical Review 2018, World Trade Organization, Ginebra, pp. 41-44. Disponible en:

<[https://www.wto.org/english/res\\_e/statis\\_e/wts2018\\_e/wts2018\\_e.pdf](https://www.wto.org/english/res_e/statis_e/wts2018_e/wts2018_e.pdf)>. <<

[26] David MacLennan, entrevista con los autores, Mineápolis, agosto de 2019. <<

[27] World Bureau of Metal Statistics. <<

[28] Cálculo de los autores a partir de los informes de Vitol, Glencore, Trafigura y Cargill del año financiero de 2019 de cada empresa. Los datos del comercio japonés son de <<http://www.customs.go.jp>>. <<

[29] «2016 America's Richest Families», *Forbes*, 29 de junio de 2016.  
Disponible en:

< <https://www.forbes.com/profile/cargill-macmillan-1/#3961c31223b6> >. <<

[30] «Commodity Traders – Impact of the New Financial Market Regulation», Pestalozzi Attorneys at Law, 25 de diciembre de 2016. Disponible en:

<[https://pestalozzilaw.com/en/news/legal-insights/commodity-traders/legal\\_pdf/](https://pestalozzilaw.com/en/news/legal-insights/commodity-traders/legal_pdf/)>. <<

[31] Torbjörn Törnqvist, entrevista con los autores, Ginebra, agosto de 2019.

<<

[32] Paul Wyler, entrevista con los autores, Zúrich, junio de 2019. <<

[33] Mark Hansen, entrevista con los autores, Londres, febrero de 2019. <<

[34] Según las cuentas de Vitol de 2000 a 2019.<<

[35] «The World is Hungry for Coal, Glencore Says», *Coal Week International*, agosto de 2001. <<

[36] «Glencore CEO Slams Fight Against Developing New Coal Mines», Bloomberg News, 24 de octubre de 2019. <<

## 1. LOS PIONEROS

[<sup>1</sup>] Esta descripción se basa en la entrevista de los autores a Hellmuth Weisser, hijo de Theodor, Hamburgo, mayo de 2019. <<

[2] «Utka neftyanykh monopolii zapada», TASS, 20 de marzo de 1963, entrevista con Gurov. <<

[3] «A Journey Through Time: Milestones of Success», Marquard & Bahls.  
Disponible en:

<<https://www.marquard-bahls.com/en/about-us/history/details/event/show/founding-of-the-gefo-society-for-oil-shipments.html>> . <<

[4] Oficina del Censo de Estados Unidos, estadísticas del siglo xx. Disponible en:

<<https://www.census.gov/prod/99pubs/99statab/sec31.pdf>>. <<

[5] «Reconstrucción y desarrollo de posguerra en la edad de oro del capitalismo», Estudio Económico Mundial de la ONU 2017, disponible en:

<[https://www.un.org/development/desa/dpad/wpcontent/uploads/sites/45/WESS\\_2017\\_ch2.pdf](https://www.un.org/development/desa/dpad/wpcontent/uploads/sites/45/WESS_2017_ch2.pdf) >.

<<

[6] William Bernstein, *Un intercambio espléndido: Cómo el comercio modeló el mundo desde Sumeria hasta hoy*, Ariel, Barcelona, 2010. <<

[7] La información sobre la historia de Philipp Brothers se basa en gran medida en *Philipp Brothers: The Rise and Fall of a Trading Giant*, de Helmut Waszkis, Metal Bulletin, 1992. Waszkis, un antiguo ejecutivo de Philipp Brothers, tomó notas detalladas de su investigación, que se conservan en el Instituto Leo Baeck de Nueva York. Los artículos de las notas de Waszkis se denominan «Philipp Brothers Collection», y van seguidos de su número de caja, carpeta y página. La colección está disponible electrónicamente en: <[https://digifindingaids.cjh.org/?pID=431 072](https://digifindingaids.cjh.org/?pID=431072) >. <<

[8] Philipp Brothers Collection: caja 1, carpeta 3, p. 40. <<

[9] Según la descripción de Charles Bendheim, Philipp Brothers Collection: caja 1, carpeta 16, p. 157. <<

[10] David Tandler, entrevista con los autores, Nueva York, agosto de 2019.  
<<

[11] Así descrito por Norbert Smith, antiguo ejecutivo de Philipp Brothers, en una serie de entregas en *The Jewish Link of New Jersey*, parte 19. Disponible en:

<<https://www.jewishlinknj.com/features/23920-my-stories-19>>. <<

[12] «El acuerdo de Philipp Brothers con Tito», *New York Times*, 13 de octubre de 1950. Disponible en:

<<https://www.nytimes.com/1950/10/13/archives/philippbrothers-in-tito-deal.html>>. <<

[13] Informe anual de Philipp Brothers de 1973, Philipp Brothers Collection: caja 2, carpeta 7, p. 95. <<

[14] William Duncan, *MacMillan: The American Grain Family*, MacMillan, Afton Historical Society Press, 1998, p. 304. <<

[15] Wayne G. Broehl júnior, *Cargill: Trading the World's Grain*, University Press of New England, 1992, p. 787. <<

[16] Testimonio de los ejecutivos de Cargill en las audiencias «Multinational Corporations and United States Foreign Policy» ante el Subcomité de Corporaciones Multinacionales del Comité de Relaciones Exteriores, parte 16, p. 101, Washington 1973-76. <<

[17] Dan Morgan, *Merchants of Grain*, una edición de Authors Guild Backinprint.com, 2000; publicado originalmente por Viking, 1979, p. 122 <<

[18] Wayne G. Broehl júnior, *Cargill: Going Global*, University Press of New England, 1998, pp. 36-46. <<

[19] David MacLennan, entrevista con los autores, Davos, enero de 2020. <<

[20] Robert J. Wiener, *Origins of Futures Trading: The Oil Exchanges in the 19th Century*, L'Université Laval, Quebec, Canadá, 1992. <<

[21] Hellmuth Weisser, entrevista con los autores, Hamburgo, mayo de 2019.

<<

[22] Sergei Ermolaev, *The Formation and Evolution of the Soviet Union's Oil and Gas Dependence*, 2017. Disponible en:

< <https://carnegieendowment.org/2017/03/29/formation-and-evolution-of-soviet-union-s-oiland-gas-dependence-pub-68443> >. <<

[23] Daniel Yergin, *The Prize*, Simon & Schuster, Nueva York, 1993, p. 497.

<<

[24] *Impact of Oil Exports from the Soviet Bloc*, National Petroleum Council, Washington, 1962, p. 25, disponible en:

<[https://www.npc.org/reports/1962-Impact-Oil\\_Exports\\_From\\_The\\_Soviet\\_BlocVol\\_I.pdf](https://www.npc.org/reports/1962-Impact-Oil_Exports_From_The_Soviet_BlocVol_I.pdf)>.

<<

[25] Philipp Brothers Collection: caja 1, carpeta 2, p. 48. <<

[26] Entrevista de Helmut Waszkis con Ernst Frank en junio de 1978; Metallgesellschaft Collection; AR 25 149, p. 271; Instituto Leo Baeck. <<

[27] Jean-Pierre Adamian y Antoine Carassus, entrevista con los autores, Ginebra, febrero de 2019. <<

[28] *The Colossus of Phibro*, Institutional Investor, 1981. Philipp Brothers Collection: caja 1 carpeta 17, p. 158. <<

[29] Wayne G. Broehl júnior, *Cargill: Trading the World's Grain*, University Press of New England, 1992, p. 793. <<

[30] Felix Posen, entrevista con los autores, Londres, mayo de 2019. <<

[31] *The Colossus of Phibro*, Institutional Investor, 1981. <<

[32] Cifra de beneficios de 1940 extraída de Wayne G. Broehl júnior, *Cargill: Trading the World's Grain*, University Press of New England, 1992, p. 879; cifra de beneficios de 1970 extraída de Wayne G. Broehl júnior, *Cargill: Going Global*, University Press of New England, 1998, p. 379. <<

[33] Philipp Brothers Collection, cuentas de 1947: caja 1, carpeta 11, p. 55. <<

[34] Philipp Brothers Collection: caja 1, carpeta 11, p. 143. <<

[35] La mejor crónica de las compras soviéticas de cereales es *The Great Grain Robbery*, de James Trager, Ballantine Books, Nueva York, 1975. Además, el Congreso de Estados Unidos celebró audiencias sobre las compras, entre ellas «Russian Grain Transactions» (Subcomité Permanente de Investigaciones del Senado, julio de 1973) y «Sale of Wheat to Russia» (Comité de Agricultura de la Cámara de Representantes, septiembre de 1972). Ambas audiencias incluyeron testimonios detallados y de primera mano de ejecutivos de la industria del comercio y de funcionarios del Gobierno. <<

[36] «Some Deal: The Full Story of How America Got Burned and the Russians Got Bread», *New York Times*, 25 de noviembre de 1973. Disponible en:

<<https://www.nytimes.com/1973/11/25/archives/some-deal-the-fullstory-of-how-amepnka-got-burned-and-the-russians.html> > <<

[37] «The Russian Wheat Deal – Hindsight vs. Foresight», Clifton Luttrell, Reserva Federal Estadounidense de Saint Louis, en octubre de 1973. Disponible en:

<<https://www.staff.ncl.ac.uk/david.harvey/MKT3008/RussianOct1973.pdf> > <<

[38] Wayne G. Broehl júnior, *Cargill: Going Global*, University Press of New England, 1998, p. 224. <<

[39] Dan Morgan, *Merchants of Grain*, p. 168. <<

[40] Wayne G. Broehl júnior, *Cargill: Going Global*, p. 224. <<

[41] *Ibid.*, p. 225. <<

[42] Lista Fortune 500, 1972, revista *Fortune*, disponible en:

<[https://archive.fortune.com/magazines/fortune/fortune500\\_archive/full/1972/](https://archive.fortune.com/magazines/fortune/fortune500_archive/full/1972/)>. <<

[43] Oficina General de Cuentas de Estados Unidos, «Exporters' Profits On Sales of US Wheat to Russia», p. 2, disponible en:

<<http://archive.gao.gov/f0302/096760.pdf>>. <<

[44] «Soviet Grain Deal is Called a Coup», *New York Times*, 29 de septiembre 1972. Disponible en:

<<https://www.nytimes.com/1972/09/29/archives/sovietgrain-deal-is-called-a-coup-capitalistic-skill-surprised.html> >. <<

## 2. EL PADRINO DEL PETRÓLEO

[<sup>1</sup>] Informe Diario del Presidente, CIA, 25 de abril de 1968. Disponible en:  
<[https://www.cia.gov/library/readingroom/docs/DOC\\_0005974399.pdf](https://www.cia.gov/library/readingroom/docs/DOC_0005974399.pdf) >. Desclasificado en  
2015. <<

[2] Daniel Yergin, *The Prize*, pp. 523-524. <<

[3] Para un resumen detallado de las negociaciones de la construcción del oleoducto, véase Uri Bialer, «Fuel Bridge across the Middle East—Israel, Iran, and the Eilat-Ashkelon Oil Pipeline», *Israel Studies*, vol. 12, n.º 2. Disponible en:

<[http://ismi.emory.edu/home/documents/Readings/Bialer\\_Fuel\\_Bridge\\_Israeli\\_oil\\_pipeline.pdf](http://ismi.emory.edu/home/documents/Readings/Bialer_Fuel_Bridge_Israeli_oil_pipeline.pdf)>.

Además, una resolución suiza reciente contiene información sobre la estructura de la propiedad: Suisse, Tribunal Fédéral, 27 de junio de 2016. Disponible en:

<[https://res.cloudinary.com/lbresearch/image/upload/v1469537636/suisse\\_tribunal\\_f\\_d\\_ral\\_arr\\_t](https://res.cloudinary.com/lbresearch/image/upload/v1469537636/suisse_tribunal_f_d_ral_arr_t)> <<

[4] «The Time Has Come for Israel to Expose Its Most Secret Firm», *Haaretz*, 18 de septiembre de 2016. Disponible en:

<<https://www.haaretz.com/opinion/the-time-has-come-for-israel-to-expose-its-secret-firm-1.5437187>>. <<

[5] Detalles biográficos extraídos de Daniel Ammann, *El rey del petróleo: La apasionante y polémica vida del fundador de Glencore*, Martínez Roca, Madrid, 2011, y *Petition for Pardon for Marc Rich and Pincus Green*, 2001, incluido en *Justice Undone: Clemency Decisions in the Clinton White House*, 107.º Congreso de Estados Unidos, Cámara de Representantes de Estados Unidos, segunda sesión, informe 107-454, 14 de mayo de 2002. Disponible en:

<<https://www.congress.gov/107/crpt/hrpt454/CRPT-107hrpt454-vol3.pdf>>. <<

[6] Daniel Ammann, *op. cit.* <<

[7] Felix Posen, entrevista con los autores, Londres, mayo de 2019. <<

[8] Helmut Waszkis, *Philipp Brothers: The Rise and Fall of a Trading Giant*, p. 207. <<

[9] Isabel Arias, entrevista con los autores, Lima, abril de 2019. <<

[10] Danny Posen, entrevista con los autores, Londres, febrero de 2019. <<

[11] Roque Benavides, entrevista con los autores, Lima, abril de 2019. <<

[12] A. Craig Copetas, *Metal Men: Marc Rich and the 10-Billion-Dollar Scam*, Harrap Limited, Londres, 1986, p. 51. <<

[13] Daniel Ammann, *op. cit.* <<

[14] «Mystery of the Disappearing Tankers», *The Sunday Times*, 13 de diciembre de 1970, p. 11. <<

[15] «Minerals Yearbook 1970, Chromium», Servicio Geológico de Estados Unidos, p. 302. Disponible en:

<<http://images.library.wisc.edu/EcoNatRes/EFacs2/MineralsYearBk/MinYB1970v1/reference/econjmorning00.pdf> >. <<

[16] Ernst Fraenkel, palabras textuales de una entrevista con Helmut Waszkis, en Philipp Brothers Collection; AR 25 131; caja 1, carpeta 9, p. 6. <<

[17] Daniel Ammann, *op. cit.* <<

[18] Giuliano Garavini, *The Rise & Fall of OPEC in the Twentieth Century*, Oxford University Press, Oxford, 2019, p. 203. <<

[19] James Akins, «The Oil Crisis: This Time the Wolf Is Here», *Foreign Affairs*, vol. 51, n.º 3 (abril de 1973), pp. 462–490. Disponible en:

<<https://pdfs.semanticscholar.org/7e25/19e3a8f85571946eb76785c43cd1a493caf0.pdf>>. <<

[20] Helmut Waszkis, *Philipp Brothers: The Rise and Fall of a Trading Giant*, p. 212. <<

[21] *Ibid.*, p. 211. <<

[22] *Ibid.*, pie de página de la p. 292. <<

[23] Daniel Yergin, *The Prize*, p. 581. <<

[24] Descripción de la reunión en la suite de Yamani en Viena sacada de «How the Oil Companies Help the Arabs to Keep Prices High», *New York Magazine*, 22 de septiembre de 1975. <<

[25] Daniel Yergin, *op. cit.*, p. 585. <<

[26] *Ibid.*, p. 588. <<

[27] Informe Diario del Presidente, CIA, 18 de octubre de 1973.  
Desclasificado parcialmente el 20 de junio de 2016. Disponible en:

< [https://www.cia.gov/library/readingroom/docs/DOC\\_0005993960.pdf](https://www.cia.gov/library/readingroom/docs/DOC_0005993960.pdf) >.<<

[28] «Markets Pointers», Europ-Oil Prices (Londres), 3 de diciembre de 1973,  
p. 1. <<

[29] «Milestones in the History of U.S. Foreign Relations: Oil embargo 1973-74», Departamento de Estado de Estados Unidos. Disponible en:

<<https://history.state.gov/milestones/1969-1976/oil-embargo>>. <<

[30] Wayne G. Broehl júnior, *Cargill: Going Global*, p. 237. <<

[31] Cita de Milton Rosenthal, presidente y director ejecutivo de Engelhard, en «Engelhard's Gold», *Dun's Review*, abril de 1975, en Philipp Brothers Collection: caja 2, carpeta 2, p. 17. <<

[32] Helmut Waszkis, *Philipp Brothers: The Rise and Fall of a Trading Giant*, p. 215. <<

[33] Rich le contó a Daniel Ammann (*op. cit.*) que Jesselson les ofreció 150 000 dólares a cada uno; Jesselson le contó a Helmut Waszkis (*Philipp Brothers: The Rise and Fall of a Trading Giant*, p. 215) que estaba dispuesto a subirles el sueldo a 250 000 dólares cada uno. <<

[34] Daniel Ammann, *op. cit.* <<

[35] «Inside Philipp Brothers, a \$9 billion supertrader most people don't know», *BusinessWeek*, 3 de septiembre de 1979. Philipp Brothers Collection: caja 2, carpeta 10, p. 207. <<

[36] Daniel Ammann, *op. cit.*, p. 75. <<

[37] «Secrets of Marc Rich», *Fortune*, 23 de enero de 1984. <<

[38] Cita de Gerard F. Cerchio, presidente de Sun International Inc., el brazo comercial de Sun Company, en «The Man Behind Marc Rich», *New York Times*, 18 de agosto de 1983. Disponible en:

<<https://www.nytimes.com/1983/08/18/business/the-man-behind-marc-rich.html> >. <<

[39] Isaac Querub, entrevista con los autores, Madrid, junio de 2019. <<

[40] Isaac Querub, correo a los autores, junio de 2019. <<

[41] Manny Weiss, entrevista con los autores, Londres, marzo de 2019. <<

[42] «Le Pape Du Negoce», *Le Temps*, 30 de octubre de 2008. Disponible en:

<<https://www.letemps.ch/opinions/pape-negoce>>. <<

[43] Daniel Ammann, *op. cit.* <<

[44] Philipp Brothers Collection: caja 1, carpeta 11, p. 143. <<

[45] Philipp Brothers, informe anual de 1977, Philipp Brothers Collection: caja 2, carpeta 9. <<

[46] Hossein Razavi, «The New Era of Petroleum Trading: Spot Oil, SpotRelated Contracts, and Futures Markets», *World Bank Technical Paper*, número 96, Washington, 1989. <<

[47] Mary Ann Tetreault, *Revolution in the World Petroleum Market*, Quorum Books, 1985, p. 55. <<

[48] «Die Knochen sind noch nicht nummeriert», *Der Spiegel*, 17 de febrero de 1986. Disponible en:

<<https://www.spiegel.de/spiegel/print/d-13517991.html>>. <<

[49] «Oil: The Great Noses of Rotterdam», *New York Times*, 8 de julio de 1979. Disponible en:

<<https://www.nytimes.com/1979/07/08/archives/oil-thegreat-noses-of-rotterdam-a-market-that-runs-on-the-telex.html>> . <<

[50] «Étude sur le trading pétrolier», Ministère de la Mer, 14 de junio de 1983.  
Disponible en:

<[http://temis.documentation.developpement-durable.gouv.fr/docs/Temis/0002/Temis-0002\\_860/7522.pdf](http://temis.documentation.developpement-durable.gouv.fr/docs/Temis/0002/Temis-0002_860/7522.pdf)> . <<

[51] Bill Emmitt, entrevista con los autores, mayo de 2019. <<

[52] «Deuss: From Second-Hand Car Dealer to Controversial World Figure», *Bermuda Sun*, 18 de febrero de 1994. Disponible en:

<<http://bermudasun.bm/Content/Default/NewsOlder20120206/Article/Deuss-From-secondhand-car-dealer-to-controversial-world-figure/-3/1294/31102> >.<<

[53] Marten Boon, «Deuss' demise: an oil trader's struggle to keep up with the market, 1970s-1990s», *MPRA Paper*, 2019. Disponible en:

<[https://mpra.ub.uni-muenchen.de/95460/1/MPRA\\_paper\\_95460.pdf](https://mpra.ub.uni-muenchen.de/95460/1/MPRA_paper_95460.pdf)>. <<

[54] Jonathan Sanoff, «Soyuznefteexport v JOC Oil Ltd: A Recent Development in the Theory of the Separability of the Arbitration Clause», en *The American Review of International Arbitration*, 1990 (Sanoff fue asesor jurídico asociado de Transworld Oil, y, por lo tanto, de JOC Oil). <<

[55] Steve Levine, *The Oil and the Glory*, Random House, Nueva York, 2007, p. 133. <<

[56] Testimonio de Francis V. Elias en el caso contra Advance Chemical Company, n.º CIV-86-1401-P, tribunal de distrito de Estados Unidos del distrito occidental de Oklahoma. Elias era secretario de Transworld Oil Ltd en la época. <<

[57] «Energy: JOC Oil Bona Fides», Departamento de Estado de Estados Unidos, telegrama de la embajada de Estados Unidos en La Valletta, Malta; Washington, mayo de 1974, a través de WikiLeaks. Disponible en:

<[https://wikileaks.org/plusd/cables/1974VALLET00848\\_b.html](https://wikileaks.org/plusd/cables/1974VALLET00848_b.html)>. <<

[58] «Request for Information on Petroleum Company», Departamento de Estado de Estados Unidos, telegrama de la embajada de Estados Unidos en Gaborone, Botsuana; Washington, enero de 1975, a través de WikiLeaks. Disponible en:

<[https://wikileaks.org/plusd/cables/1975GABORO00154\\_b.html](https://wikileaks.org/plusd/cables/1975GABORO00154_b.html)>. <<

[59] «Request for Background Information on World Oil Bank», Departamento de Estado de Estados Unidos, telegrama de la embajada de Estados Unidos en Ankara, Turquía; Washington, mayo de 1978, a través de WikiLeaks. Disponible en:

<[https://wikileaks.org/plusd/cables/1978ANKARA03599\\_d.html](https://wikileaks.org/plusd/cables/1978ANKARA03599_d.html)>. <<

[60] «Iran-Contra Investigation», Senado de Estados Unidos, apéndice B, vol. 25, testimonio de Theodore G. Shackley, pp. 20-23 y 377-383. Transworld Oil aparece como Trans-World, y el nombre de John Deuss aparece mal escrito en varias ocasiones como «John Dois». Disponible en:

<<https://ia902906.us.archive.org/25/items/reportofcongress25unit/reportofcongress25unit.pdf> >.

<<

[61] «Deuss: From Second-Hand Car Dealer to Controversial World Figure»,  
*Bermuda Sun*, *op. cit.* <<

[62] «Ayatollah Khomeini returns to Iran», *The Associated Press*, 1 de febrero de 1979. Disponible en:

<<https://www.apnews.com/3042785d564d4acaa2e4a18bfc206d25>>. <<

[63] Daniel Yergin, *op. cit.*, pp. 656-680. <<

[64] «Middleman Made a Fortune in the Good Old Days Of Oil Crisis»,  
*Washington Post*, 15 de febrero de 1983. <<

[65] Daniel Yergin, *The Prize*, p. 679. <<

[66] A. Craig Copetas, *op. cit.*, p. 72. <<

[67] Daniel Ammann, *op. cit.* <<

[68] Hellmuth Weisser, entrevista con los autores, Hamburgo, mayo de 2019.

<<

[69] Philipp Brothers Collection: caja 1, carpeta 11, p. 143. <<

[70] Wayne G. Broehl júnior, *Cargill: From Commodities to Customers*, University Press of New England, 2008, p. 38. <<

[71] Group of Seven, «Declaration 1979», Tokio, 29 de junio de 1979, archivo del Oxford Institute of Energy Studies, literatura gris, caja 79. <<

### 3. EL ÚLTIMO RECURSO

[<sup>1</sup>] Esta descripción de los acuerdos de Jamaica con Marc Rich + Co se basa principalmente en las entrevistas de los autores con Hugh Hart, Manny Weiss, Vincent Lawrence y Carlton Davis. Hart fue quien contó a los autores la historia de la crisis del viernes por la noche. <<

[2] En la primera mitad de los años ochenta, Jamaica era el tercer productor de bauxita más grande del mundo después de Australia y Guinea, y el cuarto productor más grande de alúmina después de Australia, Estados Unidos y la URSS, según el Servicio Geológico de Estados Unidos. <<

[3] «Historia del Aluminio», The Aluminium Association, 2019. Disponible en:

<<https://www.aluminum.org/aluminum-advantage/history-aluminum>>. <<

[4] Datos del Servicio Geológico de Estados Unidos. <<

[5] John A. Stuckey, *Vertical Integration and Joint Ventures in the Aluminum Industry*, Harvard University Press, 1983, p. 84. <<

[6] Decisión de la Comisión Europea sobre la importación del aluminio del Este de Europa el 19 de diciembre de 1984. Disponible en:

<<https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/HTML/?uri=CELEX:31985D0206&from=GA>>. <<

[7] Datos del Servicio Geológico de Estados Unidos. <<

[8] «World Bauxite Industry: Recent Trends and Implications of Guyana's Nationalization Moves», CIA, abril de 1971. Disponible en:

<<https://www.cia.gov/library/readingroom/docs/CIA-RDP85T00875R001700010006-3.pdf>>. <<

[9] Helmut Waszkis, *Philipp Brothers: The Rise and Fall of a Trading Giant*, p. 120. <<

[10] «Guyana's Bauxite Industry Since Partial Nationalization», CIA, diciembre de 1972. Disponible en:

<<https://www.cia.gov/library/readingroom/docs/CIA-RDP85T00875R001700040056-5.pdf>>. <<

[11] «Bodies on the Doorstep: Jamaica in the 1970s», Association for Diplomatic Studies and Training. Disponible en:

<<https://adst.org/2016/12/bodies-doorstep-jamaica-late-1970s/>>. <<

[12] «Rules Bent for Jamaica, Helping US Industry», *New York Times*, 1981.  
Disponible en:

<<https://www.nytimes.com/1982/04/28/business/rules-bent-for-jamaica-helping-us-industry.html>>. <<

[13] Carlton Davis, *Jamaica in the World Aluminium Industry*, 2011, vol. 3, p. 67; y anuarios del Servicio Geológico de Estados Unidos. <<

[14] Hugh Hart, entrevista con los autores, Kingston, marzo de 2019; y Manny Weiss, entrevista con los autores, Londres, marzo de 2019. <<

[15] «What's Behind the Govt. Marc Rich Relationship?», *The Daily Gleaner*, 5 de agosto de 1985, p. 1. Disponible en:

<<https://newspaperarchive.com/kingston-gleaner-aug-05-1985-p-1/>>

Confirmado también en las entrevistas de los autores con Manny Weiss y Hugh Hart. <<

[16] Ken Hill, el policía estadounidense que pasó años tratando de arrestar a Rich, citado en «The Face of Scandal», *Vanity Fair*, junio de 2001. Disponible en:

<<https://www.vanityfair.com/news/2001/06/rich200106> > <<

[17] Hugh Hart, entrevista con los autores, Kingston, marzo de 2019. <<

[18] Jamaica Bauxite Institute. <<

[19] Hugh Hart, entrevista con los autores, Kingston, marzo de 2019. <<

[20] Carlton Davis, *Jamaica in the World Aluminium Industry*, vol. 3, p. 90. <<

[21] «Implementation Completion Report – Clarendon Alumina Production Project», Banco Mundial, 1995. Disponible en:

<<http://documents.worldbank.org/curated/en/326311468043471038/pdf/multi-page.pdf> > <<

[22] Manny Weiss, entrevista con los autores, Londres, marzo de 2019. <<

[23] «Marc Rich “Tolling” Deals Reopen US Aluminium Plants», *Financial Times*, 17 de octubre de 1986. <<

[24] «Electric Shocks for Aluminium Producers», *Financial Times*, 11 de septiembre de 1987. <<

[25] Oficina de Estadísticas Laborales de Estados Unidos, índice de precios de producción, papel de aluminio. Disponible a través de la base de datos FRED:

<<https://fred.stlouisfed.org/series/WPU10250111> > <<

[26] Manny Weiss, entrevista con los autores, Londres, marzo de 2019. <<

[27] *Ibid* <<

[28] Según Rich, citado en «Alchemist At Large», *Financial Times*, 1 de septiembre de 1988. <<

[29] Manny Weiss, entrevista con los autores, Londres, marzo de 2019. <<

[30] Hugh Small, entrevista con los autores, Kingston, marzo de 2019. <<

[31] Según Hugh Small y Vincent Lawrence en entrevistas con los autores, Kingston, marzo de 2019. <<

[32] «PM Confirms Rich Deal», *The Daily Gleaner*, 30 de junio de 1989.  
Disponible en:

<<https://newspaperarchive.com/kingston-gleaner-jun-30-1989-p-1/>> <<

[33] Según datos del prospecto de 2006 de Clarendon Alumina Production. <<

[34] 313 millones de dólares entre 1982 y 1987, 365 millones de dólares entre 1988 y 1999, 125 millones de dólares en 2000 y 65 millones de dólares en 2003. Véase Carlton Davis, «2009: Fiscal Budgets (Part 1) Pre-payment of bauxite and alumina earnings», en <http://old.jamaica-gleaner.com/gleaner/20090308/focus/focus5.html> > y prospecto de 2006 de Clarendon Alumina Production. <<

[35] Carlton Davis, entrevista con los autores, Kingston, marzo de 2019. <<

[36] Copper Handbook, Banco Mundial, 1981. (La República Democrática del Congo se conocía como Zaire entre 1971 y 1997). Disponible en:

<<http://documents.worldbank.org/curated/en/543761492970653971/pdf/multi-page.pdf>> <<

[37] «What's in a name?», *The Economist*, 5 de octubre de 2017. El economista era Antoine van Agtmael, que trabajó en la Corporación Financiera Internacional, una filial del Banco Mundial. <<

[38] Ricardo Leiman, entrevista con los autores, Londres, agosto de 2019. <<

[39] Citado en «Why Marc Rich is Richer than Ever», *Fortune*, 1 de agosto de 1988. Disponible en:

<[https://archive.fortune.com/magazines/fortune/fortune\\_archive/1988/08/01/70\\_845/index.htm](https://archive.fortune.com/magazines/fortune/fortune_archive/1988/08/01/70_845/index.htm) >

<<

[40] «While Marc Rich Was Fugitive, Firm Dealt With Pariah Nations», *Wall Street Journal*, 23 de abril de 2001. Disponible en:

<<https://www.wsj.com/articles/SB982885815892990443> > <<

[41] Eric de Turckheim, entrevista con los autores, Ginebra, marzo de 2019.  
<<

[42] Daniel Ammann, *op. cit.* <<

[43] Harold Macmillan, «The Wind of Change», Ciudad del Cabo, 3 de febrero de 1960. Disponible en:

<[http://www.africanrhetoric.org/pdf/J%20 %20 %20Macmillan%20-%20 %20the%20wind%20of%20change.pdf](http://www.africanrhetoric.org/pdf/J%20%20%20Macmillan%20-%20%20the%20wind%20of%20change.pdf) > <<

[44] Ivan Glasenberg, que sería consejero delegado de Glencore, no pudo participar en los Juegos Olímpicos de Los Ángeles en 1984 como consecuencia del boicot. <<

[45] Shipping Research Bureau, «Embargo: Apartheid Oil's Secrets Revealed» (Amsterdam University Press, 1995), en la colección del Instituto Internacional de Historia Social, Ámsterdam, p. 192. Disponible en:

<

[https://archieff.socialhistory.org/sites/default/files/docs/collections/embargo\\_apartheids\\_oil\\_secrets\\_context=nl/node/4708](https://archieff.socialhistory.org/sites/default/files/docs/collections/embargo_apartheids_oil_secrets_context=nl/node/4708) > <<

[46] Jonathan Ford, *Depression, Oil Trading & a Mind at War With Itself* (Chipmunkpublishing, 2016), unas memorias escritas por un antiguo comerciante de Vitol. <<

[47] Mark Crandall, entrevista con los autores, Londres, mayo de 2019. <<

[48] David Issroff, entrevista con los autores, Nueva York, agosto de 2019. <<

[49] Shipping Research Bureau, *op. cit.*, p. 326. <<

[50] «South Africa's Secret Lifeline», *Observer*, 3 de junio de 1984. <<

[51] Hennie Van Vuuren, *Apartheid, Guns and Money*, Hurst & Company, Londres, 2018. <<

[52] Shipping Research Bureau, *op. cit.*, p. 258. <<

[53] Hennie Van Vuuren, *op. cit.*, p. 103. <<

[54] Citado en Shipping Research Bureau, *op. cit.*, p. 149. La BBC no emitió la entrevista con John Deuss, pero la grabación resurgió años después cuando fue utilizada por el programa de investigación holandés *Gouden Bergen* el 10 de septiembre de 1989. <<

[55] Daniel Ammann, *op. cit.* <<

[56] Entrevista de los autores con un antiguo ejecutivo jefe de Marc Rich + Co que solicitó aparecer de forma anónima. <<

[57] Entrevista de los autores con «*monsieur* Ndolo» (pseudónimo utilizado por el comerciante de Marc Rich que montó Cobuco a principios de los ochenta). <<

[58] Base de datos del PIB per cápita. Disponible en:

<[https://data.world-bank.org/indicator/ny.gdp.pcap.cd?most\\_recent\\_value\\_desc=true](https://data.world-bank.org/indicator/ny.gdp.pcap.cd?most_recent_value_desc=true)>. <<

[59] Las tasas de interés de la Reserva Federal de Estados Unidos subieron por encima del 22 % en 1981. <<

[60] Según datos de la Administración de Información Energética que muestran el consumo de petróleo de Burundi es de 700-800 barriles diarios entre 1980-1983, y la capacidad de los buques de carga estándar es de dos millones de barriles. <<

[61] Entrevista de los autores con un comerciante que solicitó permanecer en el anonimato. <<

[62] Daniel Ammann, *op. cit.* <<

[63] «Executive Order 12 205», Gobierno de Estados Unidos, Washington, 7 de abril de 1980, 45 FR 24 099, 3 CFR, 1980 Comp., p. 248. Disponible en:

<<https://www.archives.gov/federal-register/codification/executive-order/12-205.html>> <<

[64] Entrevista de la NBC con Rich, 1992. <<

[65] «Indictment: United States of America vs Marc Rich et al.», Tribunales de Distrito de Estados Unidos para el Distrito Sur de Nueva York, septiembre de 1983. <<

[66] *Ibid.* <<

[67] «The Lifestyle of Rich, the infamous», *Fortune*, 30 de junio de 1986.  
Disponible en

<<https://fortune.com/2013/06/30/the-lifestyle-of-rich-the-infamous-fortune-1986/>> <<

[68] «Judge Orders Exxon to Repay \$895m», *Financial Times*, 26 de marzo de 1983. <<

[69] «Arco to Pay \$315 Million to Settle Claims of Price Control Violations, Overcharges», *Wall Street Journal*, 2 de mayo de 1986. <<

[70] Evan Thomas, *The Man to See*, Simon & Schuster, Nueva York, 1991, p. 417. Rich, sin embargo, negó la historia y dijo que «no tenía nada de cierto». Según Rich, su abogado nunca le pidió que volviera a Estados Unidos. <<

[71] «The controversial pardon of international fugitive Marc Rich», Congreso de Estados Unidos, Washington, 8 de febrero y 1 de marzo de 2001, pp. 73 y 303. Disponible en:

<[https://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/1/12/2001\\_The\\_Controversial\\_Pardon\\_of\\_Inte](https://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/1/12/2001_The_Controversial_Pardon_of_Inte)  
> <<

#### 4. BARRILES DE PAPEL

[<sup>1</sup>] Andy Hall, entrevista con los autores, Derneburg, marzo de 2019. <<

[2] BP Statistical Review of World Energy. Kuwait producía 1,4 millones de barriles diarios e Irak 2,8. Se estimaba que la producción mundial de petróleo era de 63,8 millones de barriles diarios. <<

[3] Resolución 661 del Consejo de Seguridad de la ONU del 6 de agosto de 1990. Disponible en:

<<http://unscr.com/en/resolutions/doc/661>>. <<

[4] Andy Hall, entrevista con los autores, Derneburg, marzo de 2019. <<

[5] «Will Philbro's Daddy Squash Its Ambitions?», *Business Week*, 25 de marzo de 1991. <<

[6] Colin Bryce, entrevista con los autores, Londres, febrero de 2019. <<

[7] «Dojima Rice Exchange», Japan Exchange Group. Disponible en:

<<https://www.jpx.co.jp/dojima/en/index.html>>. <<

[8] Robert J. Wiener, «Origins of Futures Trading: The Oil Exchanges in the 19th Century», Université Laval, Quebec, Canadá. 1992. <<

[9] Andy Hall, entrevista con los autores, Derneburg, marzo de 2019. <<

[10] «Salomon Inc.'s Powerful Oil Man, Andrew Hall, Leads a Resurgence of Traders on Wall Street», *Wall Street Journal*, 11 de enero de 1991. <<

[11] Informe Mensual del Mercado Petrolero, Agencia Internacional de la Energía, París, enero de 1990, p. 11. <<

[12] «Saddam's Message of Friendship to President Bush», Departamento de Estado de Estados Unidos, cable de la embajada estadounidense en Bagdad, 25 de julio de 1990. Disponible en:

<[https://wikileaks.org/plusd/cables/90BAGHDAD4237\\_a.html](https://wikileaks.org/plusd/cables/90BAGHDAD4237_a.html)> <<

[13] Andy Hall, entrevista con los autores, Derneburg, marzo de 2019. <<

[14] *Ibid.* <<

[15] «Iraq Threatens Emirates and Kuwait on Oil Glut», *New York Times*, 18 de julio de 1990. Disponible en:

<<https://www.nytimes.com/1990/07/18/business/iraq-threatens-emirates-and-kuwait-on-oil-glut.html>> <<

[16] «Invading Iraqis Seize Kuwait and Its Oil», *New York Times*, 3 de agosto de 1990. Disponible en:

<<https://www.nytimes.com/1990/08/03/world/iraqiinvasion-invading-iraqis-seize-kuwait-its-oil-us-condemns-attackurges.html>> <<

[17] «Meaner than a Junkyard Dog», *Texas Monthly*, abril de 1991. Disponible en:

<<https://www.texasmonthly.com/articles/meaner-than-a-junkyarddog/>>. <<

[18] Andy Hall, entrevista con los autores, Derneburg, marzo de 2019. <<

[19] Helmut Waszkis, *Philipp Brothers: The Rise and Fall of a Trading Giant*, pp. 232-233. <<

[20] Philipp Brothers Collection: caja 1, carpeta 11, p. 143. <<

[21] David Tandler, entrevista con los autores, Nueva York, agosto de 2019.  
<<

[22] «Behind the Salomon Brothers Buyout», *Fortune*, 7 de septiembre de 1981. Disponible en:

<<https://fortune.com/1981/09/07/salomon-brothers-buyout/>> <<

[23] Helmut Waszkis, *Philipp Brothers: The Rise and Fall of a Trading Giant*, p. 251. <<

[24] *Ibid.* <<

[25] David Tandler, entrevista con los autores, Nueva York, agosto de 2019.  
<<

[26] «Voest-Alpine Plight Affects All Austria», *New York Times*, 20 de enero de 1986. Disponible en:

<<https://www.nytimes.com/1986/01/20/business/voest-alpine-plight-affects-all-austria.html>> <<

[27] Sitio web de la compañía Klöeckner. Disponible en:

<<https://www.kloeckner.com/en/group/history.html>> <<

[28] «Ferruzzi Group – Trading Activities May Post \$100m Loss for 1989»,  
*Wall Street Journal*, 25 de septiembre de 1989. <<

[29] Serge Varsano, entrevista con los autores, París, noviembre de 2019. <<

[30] «OPEC Keeps Oil Traders Guessing», *Financial Times*, 12 de abril de 1988. <<

[31] Entrevista de los autores con un ejecutivo de Transworld Oil que solicitó aparecer de forma anónima. <<

[32] *Ibid.* <<

[33] La cantidad estimada de las pérdidas varía según las fuentes, pero la mayoría la establecen entre 200 y 660 millones de dólares. Tom Bower, *The Squeeze*, HarperPress, Londres, 2010, pp. 63-65. <<

[34] «Oil Trader Big Winner in Atlantic Sale to Sun», *New York Times*, 7 de julio de 1988. Disponible en:

<<https://www.nytimes.com/1988/07/07/business/businesspeople-oil-trader-a-big-winner-in-atlantic-sale-to-sun.html>> <<

## 5. LA CAÍDA DE MARC RICH

[1] La descripción de la caída de Marc Rich que se ofrece en este capítulo se basa principalmente en las entrevistas de los autores con las personas implicadas, entre ellas Zbynek Zak, Josef Bermann, Paul Wyler, Manny Weiss, Ivan Glasenberg, Mark Crandall, Graham Sharp, Danny Posen e Isaac Querub, así como en *El rey del petróleo*, Daniel Ammann (*op. cit.*). <<

[2] Jim Daley se unió a Marc Rich + Co en 1977 para dirigir la financiación del petróleo; entrevista con los autores, Londres, agosto de 2019. <<

[3] Entrevista con Rich en «Fugitive Marc Rich Prospers Abroad, Hopes to Settle US Criminal Charges», *Wall Street Journal*, 1 de febrero de 1994. <<

[4] «Smoking Out Marc Rich», *Institutional Investor*, 1 de agosto de 1992. <<

[5] Danny Posen, entrevista con los autores, Londres, febrero de 2019. <<

[6] Mark Crandall, entrevista con los autores, Londres, mayo de 2019. <<

[7] «A definition of Richness», *Financial Times*, 10 de agosto de 1992. <<

[8] Mark Crandall, entrevista con los autores, Londres, mayo de 2019. <<

[9] «Aide to Marc Rich Quits Post», *New York Times*, 4 de junio de 1992.  
Disponible en:

<<https://www.nytimes.com/1992/06/04/business/aid-to-marc-rich-quits-post.html>> <<

[10] Manny Weiss, entrevista con los autores, Londres, marzo de 2019. <<

[11] *Ibid.* <<

[12] Isaac Querub, entrevista con los autores, Madrid, junio de 2019. <<

[13] *Ibid.* <<

[14] Datos de Bloomberg. <<

[15] Zbynek Zak, entrevista con los autores, Zug, junio de 2019. <<

[16] Daniel Ammann, *El rey del petróleo*. <<

[17] Manny Weiss, entrevista con los autores, Londres, marzo de 2019. <<

[18] Mark Crandall, entrevista con los autores, Londres, mayo de 2019. <<

[19] «What Makes \$1 Billion a Year and Oils the Global Economy While Rebuilding Its Reputation?», Bloomberg News, 2018. Disponible en:

<<https://www.bloomberg.com/news/features/2018-05-31/oil-trader-trafigura-rebuilds-reputation-while-making-billions>> <<

[20] «Marc Rich Cedes Majority Stake in Commodities Firm He Founded», *Wall Street Journal*, 9 de marzo de 1993; «Marc Rich Hopes for Resolution of Tax Case», *Financial Times*, 12 de marzo de 1993. <<

[21] Basado en la descripción de lo ocurrido de Zbynek Zak, que estuvo presente; entrevista con los autores, Zug, junio de 2019. <<

[22] Correspondencia de los autores con Zbynek Zak, febrero de 2020. <<

[23] «Marc Rich Passes Control of Company to Employees», *Wall Street Journal*, 10 de diciembre de 1993, y Daniel Ammann, *op. cit.* <<

[24] Isaac Querub, entrevista con los autores, Madrid, junio de 2019. <<

[25] En base a los testimonios de varias personas que participaron en las deliberaciones, pero Ebner no recuerda ninguna discusión con Strothotte, y asegura que él nunca ha invertido en materias primas (Martin Ebner, entrevista con los autores por teléfono, febrero de 2020). <<

[26] «Roche's 93 net rose by 29%», *Wall Street Journal*, 20 de abril de 1994.  
<<

[27] La estructura de la empresa antes de 1994 era compleja y los distintos socios recuerdan de forma diferente los detalles del acuerdo de compra. Rich, a quien su biógrafo le pidió que confirmara que había recibido unos 600 millones de dólares por la venta de la empresa, dijo que eso «no se alejaba de la realidad» (Daniel Ammann, *op. cit.*). <<

[28] Daniel Ammann, *op. cit.* <<

[29] Mark Crandall, entrevista con los autores, Londres, mayo de 2019. <<

[30] Trafigura, publicación interna. <<

[31] Danny Posen, entrevista con los autores, Londres, febrero de 2019. Al grupo le gustó Skydiver y también Trafigura, pero descartaron usar Blackheart. <<

[32] Edmundo Vidal, entrevista con los autores, Lima, abril de 2019. <<

[33] Entrevista de los autores con un antiguo ejecutivo de Trafigura que no quiso que se le identificara. <<

[34] Zbynek Zak, entrevista con los autores, Zug, junio de 2019. <<

[35] Cálculo de los autores basado en el beneficio comercial de Glencore en este periodo. <<

[36] Lucio Genovese, entrevista con los autores por videollamada, octubre de 2020. <<

[37] Basado en las cuentas publicadas en los folletos de bonos de 1998 y entrevistas con antiguos socios. <<

[38] Blank contra el Comisionado de Impuestos en el Tribunal Superior de Australia, 2016. Disponible en:

<<http://www.hcourt.gov.au/assets/publications/judgment-summaries/2016/hca-42-2016-11-09.pdf>> <<

[39] Mark Crandall, entrevista con los autores, Londres, mayo de 2019. <<

## 6. LA MAYOR LIQUIDACIÓN POR CIERRE DE LA HISTORIA

[1] Datos sobre Trans-World recopilados a partir de entrevistas de los autores con distintos antiguos empleados y ejecutivos de Trans-World, correos de Lev Chernoy y Michael Cherney respondiendo a preguntas de los autores, copias archivadas de la web de los hermanos Reuben que contienen datos biográficos y entrevistas de Reuben y otros protagonistas, entre ellas: «Russia's Aluminium Tsar», *The Economist*, 21 de enero de 1995; «Grabbing a Corner on Russian Aluminum», *Businessweek*, 16 de septiembre de 1996; «Helter-Smelter: Amid Russia's Turmoil, UK Firm Wins Slice of Nation's Aluminum», *Wall Street Journal*, 28 de enero de 1997; «Transworld Group: Pitfalls for Pioneers», *Financial Times*, 17 de junio de 1998, y «Aluminium "Risk Taker" Changes Tack in Russia», *Financial Times*, 11 de abril de 2000.

<<

[2] Felix Posen, entrevista con los autores, Londres, mayo de 2019. <<

[3] Artem Tarasov, *Millionaire* (2004). La traducción del texto en ruso es de los autores. Disponible en:

<[http://lib.ru/NEWPROZA/TARASOW\\_A/millioner.txt](http://lib.ru/NEWPROZA/TARASOW_A/millioner.txt)> <<

[4] *Ibid.* <<

[5] «Soviets buy American», *New York Times*, 10 de mayo de 1989.  
Disponible en:

<<https://www.nytimes.com/1989/05/10/opinion/foreign-affairs-soviets-buyamerican.html>> <<

[6] Según un director ejecutivo de Marc Rich + Co que pidió permanecer en el anonimato. <<

[7] Según David Lilley, que trabajó para Philipp Brothers y después para Metallgesellschaft. Cuando los comerciantes de metales de Philipp Brothers se pasaron a Metallgesellschaft, la compañía alemana se quedó con gran parte del níquel. <<

[8] Según su hijo, en «The Reuben Show: The Hottest Property Tycoons in London», *Evening Standard*, 25 de junio de 2010. Disponible en:

<<https://www.standard.co.uk/lifestyle/the-reuben-show-the-hottest-propertytycoons-in-london-6484966.html>> <<

[9] «Baby Reuben», *Estates Gazette*, 24 de junio de 2006. <<

[10] «Brothers Go Public Over Their Success», *Jewish Chronicle*, 28 de marzo de 2003. Disponible en:

<<https://www.reubenbrothers.com/brothers-go-publicover-their-success/>> <<

[11] David Issroff, entrevista con los autores, Nueva York, agosto de 2019. <<

[12] *Ibid.* <<

[13] Danny Posen (director de la oficina de Marc Rich + Co de Moscú en la época), entrevista con los autores, Londres, febrero de 2019. <<

[14] Lev Chernoy, respuesta por correo a las preguntas de los autores, febrero de 2020. <<

[15] «We Saved the Industry», *Rosbalt*, 25 de noviembre de 2006 (entrevista con Lev Chernoy). Disponible en:

<<http://chernoi.ru/top/publikatsii/publitsistika/105-my-spasli-promyshlennost-rossii-intervyu-informatsionnomuagentstvu-rosbalt-25-11-2006>> <<

[16] «Grabbing a Corner on Russian Aluminum», *Businessweek*, 16 de septiembre de 1996. <<

[17] «Aluminium “Risk Taker” Changes Tack in Russia», *Financial Times*, 11 de abril de 2000. Disponible en:

<<https://www.reubenbrothers.com/aluminium-%e2%80%b2risk-taker%e2%80%b2changes-tack-in-russia>> <<

[18] *Ibid.* <<

[19] Lev Chernoy, respuesta por correo a las preguntas de los autores, febrero de 2020. <<

[20] «Trans-World – Establishment of a New Aluminium Company»,  
Macquarie Equities Limited, diciembre de 1995. <<

[21] «King of the Castle», *The Economist*, 21 de enero de 1995. Disponible en:

<<https://www.reubenbrothers.com/king-of-the-castle-russianaluminium/>> <<

[22] *Ibid.* <<

[23] «It's Lawyers at Dawn in the Wild East», *Guardian*, 1 de marzo de 2000.  
Disponible en:

<<https://www.reubenbrothers.com/it%e2%80%b2s-lawyersat-dawn-in-the-wild-east/>> <<

[24] Gary Busch, entrevista con los autores, Londres, mayo de 2019. <<

[25] «Helter-Smelter: Amid Russia's Turmoil, UK Firm Wins Slice of Nation's Aluminum», *Wall Street Journal*, 28 de enero de 1997. <<

[26] Datos de Bloomberg. <<

[27] *Op. cit.*, *Financial Times*, 2000, a través de la web de los hermanos Reuben. <<

[28] Berezovski contra Abramovich – juicio de Gloster, 2012, párrafo 1044.  
[2012] EWHC 2463 (Comm). <<

[29] «Smert' predprinimatelya», *Kommersant*, 12 de septiembre de 1995.  
Disponible en:

<<https://www.kommersant.ru/doc/117306>> <<

[30] Igor Vishnevskiy (antiguo director de la oficina de Glencore de Moscú), entrevista con los autores, Londres, junio de 2019. <<

[31] David Issroff, entrevista con los autores, Nueva York, agosto de 2019. <<

[32] *Op. cit.*, *Financial Times*, 2000, a través de la web de los hermanos Reuben. <<

[33] *Ibid.* <<

[34] *Ibid.* <<

[35] *Ibid.* <<

[36] Departamento de Estado de Estados Unidos, declaración sobre el clima de inversión de Kazajistán de 2005. Disponible en:

<<https://2001-2009.state.gov/e/eeb/efd/2005/42065.htm>> <<

[37] Archivo de la web de los hermanos Reuben. Disponible en:

<<http://web.archive.org/web/20060419184709/http://www.reubenbrothers.com/transworld.html>>

<<

[38] *Ibid.*, *Financial Times*, 2000, a través de la web de los hermanos Reuben.  
<<

[39] «Reuben Brothers give Tories nearly £200,000», *Financial Times*, 29 de julio de 2008. Disponible en:

<<https://www.ft.com/content/4cc2e73c-5dc2-11dd-8129-000077b07658>> <<

[40] «Reuben Foundation donates £80 million for first new Oxford college in 30 years», Universidad de Oxford, 11 de junio de 2020. Disponible en:

<<https://www.ox.ac.uk/news/2020-06-11-reuben-foundation-donates-80-million-first-new-oxford-college-30-years>> <<

[41] Ígor Vishnevskiy, entrevista con los autores, Londres, junio de 2019. <<

[42] Según otro espectador del partido, que pidió permanecer en el anonimato.

<<

[43] «Lev Chernoy: Almost half the business elite of the country are my protégés» *Komsomlskaya Pravda*, 15 de noviembre de 2004, Disponible en:

<<https://www.kp.ru/daily/23403/33998/>> <<

[44] Lucio Genovese, entrevista por videollamada con los autores, octubre de 2020. <<

[45] Paul Klebnikov, *Godfather of the Kremlin: Life and Times of Boris Berezovsky*, Mariner Books, 2001, p. 71. <<

[46] Paul Klebnikov, *ibid.*, p. 182, y entrevista de los autores con Raymond Cretegy, Ginebra, mayo de 2019. <<

[47] Ígor Vishnevskiy, entrevista con los autores, Londres, junio de 2019. <<

## 7. UN COMUNISMO MUY CAPITALISTA

[1] «El Hotel Parque Central de La Habana cumple ya 20 años», *Cibercuba*, 6 de mayo de 2018. Disponible en:

<<https://www.cibercuba.com/noticias/z2018-05-06-u1-e196568-s27316-hotel-parque-central-habana-cumple-20-anos>> <<

[2] «Search for New Capital Sources», *Cuba Business*, vol. 8, n.º 8, octubre de 1994. <<

[3] Ian Taylor, entrevista con los autores, Londres, febrero de 2019. <<

[4] Colin Bryce, entrevista con los autores, Londres, febrero de 2019. <<

[5] David Jamison, entrevista con los autores, Graffham, febrero de 2019. <<

[6] Jonathan Ford, *Depression, Oil Trading & A Mind At War With Itself*, Chipmunkpublishing, 2016, p. 130. <<

[7] «Ian Taylor: the oilman, his cancer, and the millions he's giving the NHS», *The Times*, 8 de junio de 2019. Disponible en:

<<https://www.thetimes.co.uk/article/ian-taylor-the-oilman-his-cancer-and-the-millions-hes-giving-the-nhs-wnwbtpq2h>> <<

[8] Cole Blasier, «El fin de la Asociación Soviético-Cubana», Revista del Instituto de Estudios Internacionales de la Universidad de Chile. Disponible en:

<<https://revistaei.uchile.cl/index.php/REI/article/download/15377/28489/>>,

y TASS, «Trade, Credit Pact Signed with USSR», Moscú, 12 de enero de 1964. <<

[9] Entrevista de los autores con un antiguo directivo de Marc Rich + Co que ha pedido permanecer en el anonimato. <<

[10] Discurso de Fidel Castro del 28 de enero de 1990, Castro Speech Data Base, Latin American Network Information Center, University of Texas at Austin. Disponible en:

<http://lanic.utexas.edu/project/castro/db/1990/19900129.html> <<

[11] Ian Taylor y David Fransen, entrevista con los autores, Londres, febrero de 2019. <<

[12] Folleto de Vitol, 2010. <<

[13] Informe anual de Vitol, 1994. <<

[14] *Cuba Business, op. cit.*, octubre de 1994. <<

[15] *Team spirit* (París: Sucres et Denrées, 2012), un libro publicado para conmemorar el 60.º aniversario de la compañía. <<

[16] David Fransen, entrevista con los autores, Londres, febrero de 2019. <<

[17] Jorge Pérez-López, «The Restructuring of the Cuban Sugar Agro-industry: A Progress Report, Association for the Study of the Cuban Economy», 2016. Disponible en:

[https://www.ascecuba.org/asce\\_proceedings/the-restructuring-of-the-cuban-sugar-agroindustry-a-progress-report/](https://www.ascecuba.org/asce_proceedings/the-restructuring-of-the-cuban-sugar-agroindustry-a-progress-report/) <<

[18] Base de datos del Servicio de Agricultura Extranjera del Departamento de Agricultura de Estados Unidos. <<

[19] David Fransen, entrevista con los autores, Londres, febrero de 2019. <<

[20] La estructura de control de Sunrise (Bermuda) Ltd aparece en el informe anual de Vitol de 1994. <<

[21] Jonathan Ford, *op. cit.* <<

[22] «Vitol's Ian Taylor on oil deals with dictators and drinks with Fidel», *Financial Times*, 8 de abril de 2018. Disponible en:

<<https://www.ft.com/content/2dc35efc-89ea-11e8-bf9e-8771d5404543>> <<

[23] «Lured by Sun and Socialism, Tourists Flocking to Cuba», *Washington Post*, 1999. Disponible en:

<https://www.washingtonpost.com/archive/politics/1999/01/09/lured-by-sun-and-socialism-tourists-flocking-to-cuba/f5ec77c7-95ed-4b6b-b318-d12b47a74ea9/> <<

[24] Ígor Vishnevskiy, entrevista con los autores, Londres, junio de 2019. <<

[25] Danny Posen, entrevista con los autores, Londres, febrero de 2019. <<

[26] Entrevista con un antiguo ejecutivo jefe de Cargill que solicitó aparecer de forma anónima. <<

[27] Raymond Cretegny, antiguo director ejecutivo de André; entrevista con los autores, Ginebra, mayo de 2019. <<

[28] Datos proporcionados a los autores por Vitol, febrero de 2020. <<

[29] Circular de oferta, Vitol Master Trust, 1999. <<

[30] «Inside Vitol: How the World's Largest Oil Trader Makes Billions», Bloomberg News, 2016. Disponible en:

<<https://www.bloomberg.com/news/features/2016-06-01/giant-oil-trader-vitol-makes-billions-in-volatile-times>> <<

[31] Informe anual de Vitol de 1967. <<

[32] David Jamison, entrevista con los autores, Graffham, junio de 2019. <<

[33] Philipp Brothers Collection: caja 1, carpeta 11, p. 143. <<

[34] Folleto, Vitol Holding NV, 1974, p. 11. <<

[35] David Jamison, entrevista con los autores, Graffham, junio de 2019. <<

[36] «Fasting on the Oil Glut», *Texas Monthly*, octubre de 1984. <<

[37] David Jamison, entrevista con los autores, Graffham, junio de 2019. <<

[38] Informe anual de Vitol de 1970. <<

[39] Jonathan Ford, *op. cit.*, p. 120. <<

[40] Informe anual de Euromin de 1995, disponible a través de Companies House en el Reino Unido. Disponible en:

<<https://beta.companieshouse.gov.uk/company/FC016897/filing-history>> <<

[41] *Ibid* <<

[42] Ian Taylor, entrevista con los autores, Londres, febrero de 2019. <<

[43] En 1999, Vitol movió unos tres millones de barriles al día de petróleo y otros productos, según los datos proporcionados a los autores por la compañía. Un folleto de Glencore dice que su volumen de comercio de petróleo y productos fue de 2,5 millones de barriles al día ese mismo año. <<

[44] Imputación de Raznjatovic (Arkan), Tribunal Criminal Internacional de la Antigua Yugoslavia, 1997. Disponible en:

<[https://www.icty.org/x/cases/zeljko\\_raznjatovic/ind/en/ark-ii970 930e.pdf](https://www.icty.org/x/cases/zeljko_raznjatovic/ind/en/ark-ii970%20930e.pdf)> <<

[45] «Oil chief paid \$1 million to warlord», *Guardian*, 1 de julio de 2001.  
Disponible en:

<<https://www.theguardian.com/world/2001/jul/01/balkans.warcrimes2>> <<

[46] Vitol, correo electrónico a los autores, febrero de 2020. <<

[47] OMV Petrom SA v. Glencore International AG, Tribunal Superior de Justicia de Inglaterra y Gales (Tribunal Comercial), 13 de marzo de 2015, [2015] EWHC 666 (Comm). Disponible en:

<<http://www.bailii.org/ew/cases/EWHC/Comm/2015/666.html>>.

Cifra de compensación del informe anual de Glencore de 2015. <<

[48] Graham Sharp, entrevista con los autores, Londres, febrero de 2019 <<

[49] Vitol Holding BV, la compañía matriz del grupo, informó de un beneficio de 6,6 millones de dólares ese año, pero Vitol Holding II SA, la entidad de Luxemburgo a través de la que los gerentes de Vitol manejaban sus acciones en el grupo, informó de una pérdida de seis millones de dólares. <<

[50] Departamento de Justicia de Estados Unidos, US v. Cargill, Inc., and Continental Grain Co., Tribunal del Distrito de Columbia de Estados Unidos, Civil N.º 1: 99CV01 875, Washington, 8 de julio de 1999. Disponible en:

<<https://www.justice.gov/atr/case-document/file/490676/download>> <<

[51] Brian Gilvary, entrevista con los autores, Londres, noviembre de 2019. <<

[52] Una descripción fascinante y concienzuda del auge y caída de Enron aparece en Bethany McLean y Peter Elkind, *The Smartest Guys in the Room*, Portfolio, Nueva York, 2003. <<

[53] «Enron Will Pay \$445 Million to Buy Metals Merchant MG», *Wall Street Journal*, 23 de mayo de 2000. Disponible en:

<<https://www.wsj.com/articles/SB959026617606197228>> <<

[54] «Inside Vitol: How the World's Largest Oil Trader Makes Billions», Bloomberg News, 1 de junio de 2016. Disponible en:

<<https://www.bloomberg.com/news/features/2016-06-01/giant-oil-trader-vitol-makes-billions-in-volatile-times>> <<

[55] Bethany McLean, y Peter Elkind, *op. cit.*, p. 225. <<

[56] *Ibid.*, p. 224. <<

[57] «Timeline: A Chronology of Enron Corp.», *New York Times*, 18 de enero de 2006. Disponible en:

<<https://www.nytimes.com/2006/01/18/business/worldbusiness/timeline-a-chronology-of-enron-corp.html>> <<

[58] Departamento de Justicia de Estados Unidos, US v. Cargill, Inc., and Continental Grain Co., Tribunal del Distrito de Columbia de Estados Unidos, Civil N.º 1: 99CV01 875, Washington, 8 de julio de 1999. Disponible en:

<<https://www.justice.gov/atr/case-document/file/490676/download>> <<

## 8. BIG BANG

[1] «XSTRATA – A Leap Upwards», memorando enviado por Mick Davis a Brian Azzopardi, Gavin Foley y Benny Levene el 27 de junio de 2001. Copia en posesión de los autores. <<

[2] Deng Xiaoping, «Emancipate the Mind, Seek Truth from Facts and United as One in Looking to the Future», Pekín, 13 de diciembre de 1978. Disponible en:

<[http://cpcchina.chinadaily.com.cn/2010-10/15/content\\_13918199.htm](http://cpcchina.chinadaily.com.cn/2010-10/15/content_13918199.htm)> <<

[3] Guy C. K. Leung, Raymond Li, y Melissa Low, «Transitions in China's Oil Economy», 1990-2010. <<

[4] Yiping Xiao, Yan Song y Xiaodong Wu, «How Far Has China's Urbanisation Gone?», *Sustainability*, agosto de 2018. Disponible en:

<[https://res.mdpi.com/sustainability/sustainability-10-02953/article\\_deploy/sustainability-10-02953.pdf](https://res.mdpi.com/sustainability/sustainability-10-02953/article_deploy/sustainability-10-02953.pdf)> <<

[5] Saul Eslake, «Commodity Prices», artículo presentado en la International Conference of Commercial Bank Economists, 23 de junio de 2011. Disponible en:

<[https://grattan.edu.au/wp-content/uploads/2014/04/092\\_ICCBE\\_commodities.pdf](https://grattan.edu.au/wp-content/uploads/2014/04/092_ICCBE_commodities.pdf)> <<

[6] Datos del FMI, producto interno bruto per cápita, precios constantes, medidos utilizando la paridad del poder adquisitivo, dólar internacional 2011. Disponible en:

<[https://www.imf.org/external/pubs/ft/weo/2019/01/weodata/weorept.aspx?](https://www.imf.org/external/pubs/ft/weo/2019/01/weodata/weorept.aspx?pr.x=61&pr.y=11&sy=1980&ey=2024&scsm=1&ssd=1&sort=country&ds=.&br=1&c=924&s=NG)

[pr.x=61&pr.y=11&sy=1980&ey=2024&scsm=1&ssd=1&sort=country&ds=.&br=1&c=924&s=NG](https://www.imf.org/external/pubs/ft/weo/2019/01/weodata/weorept.aspx?pr.x=61&pr.y=11&sy=1980&ey=2024&scsm=1&ssd=1&sort=country&ds=.&br=1&c=924&s=NG)

<<

[7] «Protocol on the Accession of the People's Republic of China», Organización Mundial del Comercio, noviembre de 2001. Disponible en:

<[https://www.wto.org/english/thewto\\_e/acc\\_e/a1\\_chine\\_e.htm](https://www.wto.org/english/thewto_e/acc_e/a1_chine_e.htm)> <<

[8] Datos del Fondo Monetario Internacional. <<

[9] World Bureau of Metal Statistics. <<

[10] «Commodity Supercycles: What Are They and What Lies Ahead», Banco de Canadá, informe del Banco de Canadá, otoño de 2016. Disponible en:

<<https://www.bankofcanada.ca/wp-content/uploads/2016/11/boc-reviewautumn16-buyuksahin.pdf>> <<

[11] *Ibid.* <<

[12] «The Role of Major Emerging Markets in Global Commodity Demand», Banco Mundial, junio de 2018. Disponible en:

<<http://documents.worldbank.org/curated/en/865201530037257969/pdf/WPS8495.pdf>> <<

[13] «Glaserberg was a cheeky kid – ex teacher», *Sunday Times* (Sudáfrica), 22 de mayo de 2011. Disponible en:

<<https://www.timeslive.co.za/news/south-africa/2011-05-22-glasenberg-was-a-cheeky-kid-ex-teacher/>> <<

[14] Resultados del maratón de Nueva York, página de Glasenberg:

<<https://results.nyrr.org/runner/5960/result/941106>> <<

[15] «Der Reichster Haendler der Welt», *Bilanz*, 1 de mayo de 2011.  
Disponible en:

<<https://www.handelszeitung.ch/unternehmen/der-reichste-handler-derwelt>> <<

[16] Felix Posen, entrevista con los autores, Londres, mayo de 2019. <<

[17] Según la biografía oficial de Glencore. Disponible en:

<<https://www.glencore.com/en/who-we-are/our-leadership>> <<

[18] Josef Bermann, entrevista con los autores, Zúrich, mayo de 2019. <<

[19] Zbynek Zak, entrevista con los autores, Zug, junio de 2019. <<

[20] «Enex Float Lifts Veil on Glencore's \$10bn Empire», *Sydney Morning Herald*, 1 de septiembre de 2001. <<

[21] Según dos antiguos socios de Glencore que hablan desde el anonimato. <<

[22] Paul Wyler, entrevista con los autores, Zúrich, junio de 2019. <<

[23] Entrevista de los autores con un expleado de Glencore que solicitó aparecer de forma anónima. <<

[24] Greg James, entrevista telefónica con los autores, junio de 2019. <<

[25] Ivan Glasenberg, entrevista con los autores, Baar, agosto de 2019. <<

[26] A finales de 1998, los precios de exportación australianos del carbón térmico habían caído a 26,1 dólares la tonelada, el precio más bajo desde 1987, según datos del FMI. <<

[27] Prospecto de Glencore de mayo de 2002. <<

[28] «The World is Hungry for Coal, Glencore Says», *Coal Week International*, agosto de 2001. <<

[29] «Glencore's Glasenberg on Enx IPO, Coal Potential: Comment», Bloomberg News, 4 de septiembre de 2001. <<

[30] Prospecto de Glencore de mayo de 2002. <<

[31] «Enex Float Lifts Veil on Glencore's \$10bn Empire», *Sydney Morning Herald*, 1 de septiembre de 2001. <<

[32] Prospecto de Glencore de mayo de 2002. <<

[33] Xstrata, proyecto OPV, 2002. <<

[34] Mick Davis, entrevista con los autores, Londres, junio de 2019. <<

[35] Esta descripción se basa en las entrevistas de los autores con Mick Davis, Ivan Glasenberg, otros ejecutivos de la época y sus asesores, así como en informes contemporáneos de la empresa. <<

[36] Mick Davis, entrevista con los autores, Londres, junio de 2019. <<

[37] Según datos de Bloomberg. <<

[38] Datos financieros históricos de Glencore compilados por los autores a partir de prospectos de bonos y otras informaciones relacionadas. <<

[39] Andy Hall, entrevista con los autores, Derneburg, marzo de 2019. <<

[40] «Profile: Michael Farmer», *Metal Bulletin*, marzo de 2014. <<

[41] Informe anual de Noble Group de 2016. <<

[42] «Born to be a Noble Man», *South China Morning Post*, 27 de mayo de 2002. <<

## 9. PETRODÓLARES Y CLEPTÓCRATAS

[1] Esta descripción del papel de Glencore en el escándalo del programa «Petróleo por alimentos» se basa en el extenso y detallado informe de la investigación dirigida por Paul Volcker: «Report on Programme Manipulation», *Independent Inquiry Committee into the United Nations Oil-for-Food Programme*, 27 de octubre de 2005. Las funciones de Glencore, Lakhani e Incomed Trading se detallan en las páginas 143-156. <<

[2] «Pakistani broker fuels Iraqi Kurdistan oil exports», *Financial Times*, 29 de octubre de 2015. Disponible en:

< <https://www.ft.com/content/02a7065a-78cd11e5-933d-efcdc3c11c89> > <<

[3] «Music and message of Baghdad's Concert for Peace expected to fall on deaf ears in Washington», *Irish Times*, 1 de febrero de 2003, Disponible en:

<<https://www.irishtimes.com/news/music-and-message-of-baghdad-sconcert-for-peace-expected-to-fall-on-deaf-ears-in-washington1.347379>> <<

[4] «Pakistani broker fuels Iraqi Kurdistan oil exports», *Financial Times*, 29 de octubre de 2015. Posteriormente un portavoz de Lakhani declaró a Bloomberg News que había querido decir que se había «formado para trabajar duro de forma “activa”, normalmente en equipos pequeños». <<

[5] «Report on Programme Manipulation», Comité de Investigación Independiente sobre el Programa de las Naciones Unidas «Petróleo por alimentos», 27 de octubre de 2005, p. 154. <<

[6] El recargo se fijó inicialmente en 50 céntimos por barril, pero pronto se redujo a entre 30 y 25 céntimos por barril, según el destino. A finales de 2002, se volvió a rebajar a 15 céntimos por barril. <<

[7] El informe completo puede encontrarse en la versión archivada del sitio web de la Comisión de Investigación Independiente:

<<http://web.archive.org/web/20071113193128/>> y

<http://www.iic-offp.org/documents/IIC%20Final%20Report%2027Oct2005.pdf>>

Algunas de las personas a las que el informe acusaba de participar en la manipulación del programa «Petróleo por alimentos» han criticado públicamente los métodos y conclusiones de la investigación, con el argumento de que tras ella había una motivación política. Sin embargo, la investigación, que fue respaldada por el Consejo de Seguridad de la ONU, fue elogiada por el secretario general de la ONU, Kofi Annan, que la calificó de «extremadamente exhaustiva», y la información de la misma fue citada en numerosos casos de anticorrupción. <<

[8] Investigación independiente, *op. cit.*, p. 198 <<

[9] *Ibid.*, p. 152. <<

[10] «Informe exhaustivo del asesor especial del DCI sobre las armas de destrucción masiva en Irak WMD», Iraq Survey Group (el informe se conoce también como el informe Duelfer, por su autor principal, Charles Duelfer, asesor especial del director de Inteligencia Central de Estados Unidos), 30 de septiembre de 2004, p. 39. <<

[11] *Ibid.*, p. 38. <<

[12] «The Billion-Dollar Broker Who Managed a Nation's Oil Wealth», Bloomberg News, 16 de julio de 2020. Disponible en:

<<https://www.bloomberg.com/news/articles/2020-07-16/billion-dollar-broker-how-one-managed-a-nation-s-oil-wealth>> <<

[13] «Glencore reveals more IPO rewards», *Financial Times*, 17 de febrero de 2012. <<

[14] Comunicado de prensa de la Fiscalía del Condado de Nueva York, 20 de noviembre de 2007. Disponible en:

< <https://star.worldbank.org/corruption-cases/printpdf/19592> > <<

[15] «Firm Pleads Guilty in Oil-For-Food Case», *Houston Chronicle*, 26 de mayo de 2006, Disponible en:

<<https://www.chron.com/business/energy/article/Firmpleads-guilty-in-Oil-for-Food-case-1862731.php>> <<

[16] «Houston Oil-For-Food Trader Gets 2 Years», *Houston Chronicle*, 8 de marzo de 2008, Disponible en:

<<https://www.chron.com/business/energy/article/HoustonOil-for-Food-trader-gets-2-years-1779305.php>> <<

[17] Base de datos BP Statistical Review of World Energy. <<

[18] *Ibid.* <<

[19] *Ibid.* <<

[20] Prospecto de bonos de Clarendon Alumina Production 2006. <<

[21] Ton Klomp, entrevista con los autores, Londres, julio de 2019 <<

[22] Bob Finch, entrevista con los autores, Londres, abril de 2019. <<

[23] Audiencia del Comité de Investigación polaco sobre las acusaciones sobre PK Orlen, 30 de marzo de 2005, Disponible en:

<<http://orka.sejm.gov.pl/Biuletyn.nsf/0/9BF787564C6DC12DC1256FDA00469547?>

**OpenDocument**> <<

[24] *Ibid.* <<

[25] Crown Resources AG v. Vinogradsky *et al.*, 2001. Una copia de la sentencia se encuentra en:

<[https://www.ucc.ie/academic/law/restitution/archive/englcases/crown\\_resources.htm](https://www.ucc.ie/academic/law/restitution/archive/englcases/crown_resources.htm)> <<

[26] Jankilevitsch y Smolokowski, correo electrónico a los autores, febrero de 2020. Su declaración completa es la siguiente: «Es cierto que Crown Resources presentó una demanda y obtuvo una sentencia en 2001 contra dos de sus antiguos empleados (y sus respectivas empresas) en relación con la recepción de ciertos pagos muchos años antes de varias empresas que no eran parte de la demanda. Nunca se planteó ninguna afirmación de improcedencia contra J&S, y si se hubiera planteado alguna y se hubiera iniciado un procedimiento contra J&S en relación con ella, la defensa habría sido con uñas y dientes. Sin embargo, y no es de extrañar, eso nunca ocurrió». <<

[27] Los datos biográficos de Timchenko proceden de la entrevista de los autores con Törnqvist, Ginebra, mayo de 2019, así como de la entrevista de Timchenko en 2008 con el *Wall Street Journal* (<<https://www.wsj.com/articles/SB121314210826662571>>), un perfil de 2008 en el *Financial Times* (<<https://www.ft.com/content/c3c5c012-21e9-11dd-a50a-000077b07658>>), y un perfil de 2013 en *Vedomosti* (<[https://www.vedomosti.ru/library/articles/2013/01/21/chelovek\\_s\\_resursom](https://www.vedomosti.ru/library/articles/2013/01/21/chelovek_s_resursom)>) <<

[28] Torbjörn Törnqvist, entrevista con los autores, Ginebra, mayo de 2019. <<

[29] «Gunvor pins future on Swedish CEO after Russian co-founder exits», Reuters, 24 de marzo de 2014:

<<https://uk.reuters.com/article/uk-ukraine-crisis-gunvor/gunvor-pins-future-on-swedish-ceo-after-russian-co-founder-exits-idUKBREA2N05K20140324>> <<

[30] Base de datos BP Statistical Review of World Energy. <<

[31] Datos del registro de empresas de Chipre. <<

[32] Marco Dunand, entrevista con los autores por teléfono, agosto de 2019.

<<

[33] Cuentas de la empresa Mercuria presentadas en los Países Bajos y Chipre.  
<<

[34] El holding empresarial cambió su nombre por el de Mercuria Energy Group Ltd en enero de 2007. <<

[35] En su programa televisivo anual «Línea Directa», emitido el 17 de abril de 2014. Disponible en:

< [https://www.vesti.ru/doc.html?id=1488 888](https://www.vesti.ru/doc.html?id=1488888) > <<

[36] «Timchenko: Everything has to be paid for, and acquaintance with top officials as well», entrevista de Timchenko con TASS, 4 de agosto de 2014. Disponible en:

<<https://tass.com/top-officials/743432>> <<

[37] Chrystia Freeland, *Sale of the Century: The Inside Story of the Second Russian Revolution*, Abacus, 2005, p. 178. <<

[38] «Khodorkovskiy otmeril sebe srok», *Vedomosti*, 3 de abril de 2003 (Jodorkosvki midió su mandato) y «Ritt auf der Rasierklinge», *Spiegel*, 3 de mayo de 2003 (Montado en el filo del cuchillo). <<

[39] Thane Gustafson, *Wheel of Fortune*, Harvard University Press, 2013, pp. 297-300. <<

[40] Entrevista con Timchenko, *Forbes Rusia*, 2012. Disponible en:

<<https://www.forbes.ru/sobytiya/lyudi/181713-tot-samyi-timchenko-pervointervyu-bogateishego-iz-druzei-putina>> <<

[41] Torbjörn Törnqvist, entrevista con los autores, Ginebra, mayo de 2019. <<

[42] Gunvor, correo electrónico a los autores, febrero de 2020. La empresa dice que compró petróleo a muchas empresas rusas, pero que la mayoría procedía de TNK-BP. <<

[43] *Ibid.* La empresa afirma que, entre 2005 y 2014, pagó una media de dividendos del 18,5 %.<<

[44] En una carta publicada en el *Financial Times* el 14 de mayo de 2008, dijo: «Mi carrera de más de 20 años en la industria petrolera no se ha construido en base a favores o conexiones políticas». Disponible en:

<<https://www.ft.com/content/c3c5c012-21e9-11dd-a50a-000077b07658>> <<

[45] Cálculo de los autores a partir de los datos sobre los beneficios de la empresa. <<

## 10. DESTINO: ÁFRICA

[1] Angus Deaton, «Commodity Prices and Growth in Africa», *Journal of Economic Perspectives*, vol. 3, n.º 3, verano de 1999, pp. 23-40. Disponible en:

< [https://www.princeton.edu/~deaton/downloads/Commodity\\_Prices\\_and\\_Growth\\_in\\_Africa.pdf](https://www.princeton.edu/~deaton/downloads/Commodity_Prices_and_Growth_in_Africa.pdf) > <<

[2] Información del Banco Mundial. En 2001, el PIB del África subsahariana era de 381 800 millones de dólares, en comparación con los 381 200 millones en 1981. El PIB por habitante era mucho menor en 2001 que en 1981, puesto que, durante esas dos décadas, la población del subcontinente aumentó casi un 75 % y pasó de 394,2 millones a 682,9 millones. <<https://data.worldbank.org/region/sub-saharan-africa>> <<

[3] Servicio Geológico de Estados Unidos, Minerals Yearbook, cobre.  
Disponible en:

<<https://s3-us-west-2.amazonaws.com/prd-wret/assets/palladium/production/mineral-pubs/copper/240497.pdf>> <<

[4] «BP Statistical Review of World Energy», junio de 2019. En 1999, Nigeria producía 1,895 millones de barriles al día, en comparación con los 2,302 millones de barriles al día de 1979. En 2010, la producción de Nigeria había aumentado a 2,5 millones de barriles al día. <<

[5] «The hopeless continent», reportaje principal de *The Economist*, 13 de mayo de 2000. Disponible en:

<<https://www.economist.com/node/21519234>> <<

[6] Información del Banco Mundial. En 2011, el PIB del África subsahariana era de 1,55 billones de dólares. <<

[7] Estados Unidos contra The M/Y Galactica Star *et al.*, Tribunal de Distrito de Estados Unidos, Distrito del sur de Texas, division de Houston, 14 de julio de 2017, y «Department of Justice Seeks to Recover Over \$100 Million Obtained from Corruption in the Nigerian Oil Industry», nota de prensa del Departamento de Justicia de Estados Unidos, 14 de julio de 2017. Disponible en:

<<https://star.worldbank.org/corruption-cases/sites/corruption-cases/files/DOJ-Galactica-Complaint.pdf>> y

<<https://www.justice.gov/opa/pr/departament-justice-seeks-recover-over-100-million-obtained-corruption-nigerian-oil-industry>> <<

[8] Ken Silverstein, *The Secret World of Oil*, Verso, Londres, 2015, p. 53. <<

[9] «Congo Bribery Probe Puts Israeli Billionaire's Future on Hold», Bloomberg News, 23 de febrero de 2018. Disponible en:

<https://www.bloomberg.com/news/articles/2018-02-23/he-got-rich-on-congo-mines-until-bribeprobe-put-future-on-hold> <<

[10] «Congo war-driven crisis kills 45,000 a month: survey», Reuters, 22 de enero de 2008. Disponible en:

<<https://www.reuters.com/article/us-congodemocratic-death/congo-war-driven-crisis-kills-45000-a-monthstudy-idUSL2280201220080122>> <<

[11] «Report of the Panel of Experts on the Illegal Exploitation of Natural Resources and Other Forms of Wealth of DR Congo», Naciones Unidas, 12 de abril de 2001. Disponible en:

<<https://reliefweb.int/report/democraticrepublic-congo/report-panel-experts-illegal-exploitation-naturalresources-and>> <<

[12] «Gertler Earns Billions as Mine Deals Leave Congo Poorest», Bloomberg News, 5 de diciembre de 2012. Disponible en:

<<https://www.bloomberg.com/news/articles/2012-12-05/gertler-earns-billions-as-mine-dealsleave-congo-poorest>> <<

[13] «President Bush Meets with Democratic Republic of Congo President», Casa Blanca, 26 de octubre de 2007. Disponible en:

<[https://georgewbushwhitehouse.archives.gov/news/releases/2007/10/images/20071026-1\\_20d-0061-3-515h.html](https://georgewbushwhitehouse.archives.gov/news/releases/2007/10/images/20071026-1_20d-0061-3-515h.html)> <<

[14] «Congo Bribery Probe Puts Israeli Billionaire's Future on Hold»,  
Bloomberg News, 23 de febrero de 2018. <<

[15] «Augustin Katumba, President's Alleged Treasurer and Enforcer, Steps Out as Head of National Assembly's Ruling Coalition; His Influence Could Remain», Departamento de Estado de Estados Unidos, telegrama diplomático de la embajada estadounidense en Kinsasa, Washington, 14 de diciembre de 2009. Disponible en:

<[https://wikileaks.org/plusd/cables/09KINSHASA1080\\_a.html](https://wikileaks.org/plusd/cables/09KINSHASA1080_a.html)> <<

[16] «Trouble in the Congo: The Misadventures of Glencore», *Bloomberg Businessweek*, 16 de noviembre de 2018. Disponible en:

<<https://www.bloomberg.com/news/features/2018-11-16/glencore-s-misadventure-in-the-congothreatens-its-cobalt-dreams>> <<

[17] Correo electrónico de Dan Gertler dirigido a un directivo de Och-Ziff con fecha del 16 de marzo de 2008, en el que Gertler se denominaba a sí mismo «socio de la República Democrática del Congo», en el Tribunal de Distrito de Estados Unidos, Tribunal del Distrito Este de Nueva York, «US vs Och-Ziff Capital Management Group LLC», Cr. n.º 16-516 (NGG), acuerdo de enjuiciamiento diferido, página A-12. Una sentencia posterior, con fecha del 28 de agosto de 2019, identificaba a Gertler como «socio de la República Democrática del Congo» (16-CR-515 (NGG), orden y memorando con la firma del juez Nicholas Garaufis). <<

[18] «The Kingmaker is dead», *The Economist*, 20 de febrero de 2012.  
Disponible en:

<<https://www.economist.com/baobab/2012/02/20/the-kingmakeris-dead>> <<

[19] «Equity in Extractives: Stewarding Africa's Natural Resources for All»,  
Panel para el Progreso de África, 2013. <<

[20] «Gertler Earns Billions as Mine Deals Leave Congo Poorest», Bloomberg News, 5 de diciembre de 2012. <<

[21] «Congo Bribery Probe Puts Israeli Billionaire's Future on Hold»,  
Bloomberg News, 23 de febrero de 2018. <<

[22] Nota de prensa del Departamento del Tesoro de Estados Unidos, 21 de diciembre de 2017. Disponible en:<<https://home.treasury.gov/news/press-releases/sm0243>>. <<

[23] Respuesta del portavoz de Gertler a algunas preguntas por correo electrónico, marzo de 2020. <<

[24] Glencore, 3 de mayo de 2011, IPO Prospectus, p. 859. Disponible en:

<<https://www.glencore.com/dam/jcr:268b58d2-61b8-44d1-997a-17e76bb66f93/Final-Prospectus-3-May-2011-lowres.pdf>>. <<

[25] Glencore, prospecto de salida a bolsa, p. 77. <<

[26] «Glencore Faces New Legal Challenge Against Congo Cobalt Mine», Bloomberg News, 8 de junio de 2018. Disponible en:

<<https://www.bloomberg.com/news/articles/2018-06-08/glencore-faces-new-legal-challengeagainst-cobalt-mine-in-congo> >. <<

[27] Glencore, informe anual de 2007, p. 31. Glencore reveló en su informe anual que había pagado 296 millones de dólares en total por dos acuerdos: la compra del 40 % de las acciones de Mutanda Mining y la adquisición de varios petroleros. <<

[28] «Equity in Extractives», Panel para el Progreso de África, 2013. <<

[29] La consultora Golder Associates Mutanda tasó el valor de Mutanda en 3089 millones de dólares en mayo de 2011, como parte del proceso de la OPV de Glencore, p. 130 del informe, en Glencore, prospecto de salida a bolsa, 3 de mayo de 2011. <<

[30] «Glencore takes control of Mutanda with \$480 million deal», Reuters, 22 de mayo de 2012. Disponible en:

<https://www.reuters.com/article/glencoremutanda/update-2-glencore-takes-control-of-mutanda-with-480-mln-deal-idUSL5E8GM5RO20120522> > . <<

[31] Sobre los detalles de la relación entre Glencore y Gertler se ha hablado en diversas ocasiones, entre ellas en «Trouble in the Congo: The Misadventures of Glencore», *Bloomberg Businessweek*, 16 de noviembre de 2018; «Congo Bribery Probe Puts Israeli Billionaire's Future on Hold», *Bloomberg News*, 23 de febrero de 2018; y «Gertler Earns Billions as Mine Deals Leave Congo Poorest», *Bloomberg News*, 5 de diciembre de 2012. <<

[32] Bloomberg News, 5 de diciembre de 2012, *op. cit.* <<

[33] Correo electrónico de una auditoría cuyo nombre no aparece a los empleados de Och-Ziff con fecha del 21 de febrero de 2008, en el que se menciona a Gertler como «socio de la República Democrática del Congo», en «US vs Och-Ziff Capital Management Group LLC», Tribunal de Distrito de Estados Unidos, Tribunal del Distrito Este de Nueva York, Cr. n.º 16-516 (NGG), acuerdo de enjuiciamiento diferido, página A-9. <<

[34] «US vs Och-Ziff Capital Management Group LLC», Tribunal de Distrito de Estados Unidos, Tribunal del Distrito Este de Nueva York, Cr. n.º 16-516 (NGG), acuerdo de enjuiciamiento diferido. Disponible en:

<<https://www.justice.gov/opa/file/899306/download>>. <<

[35] «US vs OZ Africa Management GP, LLC», Tribunal de Distrito de Estados Unidos, Tribunal del Distrito Este de Nueva Yor, Cr. n.º 16-515 (NGG), acuerdo de culpabilidad. Disponible en:

<<https://www.justice.gov/opa/file/899316/download>>. <<

[36] «Glencore purchases stakes in Mutanda and Katanga», nota de prensa de Glencore, 13 de febrero de 2017. Disponible en:

<<https://otp.investis.com/clients/uk/glencore2/rns/regulatory-story.aspx?cid=275&newsid=843557>>. <<

[37] «Subpoena from United States Department of Justice», nota de prensa de Glencore, 3 de julio de 2018. Disponible en:

< <https://www.glencore.com/media-andinsights/news/Subpoena-from-United-States-Department-of-Justice> > <<

[38] «Puma International Financing SA, \$750,000,000 5 % Senior Notes due 2026 Prospectus», Puma Energy, 31 de enero de 2018, y «Share Purchase Agreement», sociedad de responsabilidad limitada Puma Energy, 21 de agosto de 2013. <<

[39] Informes anuales de Trafigura entre 2014 y 2018. <<

[40] Torbjörn Törnqvist, entrevista con los autores, Ginebra, agosto de 2019.

<<

[41] «Banknote Shortage Still Acute», Departamento de Estado de Estados Unidos, telegrama de la embajada estadounidense en Harare (Zimbabue), Washington, 28 de julio de 2003, a través de WikiLeaks. Disponible en:

<[https://wikileaks.org/plusd/cables/03HARARE1521\\_a.html](https://wikileaks.org/plusd/cables/03HARARE1521_a.html)>. <<

[42] «Cargill closes local cotton business», *The Herald*, 15 de octubre de 2014.  
Disponible en:

<<https://www.herald.co.zw/cargill-closes-local-cottonbusiness/>>. <<

[43] «Cargill Makes Bootleg Currency», Departamento de Estado de Estados Unidos, telegrama de la embajada estadounidense en Harare (Zimbabue), Washington, 6 de agosto de 2003, a través de WikiLeaks. Disponible en:

<[https://wikileaks.org/plusd/cables/03HARARE\\_1577\\_a.html](https://wikileaks.org/plusd/cables/03HARARE_1577_a.html)>. <<

[44] «Zimbabwe plunging toward total collapse», *Chicago Tribune*, 8 de junio de 2003. <<

[45] David MacLennan, entrevista con los autores, Mineápolis, agosto de 2019. <<

[46] «Cargill Makes Bootleg Currency», Departamento de Estado de Estados Unidos, 6 de agosto de 2003. <<

[47] «Commodities: Destination Africa», *Financial Times*, 11 de noviembre de 2013. Disponible en:

<<https://www.ft.com/content/817df4c2-35c0-11e3-952b00144feab7de>>. <<

[48] «Dirty Diesel: How Swiss Traders Flood Africa with Toxic Fuels», *Public Eye*, septiembre de 2016. Disponible en:

<[https://www.publiceye.ch/fileadmin/doc/Rohstoffe/2016\\_PublicEye\\_DirtyDiesel\\_EN\\_Report.pdf](https://www.publiceye.ch/fileadmin/doc/Rohstoffe/2016_PublicEye_DirtyDiesel_EN_Report.pdf)  
>. <<

[49] «Rapport de la Commission Nationale d'Enquête sur les Déchets Toxiques dans le District d'Abidjan», Costa de Marfil, pp. 27-28. Disponible en:

<[https://www.trafigura.com/media/1440/2006\\_trafigura\\_rapport\\_commission\\_nationale\\_enqu%C3%A9te\\_sur\\_les\\_dechets\\_toxiques\\_dans\\_le\\_district\\_d\\_abidjan.pdf](https://www.trafigura.com/media/1440/2006_trafigura_rapport_commission_nationale_enqu%C3%A9te_sur_les_dechets_toxiques_dans_le_district_d_abidjan.pdf)>. <<

[50] «Trafigura & the Probo Koala», Trafigura, pp. 8-9. Disponible en:

< [https://www.trafigura.com/media/1372/2016\\_trafigura\\_and\\_the\\_probo\\_koala\\_english.pdf](https://www.trafigura.com/media/1372/2016_trafigura_and_the_probo_koala_english.pdf) >

<<

[51] «Trafigura Beheer BV Investor Presentation», Trafigura, marzo de 2010.  
<<

[52] Correo electrónico de James McNicol (Trafigura) para otros comerciantes de petróleo con fecha del 27 de diciembre de 2005, a las 16:54 h. Disponible en:

<[https://www.trafigura.com/media/1374/2009\\_trafigura\\_emails\\_published\\_by\\_the\\_guardian\\_engl](https://www.trafigura.com/media/1374/2009_trafigura_emails_published_by_the_guardian_engl)>. <<

[53] Correo electrónico de James McNicol (Trafigura) para otros comerciantes de petróleo con fecha del 27 de diciembre de 2005, a las 13:12 h. <<

[54] Correo electrónico de James McNicol (Trafigura) para otros directivos con fecha del 28 de diciembre de 2005, a las 9:30 h. <<

[55] Correo electrónico de Naeem Ahmed (Trafigura) para otros directivos con fecha del 27 de diciembre de 2005, a las 19:29 h. <<

[56] Correo electrónico de James McNicol (Trafigura) con fecha del 28 de diciembre de 2005, a las 9:30 h. <<

[57] Correo electrónico de Toulá Gerakis (Trafigura) para otros directivos con fecha del 13 de marzo de 2006, a las 9:15 h. <<

[58] Correo electrónico del capitán del *Probo Koala* confirmando que ha recibido las instrucciones con fecha del 15 de abril de 2006, a las 16.26 h. <<

[59] Segundo informe provisional de la investigación del *Probo Koala*, realizado por Lord Fraser Carmyllie. Disponible en:

<[https://www.trafigura.com/media/1382/2010\\_trafigura\\_second\\_interim\\_report\\_of\\_lord\\_fraser\\_o](https://www.trafigura.com/media/1382/2010_trafigura_second_interim_report_of_lord_fraser_o)>. <<

[60] Informe de Trafigura sobre el *Probo Koala*, 2016, p. 8. <<

[61] «Rapport de la Commission Nationale d'Enquête sur les Déchets Toxiques dans le District d'Abidjan», Costa de Marfil, p. 46. <<

[62] *Ibid.*, p. 45. <<

[63] «Neglect and Fraud Blamed for Toxic Dumping in Ivory Coast», *New York Times*, 24 de noviembre de 2006. Disponible en:

< <https://www.nytimes.com/2006/11/24/world/africa/24ivory.html> >. <<

[64] El contrato entre Trafigura y Compagnie Tommy (en francés) aparece íntegro en «Rapport de la Commission Nationale d'Enquête sur les Déchets Toxiques dans le District d'Abidjan», Costa de Marfil, p. 19. Hay una imagen que reproduce el contrato original (en inglés) y muestra el membrete de Compagnie Tommy en «The Toxic Truth», Greenpeace y Amnistía Internacional, 2012, p. 46. <<

[65] Los detalles del caso se han extraído del resumen del escándalo de Trafigura. Disponible en:

<[https://www.trafigura.com/media/1787/2016\\_trafigura\\_and\\_the\\_probo\\_koala.pdf](https://www.trafigura.com/media/1787/2016_trafigura_and_the_probo_koala.pdf)>. <<

[66] Mark Crandall, entrevista con los autores, Londres, junio de 2019. <<

[67] Trafigura, correo electrónico para los autores, febrero de 2020. <<

[68] José Larocca, entrevista con los autores, Ginebra, mayo de 2019. <<

#### 4. BARRILES DE PAPEL

[1] «The ravening hoards», *The Economist*, 17 de abril de 2008. Disponible en:

<<https://www.economist.com/asia/2008/04/17/the-ravening-hoards>>. <<

[2] «Wen Jiabao Inspects Agriculture and Spring Farming in Hebei», traducción de Xinhya hecha por BBC Monitoring, 6 de abril de 2008. <<

[3] «Funds crunch threatens world food aid», *Financial Times*, 12 de junio de 2009. Disponible en:

<<https://www.ft.com/content/524d50da-56ae-11de-9a1c-00144feabdc0>>. <<

[4] Alberto Weisser, entrevista con los autores, Londres, marzo de 2019. <<

[5] «Remarks at the Clinton Global Initiative Closing Plenary», Departamento de Estado de Estados Unidos, 25 de septiembre de 2009. Disponible en:

<<https://2009-2017.state.gov/secretary/20092013clinton/rm/2009a/09/129644.htm>>. <<

[6] Ton Klomp, empleado de Cargill en los años ochenta, entrevista con los autores, Londres, julio de 2019. <<

[7] Entrevistas de los autores con dos ejecutivos de Cargill que solicitaron aparecer de forma anónima. <<

[8] Ricardo Leiman, entrevista con los autores, Londres, agosto de 2019. <<

[9] Mark Hansen, entrevista con los autores, Londres, febrero de 2019. <<

[10] Entrevistas con dos directivos Glencore que solicitaron aparecer de forma anónima. <<

[11] «Moscow Urged to Ban Grain Exports», *Financial Times*, 3 de agosto de 2010. Disponible en:

<<https://www.ft.com/content/dfa6ba3a-9f27-11df-8732-00144feabdc0>>. <<

[12] «Russian Officials Mull Grain Export Curbs, Union Says», Bloomberg News, 4 de agosto de 2010. Disponible en:

<<https://www.bloomberg.com/news/articles/2010-08-03/russia-should-ban-grain-exports-as-drought-witers-crops-glencore-says> >. <<

[13] «Glencore reveals bet on grain price rise», *Financial Times*, 24 de abril de 2011. Disponible en:

<<https://www.ft.com/content/aea76c56-6ea5-11e0-a13b-00144feabdc0>>. <<

[14] Véase el prospecto público de Glencore, mayo de 2011, p. 50, sobre la rentabilidad del comercio agrícola y de petróleo/carbón. Para los datos históricos de la rentabilidad de la división agrícola, véase «Olympian Expands Glencore's Empire With Emerging Food Colossus», Bloomberg News, 3 de mayo de 2017. Disponible en:

<<https://www.bloomberg.com/news/articles/2017-05-03/olympian-expands-glencore-empire-with-emerging-food-colossus>>. <<

[15] Ian McIntosh, entrevista con los autores, Londres, junio de 2019. <<

[16] Basado en los beneficios medios anuales de Vitol, Glencore y Cargill de 813 millones de dólares en 1998-1999. <<

[17] Los ingresos acumulados netos de Apple en ese periodo fueron de 61 500 millones de dólares; los de Coca-Cola fueron 61 200 millones de dólares. <<

[18] A finales de 2011, Boeing tenía una capitalización de mercado de 55 000 millones de dólares, y Goldman Sachs de 45 000 millones. Disponible en:

<<http://media.ft.com/cms/73f82726-385d-11e1-9f07-00144feabdc0.pdf>>. <<

[19] «Cargill-MacMillan family», *Forbes*, 29 de junio de 2016. Disponible en:

<<https://www.forbes.com/profile/cargill-macmillan-1/#5095a3cd23b6>>. <<

[20] Entrevista de los autores con un comerciante que solicitó aparecer de forma anónima. <<

[21] «Dems' new gas-pump villain: Speculators», *Politico*, 8 de julio de 2008.  
Disponible en:

<<https://www.politico.com/story/2008/07/dems-new-gas-pump-villain-speculators-011583>>. <<

[22] «Cereal Secrets», Oxfam, Oxfam Research Reports, agosto de 2012.  
Disponible en:

<[https://www-cdn.oxfam.org/s3fs-public/file\\_attachments/rr-cereal-secrets-grain-traders-agriculture-30082012-en\\_4.pdf](https://www-cdn.oxfam.org/s3fs-public/file_attachments/rr-cereal-secrets-grain-traders-agriculture-30082012-en_4.pdf)>. <<

[23] «Sumitomo Ex-Trader Wants Company to Share Scandal Blame», *New York Times*, 18 de febrero de 1997. Disponible en:

<<https://www.nytimes.com/1997/02/18/business/sumitomo-ex-trader-wants-company-to-share-scandal-blame.html>> . <<

[24] «Tokyo Commodity Futures Markets Regulators' Conference», octubre de 1997, pp. 4-9. Disponible en:

<<https://www.cftc.gov/sites/default/files/idc/groups/public/@internationalaffairs/documents/file/oi:>  
>. <<

[25] «Treasury Select Committee, Memorandum from the FSA on Oil Market Regulation», Autoridad de Servicios Financieros del Reino Unido, 10 de julio de 2008. Disponible en:

<<https://publications.parliament.uk/pa/cm200708/cmselect/cmtreasy/memo/oilreg/ucm0202.html>

>. <<

[26] Véase Trevor Tarring, *Corner! A century of metal market manipulation* (1998), para un informe sobre la historia de los monopolios del mercado de metales, incluido el monopolio de cobre de Secretan, que comenzó en 1887.  
<<

[27] «Armajaro sells position as it offloads cocoa», *Financial Times*, 16 de diciembre de 2010. Disponible en:

<<https://www.ft.com/content/cfb68d4e-094e-11e0-ada6-00144feabdc0>>. <<

[28] «Edict on Maximum Prices», Diocleciano. Disponible en:

<<http://web.archive.org/web/20060916063955/http://orion.it.luc.edu/~jlong1/priced.html> >. <<

[29] David S. Jacks, «Populists v. Theorists: Futures Markets and the Volatility of Prices», Simon Fraser University. Disponible en:

<[http://econ.queensu.ca/CNEH/2005/papers/futures\\_CNEH\\_0305.pdf](http://econ.queensu.ca/CNEH/2005/papers/futures_CNEH_0305.pdf) >. <<

[30] «Hearings Before a Special Subcommittee of the Committee on Agriculture», Congreso de Estados Unidos, Cámara de los Representantes, 16, 17, 18 y 22 de mayo de 1956, Washington, pp. 292-325. <<

[31] «Price Volatility in Food and Agricultural Markets: Policy Responses», informe conjunto de ONUAA, FIDA, FMI, OCDE, CNUCYD, PMA, el Banco Mundial, OMC, IFPRI, junio de 2011. Disponible en:

<[http://www.fao.org/fileadmin/templates/est/Volatility/Interagency\\_Report\\_to\\_the\\_G20\\_on\\_Food](http://www.fao.org/fileadmin/templates/est/Volatility/Interagency_Report_to_the_G20_on_Food)>. <<

[32] Por ejemplo, Bassam Fattouh, Lutz Kilian y Lavan Mahadeva, «The Role of Speculation in Oil Markets: What Have We Learned So Far?», *The Energy Journal*, vol. 34, n.º 3. Disponible en:

<<https://www.iaee.org/en/publications/ejarticle.aspx?id=2536&id=2536>>.

También Scott H. Irwin, Dwight R. Sanders y Robert P. Merrin, «Devil or Angel? The Role of Speculation in the Recent Commodity Price Boom (and Bust)», artículo presentado en las reuniones de la Southern Agricultural Economics Association Meetings, en Atlanta, Georgia, del 31 de enero al 3 de febrero de 2009. Disponible en:

<[https://www.cftc.gov/sites/default/files/idc/groups/public/@swaps/documents/file/plstudy\\_24\\_ism](https://www.cftc.gov/sites/default/files/idc/groups/public/@swaps/documents/file/plstudy_24_ism)>. <<

[33] «Financial Investment in Commodity Markets: Potential Impact on Commodity Prices and Volatility», Instituto de Finanzas Internacionales, septiembre de 2011. Disponible en:

<[https://www.eia.gov/finance/markets/reports\\_presentations/2012PaperFinancialInvestment.pdf](https://www.eia.gov/finance/markets/reports_presentations/2012PaperFinancialInvestment.pdf)

>. <<

[34] Perspectivas de la Economía Mundial, FMI, septiembre de 2011, p. 60. <<

[35] «History of Ethanol Production and Policy», North Dakota State University. Disponible en:

<<https://www.ag.ndsu.edu/energy/biofuels/energy-briefs/history-of-ethanol-production-and-policy>> . <<

[36] «Boom in Ethanol Reshapes Economy of Heartland», *New York Times*, 25 de junio de 2006. Disponible en:

<<https://www.nytimes.com/2006/06/25/business/25ethanol.html>>. <<

[37] «Dwayne's World», *Mother Jones*, julio/agosto de 1995. <<

[38] «Kenneth H. Dahlberg, Link in the Watergate Chain, Dies at 94», *New York Times*, 8 de octubre de 2011. Disponible en:

<<https://www.nytimes.com/2011/10/09/us/kenneth-h-dahlberg-watergate-figure-and-wwii-ace-dies-at-94.html> > . <<

[39] Las crónicas más detalladas del auge y caída de Dwayne Andreas en ADM son la biografía de E. J. Khan, *Supermarketer to the World: The Story of Dwayne Andreas CEO of Archer Daniels Midland*, Warner Books, Inc., Nueva York, 1984, y Kurt Eichenwald, *The Informant*, Broadway, 2000. <<

[40] «It's Good To Be The Boss», *Fortune*, octubre de 2006. Disponible en:

<[https://money.cnn.com/magazines/fortune/fortune\\_archive/2006/10/16/8390308/index.html](https://money.cnn.com/magazines/fortune/fortune_archive/2006/10/16/8390308/index.html)>.

<<

[41] «A Bet on Ethanol, With a Convert at the Helm», *New York Times*, 8 de octubre de 2006. Disponible en:

<<https://www.nytimes.com/2006/10/08/business/yourmoney/08adm.html>>. <<

[42] ADM, declaración de la compañía, 5 de junio de 2009. Disponible en:  
<<https://www.adm.com/news/news-releases/archer-daniels-midland-company-statement-regarding-obama-administration-biofuels-support>>. <<

[43] Centro de Respuesta Política, Archer Daniels Midland. Disponible en:

<<https://www.opensecrets.org/lobby/clientsum.php?id=D000000132&year=2008>>. <<

[44] Producción anual de etanol combustible de Estados Unidos, Asociación de Combustibles Renovables. Disponible en:

< <https://ethanolrfa.org/statistics/annual-ethanol-production/> >.

También informes WASDE, Departamento de Agricultura de Estados Unidos. Disponible en:

<<https://usda.library.cornell.edu/concern/publications/3t945q76s>>. <<

[45] ADM, correo electrónico a los autores, febrero de 2020. <<

#### 4. BARRILES DE PAPEL

[1] Esta descripción sobre la OPV de Glencore se basa en entrevistas con numerosos ejecutivos y ejecutivos en activo de Glencore, así como en entrevistas públicas y documentos de la época. <<

[2] Entrevista de los autores con un expleado de Glencore que solicitó aparecer de forma anónima. <<

[3] «The World's Billionaires 2001» de la revista *Forbes* no incluyó a Glasenberg porque se publicó en febrero de 2011, antes de la OPV. Si lo hubiera hecho, habría estado en el puesto número 96. <<

[4] Las participaciones de Mahoney y Fegel no se revelaron hasta unos meses después. <<

[5] Ivan Glasenberg, entrevista con los autores, Baar, agosto de 2019. <<

[6] Prospecto de la OPV de Vivo, 2018, p. 64. <<

[7] «First U.S. Oil Export Leaves Port; Marks End to 40-Year Ban», Bloomberg News, 31 de diciembre de 2015. Disponible en:

<<https://www.bloomberg.com/news/articles/2015-12-31/first-u-s-oil-export-leaves-port-marking-end-of-40-year-ban> >. <<

[8] «Advancing US Exports», Trafigura, p. 8. Disponible en:

<<https://www.trafigura.com/media/1472/2020-trafigura-us-crude-oil-exports-brochure.pdf>>.

<<

[9] La estructura era algo compleja. Cada acción, que daba derecho a voto, iba acompañada de un certificado de participación en las ganancias, lo que daba derecho a su propietario a una parte de las ganancias de la empresa de ese año. Cada año, la empresa recompraba las acciones de los accionistas salientes y las entregaba a los nuevos accionistas. Durante los cinco años posteriores a la salida de un accionista de la empresa, Glencore les pagaba (trimestralmente y con intereses) el valor de la asignación histórica de ganancias en su cuenta de participación. <<

[10] Los beneficios netos de Glencore en 2006 y 2007 fueron 11 400 millones, mientras que entre 1998 y 2005 fueron de 8400 millones, según las cuentas publicadas en los prospectos de bonos. <<

[11] Ivan Glasenberg, entrevista con los autores, Baar, agosto de 2019. <<

[12] Mick Davis, entrevista con los autores, Londres, septiembre de 2019. <<

[13] *Ibid.* <<

[14] Entrevista de los autores con un ejecutivo de Glencore que solicita el anonimato. <<

[15] Kate Kelly, *The Secret Club That Runs the World*, Portfolio, Londres, 2014, p. 63. <<

[16] «Glencore issues up to US\$2,200 million 5 % convertible bonds due 2014», comunicado de prensa de Glencore, 23 de diciembre de 2009. <<

[17] «Sun King of the Oil Industry», *Financial Times*, julio de 2002.  
Disponible en:

<<https://www.ft.com/content/2a42aa08-a261-11db-a187-0000779e2340>>. <<

[18] «Inside Lord Browne of Madingley's Chelsea Home», *Telegraph*, 25 de julio de 2013. Disponible en:

<<https://www.telegraph.co.uk/lifestyle/interiors/10199624/Interiors-inside-Lord-Browne-of-Madingleys-Chelseahome.html>> . <<

[19] Según varias personas que estuvieron presentes o que fueron informadas de la reunión, y que solicitan hablar desde el anonimato. <<

[20] «Announcement of intention to float on the London Stock Exchange and the Hong Kong Stock Exchange», comunicado de prensa de Glencore, 14 de abril de 2011. Disponible en:

<<https://www.glencore.com/dam/jcr:d91c0e46-8b24-48ec-b5f2-4b4637e1b90c/201104140800-Glencore-ITF.pdf> >. <<

[21] A finales de 2020, es un récord que todavía mantiene. <<

[22] Esta descripción de la fusión entre Glencore y Xstrata se basa en las entrevistas de los autores, tanto en aquel momento como más tarde, con Glasenberg, Davis y muchos otros de los que se vieron involucrados en las negociaciones. <<

[23] «Recommended all-share merger of equals of Glencore International PLC and Xstrata PLC to create unique \$90 billion natural resources group», comunicado de prensa de Glencore, 7 de febrero de 2012. Disponible en:

<<https://www.glencore.com/dam/jcr:4fe5ba2e-6abb-41ad-910a-247a39e4e3a6/Everest-Finalversion-Feb.pdf> >. <<

[24] Entrevista de los autores con una persona que solicita el anonimato. <<

[25] Rich List 2011 del *Sunday Times*. <<

[26] «Glencore's \$65bn Deal Close to Collapse», *Financial Times*, 27 de junio 2012. Disponible en:

<<https://www.ft.com/content/fec6352e-bfb1-11e1-bb88-00144feabdc0>>. <<

[27] «Glencore chief makes offer with a twist», *Financial Times*, 7 de septiembre de 2012. Disponible en:

<<https://www.ft.com/content/ec2167f0-f903-11e1-8d92-00144feabdc0>>. <<

[28] Según una presentación de Glencore del 3 de mayo de 2013, la «dirección ejecutiva» de Glencore poseía el 24,9 % de la empresa ampliada, mientras que sus «empleados y administración» poseían el 35 %. <<

[29] «Recommended All-Share Merger of Equals of Glencore International Plc and Xstrata Plc to Create Unique \$90 Billion Natural Resources Group», comunicado de prensa de Glencore, 7 de febrero de 2012. <<

[30] Felix Posen, entrevista con los autores, Londres, mayo de 2019. <<

[31] Zbynek Zak, entrevista con los autores, Zug, junio de 2019. <<

[32] «Enex Float Lifts Veil on Glencore's \$10bn Empire», *Sydney Morning Herald*, 1 de septiembre de 2001. <<

[33] Paul Wyler, entrevista con los autores, Zúrich, junio de 2019. <<

[34] Philipp Brothers Collection: caja 1, carpeta 11, p. 39. <<

[35] «Cotton Trading Costs Glencore \$330 Million», *Financial Times*, 7 de febrero de 2012. Disponible en:

<<https://www.ft.com/content/16af8bfe-51b2-11e1-a30c-00144feabdc0>>. <<

[36] «How a Last-Minute Raid Derailed Noble Group's Story of Rebirth», Bloomberg News, 20 de diciembre de 2018. Disponible en:

<<https://www.bloomberg.com/news/articles/2018-12-20/how-a-last-minute-raid-derailed-noblegroup-s-story-of-rebirth> >. <<

[37] David Tandler, entrevista con los autores, Nueva York, agosto de 2019.  
<<

[38] David Jamison, entrevista con los autores, Graffham, febrero de 2019. <<

[39] «Inside Vitol: How the World's Largest Oil Trader Makes Billions», *Bloomberg Markets*, 1 de junio de 2016. <<

[40] «Louis Dreyfus Looks to IPO or Partial Sale», *Financial Times*, 16 de octubre de 2011. Disponible en:

<<https://www.ft.com/content/f8499efe-f813-11e0-a419-00144feab49a>>. <<

[41] Jeremy Weir, entrevista con los autores, Ginebra, mayo de 2019. <<

[42] «Cargill to Give Up Mosaic Stake in \$24.3 Billion Deal», *Wall Street Journal*, 19 de enero de 2011. <<

[43] Ruth S. K. Tan, y Yupana Wiwattanakantang, «Cargill: Keeping the Family Business Private», National University of Singapore and Richard Ivey School of Business Foundation, Case Study, 2015. <<

[44] «Commodity Daily: Putting a price on Glencore», *Financial Times*, 20 de enero de 2011. <<

[45] «Cargill agrees \$24 billion spin-off of Mosaic», *Financial Times*, 19 de enero de 2011. <<

[46] Número anual de artículos que mencionan a Cargill, Glencore, Vitol o Trafigura en el *New York Times*, el *Wall Street Journal*, el *Financial Times* o el *Economist*, según la base de datos de Factiva. <<

[47] Zbynek Zak, entrevista con los autores, Zug, junio de 2019. <<

#### 4. BARRILES DE PAPEL

[1] «Oilflow SPV 1 DAC, Comunicado de la compañía», Bolsa de Valores de las Islas Caimán, 19 de marzo de 2018. Disponible en:

<<https://www.csx.ky/companies/announcement.asp?Id=6518>>. <<

[2] A mediados de 2020, según una lista publicada por el Banco de España, había 198 empresas registradas en el número 32 de Molesworth Street. Disponible en:

<[https://www.bde.es/webbde/en/estadis/fvc/fvc\\_ie.html](https://www.bde.es/webbde/en/estadis/fvc/fvc_ie.html)>. <<

[3] Constitución de Oilflow SPV 1 DAC, empresa de actividad designada, memorando de la asociación, Oficina de Registro de Empresas, Irlanda, 25 de octubre de 2016. <<

[4] CSX admite a Oilflow SPV 1 DAC en la lista oficial, 13 de enero de 2017.  
Disponible en:

<<https://www.csx.ky/companies/announcement.asp?Id=5850>>. <<

[5] Informe anual auditado, Franklin Templeton Serie II Fondos, p.7.  
Disponible en:

<[http://www.ftidocuments.com/content-common/annualreport/en\\_GB/FTSIIF-annual-report.pdf](http://www.ftidocuments.com/content-common/annualreport/en_GB/FTSIIF-annual-report.pdf)  
>. <<

[6] En los balances financieros de 2017 de Oilflow SPV 1 DAC se afirma que la empresa está controlada en última instancia por Glencore. <<

[7] Jim Daley, entrevista con los autores, Londres, agosto de 2019. Daley fue el director financiero de la división de petróleo en Marc Rich + Co de 1977 a 1980, y de 1983 a 1990 fue el responsable general del comercio de petróleo.  
<<

[8] Tim Arango, «For Iraq's Long Suffering Kurds, Independence Beckons», *New York Times*, 9 de septiembre de 2017. Disponible en:

<<https://www.nytimes.com/2017/09/09/world/middleeast/iraq-kurdistan-kurds-kurdishreferendum-independence.html>> . <<

[9] «Pakistani broker fuels Iraqi Kurdistan oil exports», *Financial Times*, 29 de octubre de 2015. Disponible en:

<<https://www.ft.com/content/02a7065a-78cd11e5-933d-efcdc3c11c89>>. <<

[10] «Manafort Working on Kurdish Referendum Opposed by US», *New York Times*, 20 de septiembre de 2017. Disponible en:

<<https://www.nytimes.com/2017/09/20/us/politics/manafort-kurdish-referendum.html>>. <<

[11] «Under the mountains: Kurdish Oil and Regional Politics», Oxford Institute for Energy Studies, enero de 2016, p. 12. Disponible en:

<<https://www.oxfordenergy.org/wpcms/wp-content/uploads/2016/02/Kurdish-Oil-and-Regional-Politics-WPM-63.pdf> >. <<

[12] Ben Luckock, entrevista con los autores, Ginebra, mayo de 2019. <<

[13] *Ibid.* <<

[14] *Ibid.* <<

[15] Chris Bake, entrevista con los autores, Londres, abril de 2019. <<

[16] La producción iraquí aumenta a pesar de las amenazas al petróleo del GRK, International Energy Agency, Informe mensual de la OPEP, octubre de 2017. <<

[17] «Iraq Turmoil Threatens Billions in Oil Traders' Kurd Deals'», Bloomberg News, 18 de octubre de 2017. Disponible en:

<<https://www.bloomberg.com/news/articles/2017-10-18/iraq-turmoil-threatens-billions-in-oil-traderdeals-with-kurds> >. <<

[18] La Oficina de Estadística de la región del Kurdistán estima el PIB regional en 20 000 millones de dólares en 2011. Disponible en:

<<http://krso.net/files/articles/240816061824.pdf>>. <<

[19] Presentación de Oilflow SPV 1 DAC a los inversores con fecha 1 de diciembre de 2016. <<

[20] Según personas que habían hecho negocios con Exmor. Los detalles sobre la carrera de Drujan se basan en su perfil de LinkedIn, consultado el 25 de octubre de 2019. <<

[21] Anjali Raval, «Kurds defy Iraq to establish own oil sales», *Financial Times*, 23 de agosto de 2015. <<

[22] Resultados preliminares publicados por la Alta Comisión Electoral Independiente del Referéndum del Kurdistán, 27 de septiembre de 2017. Disponible en:

<[http://www.khec.krd/pdf/173082892017\\_english%202.pdf](http://www.khec.krd/pdf/173082892017_english%202.pdf)>. <<

[23] Correo electrónico a los autores del portavoz del PSERS, abril de 2019.  
<<

[24] Entrevista de la NBC con Rich, 1992. <<

[25] Chris Bake, entrevista con los autores, Londres, abril de 2019. <<

[26] «Iraq's Kurdistan oil minister "pleads" for international support», *Financial Times*, 19 de octubre de 2017. Disponible en:

<<https://www.ft.com/content/586dbec9-8899-39e1-9e9e-82bc8e2d4bff>>. <<

[27] «Iraq's Kurdistan negotiates new terms, raises oil pre-payments to \$3 billion», Reuters, 28 de febrero de 2017. Disponible en:

<<https://www.reuters.com/article/us-iraq-kurdistan-oil-idUSKBN1671F5>>. <<

[28] «In conversation with Ian Taylor, Chairman and Group CEO, Vitol», Chatham House, 5 de octubre de 2017. Disponible en:

<<https://www.chathamhouse.org/file/conversation-ian-taylor-chairman-and-group-ceo-vitol>>.

<<

[29] Oilflow SPV 1 DAC, presentación a los inversores. <<

[30] Entrevista con Marc Rich en «The Lifestyle of Rich, the Infamous», *Fortune*, 1986. Disponible en:

<<https://fortune.com/2013/06/30/the-lifestyleof-rich-the-infamous-fortune-1986/>>. <<

[31] Ian Taylor, entrevista con los autores, Londres, febrero de 2019. <<

[32] Índice de Percepción de la Corrupción. Chad ocupa el puesto 165 de 180 naciones. Disponible en:

<<https://www.transparency.org/cpi2018>>. <<

[33] El experto en Chad del Gobierno francés describió la «tendencia crónica al exceso en Chivaz Regal [sic]» de Déby en una conversación descrita en una publicación de WikiLeaks, 16 de noviembre de 2005. Disponible en:

<[https://wikileaks.org/plusd/cables/05PARIS7792\\_a.html](https://wikileaks.org/plusd/cables/05PARIS7792_a.html)>. <<

[34] Mensaje diplomático estadounidense publicado en WikiLeaks, 13 de diciembre de 2005. Disponible en:

<[https://wikileaks.org/plusd/cables/05NDJAMENA1761\\_a.html](https://wikileaks.org/plusd/cables/05NDJAMENA1761_a.html)>. <<

[35] Datos del Banco Mundial de 2018. Solo la República Centroafricana y Lesoto tenían una esperanza de vida inferior. Disponible en:

<[https://data.worldbank.org/indicator/sp.dyn.le00.in?most\\_recent\\_value\\_desc=false](https://data.worldbank.org/indicator/sp.dyn.le00.in?most_recent_value_desc=false)>. <<

[36] Datos del Banco Mundial, disponibles en:

<<https://data.worldbank.org/indicator/SI.POV.NAHC?locations=TD>.> <<

[37] «Informe Tchad EITI 2016», Iniciativa de Transparencia en la Industria Extractiva, agosto de 2018, p. 52. Disponible en:

<[https://eiti.org/sites/default/files/documents/rapport\\_itie\\_tchad\\_2016.pdf](https://eiti.org/sites/default/files/documents/rapport_itie_tchad_2016.pdf)>. <<

[38] *Ibid.* <<

[39] *Ibid.* <<

[40] «Glencore arranges \$1 billion oil loan for Chad», *Financial Times*, 16 de junio de 2014. Disponible en:

< <https://www.ft.com/content/1061fc0a-f539-11e3-91a8-00144feabdc0> >.

El tipo de interés del préstamo se reveló en EITI, *op. cit.*, agosto de 2018, p. 175. <<

[41] «Bank Accounts Pledge Agreement between Glencore Energy UK and Natixis and The Original Beneficiaries», Glencore Energy UK Ltd, 9 agosto de 2018, Anexo 1, «Original Beneficiaries», pp.12-13, a través de UK Companies House, recibido para su presentación electrónica el 16 de agosto de 2018. <<

[42] La deuda de Glencore se consolidó y se renegóció por un valor total de 1488 millones de dólares en diciembre de 2015, véase en «First Review Under the Extended Credit Facility», Fondo Monetario Internacional, abril de 2018, recuadro 1, p. 11. Disponible en:

<<https://www.imf.org/~media/Files/Publications/CR/2018/cr18108.ashx> >; el PIB de Chad se situó en 10 100 millones de dólares en 2016, según el Fondo Monetario Internacional. <<

[43] «First Review Under the Extended Credit Facility», Fondo Monetario Internacional, abril de 2018, p. 4. <<

[44] «Idriss Déby: “Je ne suis pas un aventurier, un guerrier, je suis un homme seul”», *Le Monde*, 25 de junio de 2017. <<

[45] «Informe Tchad EITI 2016», Iniciativa de Transparencia en la Industria Extractiva, agosto de 2018, p. 54. <<

[46] «Segunda revisión en el marco del programa del Servicio de Crédito Ampliado del FMI», Fondo Monetario Internacional, Chad, agosto de 2018, p. 6. Disponible en:

<<https://www.imf.org/~media/Files/Publications/CR/2018/cr18260.ashx>>. <<

[47] *Op. cit.*, *Le Monde*, 25 de junio de 2017. <<

[48] Los pagos anticipados de Vitol implicaban un total de 4000 millones de dólares a cambio de futuros suministros del yacimiento de Tengiz, y 2200 millones de dólares a cambio de futuros suministros de Kashagan. Presentación a los inversores de KMG, octubre de 2019 (<[http://ir.kmg.kz/storage/files/ad9d29e757f04f5e/NDR\\_ppt\\_01112019.pdf](http://ir.kmg.kz/storage/files/ad9d29e757f04f5e/NDR_ppt_01112019.pdf) >). <<

[49] Las cuentas de KMG muestran que la entidad que más crédito les concedía, aparte de Vitol con su acuerdo de prepago, era el Eximbank de China, con un préstamo de 1130 millones de dólares. La deuda externa total de Kazajistán, tanto del Gobierno como de las empresas públicas, era del 25,5 % del PIB, es decir, unos 40 000 millones de dólares a finales de 2017 según el FMI, lo que hace que los pagos anticipados de Vitol equivalgan a bastante más de una décima parte del total. <<

[50] Vitol dice que los acuerdos se cerraron tras unas licitaciones abiertas y competitivas en las que participaron otros grandes operadores. Vitol, correo electrónico a los autores, febrero de 2020. <<

[51] TH KazMunaiGaz Holding SA, balances financieros consolidados, 2005, p. 5. El prospecto de la OPV de KMG EP aporta más pruebas de la función de Vitol: muestra que aproximadamente la mitad de sus exportaciones de petróleo se destinaron a una filial comercial llamada KMG TradeHouse en el puerto de Odesa, Ucrania, y luego fueron «revendidas por KMG TradeHouse AG a Vitol [sic]». <<

[52] Entrada de Vitol Central Asia SA en el registro de empresas suizo.  
Disponible en:

<<https://www.monetas.ch/en/647/Company-data.htm?subj=1769122>>. <<

[53] Balances financieros consolidados de Vitol, 2005. En el momento de escribir estas líneas, la participación de Vitol era del 42,5 %, y la de Tiku se había reducido a algo menos del 50 %. <<

[54] Kulibayev y Tiku tenían una serie de «intereses comerciales comunes», según el prospecto de Nostrum Oil & Gas, 20 de mayo de 2014. Disponible en:

<<https://www.sec.gov/Archives/edgar/data/1608672/000119312514207809/d728917dex991.html>>.

<<

[55] Hywel Phillip, AT Capital, correo electrónico a los autores, febrero de 2020. <<

[56] Balances financieros anuales de Ingma Holding BV. El total de pagos a los accionistas durante el periodo fue de 1120 millones de dólares. <<

[57] Tornbjörn Törnqvist, entrevista con los autores, Ginebra, mayo de 2019.  
<<

[58] «Commodities: Tougher Times for Trading Titans», *Financial Times*, 2013. Disponible en:

<<https://www.ft.com/content/250af818-a1c1-11e2-8971-00144feabdc0>>. <<

[59] «Announcement of Additional Treasury Sanctions on Russian Government Officials and Entities», comunicado de prensa del Departamento del Tesoro estadounidense, 28 de abril de 2014. Disponible en:

<<https://www.treasury.gov/press-center/press-releases/Pages/jl2369.aspx>>. <<

[60] «Trafigura becomes Major Exporter of Russian Oil», *Financial Times*, 27 de mayo de 2015. <<

[61] «El banco estatal ruso financia en secreto la venta de Rosneft tras el rechazo de los compradores extranjeros», Reuters, 9 de noviembre de 2018. Disponible en:

<<https://www.reuters.com/article/us-rosneft-privatisation-exclusive/exclusive-russian-statebank-secretly-financed-rosneft-sale-after-fore-buyers-balkedidUSKCN1NE132> >. <<

[62] Vídeo de la reunión disponible en:

<<http://en.kremlin.ru/catalog/persons/61/events/53774/videos>>. <<

[63] Orden presidencial rusa del 10 de abril de 2017, disponible en:

<<http://publication.pravo.gov.ru/Document/View/0001201704100002?index=1&rangeSize=1>>.

<<

[64] «US warns Kurdistan over independence referendum», *Financial Times*, 21 de septiembre de 2017. Disponible en:

<<https://www.ft.com/content/69b5b776-9e58-11e7-8cd4-932067fbf946>>. <<

## 14. BARRILES DE PAPEL

[1] «BNP Said to Reduce Commodity-Trading Finance to Trafigura», Bloomberg News, 8 de septiembre de 2014. Disponible en:

<<https://www.bloomberg.com/news/articles/2014-09-07/bnp-paribas-said-to-curb-commoditytrade-finance-to-trafigura> >. <<

[2] «BNP Paribas Agrees to Plead Guilty and to Pay \$8.9 Billion for Illegally Processing Financial Transactions for Countries Subject to US Economic Sanctions», nota de prensa del Departamento de Justicia de Estados Unidos, 30 de junio de 2014. Disponible en:

<<https://www.justice.gov/opa/pr/bnp-paribas-agrees-plead-guilty-and-pay-89-billion-illegally-processing-financial>>. <<

[3] Exposición de los hechos, Tribunal de Distrito de Estados Unidos, Tribunal del Distrito Sur de Nueva York, Estados Unidos contra BNP Paribas, 30 de junio de 2014. Disponible en:

<<https://www.justice.gov/sites/default/files/opa/legacy/2014/06/30/statement-of-facts.pdf>>. <<

[4] Dos antiguos ejecutivos superiores de Trafigura, conocedores de primera mano de la situación, confirmaron, con la condición de permanecer en el anonimato, que la empresa holandesa era Trafigura. Aunque Trafigura opera en gran parte desde sus oficinas centrales de Ginebra, en la época la compañía se había constituido formalmente en los Países Bajos. Más tarde, se trasladó a Singapur. <<

[5] Eric de Turckheim, entrevista con los autores, Ginebra, marzo de 2019. <<

[6] Según un antiguo ejecutivo de Trafigura, que prefirió permanecer en el anonimato. <<

[7] Correo electrónico de un empleado de BNP Paribas citado en la exposición de los hechos, Tribunal de Distrito de Estados Unidos, Tribunal del Distrito Sur de Nueva York, Estados Unidos contra BNP Paribas, 30 de junio de 2014, p. 25. Disponible en:

<<https://www.justice.gov/sites/default/files/opa/legacy/2014/06/30/statement-offacts.pdf>>. <<

[8] «Attorney General Holder Delivers Remarks at Press Conference Announcing Significant Law Enforcement Action», declaración del Departamento de Justicia de Estados Unidos, Washington, 30 de junio de 2014. Disponible en:

<<https://www.justice.gov/opa/speech/attorney-general-holder-delivers-remarks-pressconference-announcing-significant-law> >. <<

[9] «What Are Economic Sanctions?», Consejo de Relaciones Exteriores, 12 de agosto de 2019. Disponible en:

< <https://www.cfr.org/backgrounder/what-areeconomic-sanctions> >. <<

[10] «Vitol trades Iranian fuel oil, skirting sanctions», Reuters, 26 de septiembre de 2012. Disponible en:

<<https://www.reuters.com/article/us-iran-oil-sanctions/vitol-idUSBRE88P06C20120926> >. <<

[11] «Unlawful Corporate Payments Act of 1977», Cámara de Representantes de Estados Unidos, 28 de septiembre de 1977. Disponible en:

<<https://www.justice.gov/sites/default/files/criminal-fraud/legacy/2010/04/11/houseprt-95-640.pdf>  
>. <<

[12] «Report of the Securities Exchange Commission on Questionable and Illegal Corporate Payments and Practices», Comisión de Bolsa y Valores de Estados Unidos, mayo de 1976, p. B-4. Disponible en:

<<https://www.sec.gov/spotlight/fcpa/sec-report-questionable-illegal-corporate-payments-practices-1976.pdf>> . <<

[13] *Ibid.*, p. 44. <<

[14] «Fines and bribes paid to private individuals should not be tax deductible», nota de prensa del Consejo Federal de la Confederación Suiza, 18 de diciembre de 2015. Disponible en:

<<https://www.admin.ch/gov/en/start/dokumentation/medienmitteilungen.msg-id-60078.html>>.

<<

[15] Informe de la fase cuatro sobre Suiza del grupo de trabajo de la OCDE sobre los sobornos en las transacciones comerciales internacionales, 2018. Disponible en:

<<http://www.oecd.org/corruption/anti-bribery/Switzerland-Phase-4-Report-ENG.pdf>>. <<

[16] «Switzerland – 2019 Article IV Consultation», Fondo Monetario Internacional, p. 22. Disponible en:

<<https://www.imf.org/~media/Files/Publications/CR/2019/1CHEEA2019001.ashx>>. <<

[17] «Jamaica: a Trafigura Scandal Primer», Departamento de Estado de Estados Unidos, 12 de octubre de 2006, en la biblioteca pública de la embajada de Estados Unidos, 06KINGSTON2021\_a, WikiLeaks. Disponible en:

<[https://search.wikileaks.org/plusd/cables/06KINGSTON2021\\_a.html](https://search.wikileaks.org/plusd/cables/06KINGSTON2021_a.html)>. <<

[18] «ADM Subsidiary Pleads Guilty to Conspiracy to Violate the Foreign Corrupt Practices Act», Departamento de Justicia de Estados Unidos, 20 de diciembre de 2013. Disponible en:

<<https://www.justice.gov/opa/pr/adm-subsidiary-pleadsguilty-conspiracy-violate-foreign-corrupt-practices-act> >. <<

[19] Paul Wyler, entrevista con los autores, Zúrich, junio de 2019. <<

[20] «Remarks of Secretary Lew on the Evolution of Sanctions and Lessons for the Future at the Carnegie Endowment for International Peace», Departamento del Tesoro de Estados Unidos, 30 de marzo de 2016. Disponible en:

<<https://www.treasury.gov/press-center/press-releases/pages/jl0398.aspx>>. <<

[21] *Ibid.* <<

[22] «HSBC Holdings Plc and HSBC Bank USA NA Admit to Anti-Money Laundering and Sanctions Violations», Departamento de Justicia de Estados Unidos, 11 de diciembre de 2012. Disponible en:

<https://www.justice.gov/opa/pr/hsbc-holdings-plc-and-hsbc-bank-usa-na-admit-anti-money-laundering-and-sanctionsviolations> >. <<

[23] «Credit Suisse Pleads Guilty to Conspiracy to Aid and Assist US Taxpayers in Filing False Returns», Departamento de Justicia de Estados Unidos, 19 de mayo de 2014. Disponible en:

<<https://www.justice.gov/opa/pr/credit-suisse-pleads-guilty-conspiracy-aid-and-assist-us-taxpayers-filing-false-returns> >. <<

[24] «Treasury Designates Russian Oligarchs, Officials and Entities in Response to Worldwide Malign Activity», Departamento del Tesoro de Estados Unidos, 6 de abril de 2018. Disponible en:

<<https://home.treasury.gov/news/press-releases/sm0338>>. <<

[25] «United States Sanctions Human Rights Abusers and Corrupt Actors Across the Globe», Departamento del Tesoro de Estados Unidos, 21 de diciembre de 2017. Disponible en:

< <https://home.treasury.gov/news/press-releases/sm0243> >. <<

[26] «Treasury Targets Russian Oil Brokerage Firm for Supporting Illegitimate Maduro Regime», Departamento del Tesoro de Estados Unidos, 18 de febrero de 2020. Disponible en:

<<https://home.treasury.gov/news/press-releases/sm909> >. <<

[27] Nota de prensa del Departamento del Tesoro de Estados Unidos, 20 de marzo de 2014. Disponible en:

< <https://www.treasury.gov/press-center/press-releases/pages/jl23331.aspx>>. <<

[28] Torbjörn Törnqvist, entrevista con los autores, Ginebra, mayo de 2019 <<

[29] «Trafigura, Glencore and Vitol Probed in Brazil Graft Scandal», Bloomberg News, 5 de diciembre de 2018. Disponible en:

<<https://www.bloomberg.com/news/articles/2018-12-05/trafigura-glencore-and-vitol-ensnared-in-brazil-bribery-scandal>>. <<

[30] «Ex-Petrobras Trader “Phil Collins” Says Vitol Bribed Him», Bloomberg News, 23 de noviembre de 2019. Disponible en:

<<https://www.bloomberg.com/news/articles/2019-11-23/ex-petrobras-trader-phil-collins-tells-judgevitol-bribed-him> >. <<

[31] «Trader Gunvor Pays \$95 Million to Swiss in Corruption Probe», Bloomberg News, 17 de octubre de 2019. Disponible en:

<<https://www.bloomberg.com/news/articles/2019-10-17/gunvor-strikes-95-million-deal-withswiss-to-end-congo-probe> >. <<

[32] Informe anual de Glencore de 2018, p. 126. <<

[33] «SFO Confirms Investigation Into Suspected Bribery at Glencore Group of Companies», Oficina de Fraudes Graves, 5 de diciembre de 2019. Disponible en:

<https://www.sfo.gov.uk/2019/12/05/sfo-confirms-investigation-into-suspected-bribery-at-glencore-group-of-companies/> >. <<

[34] «Investigation by the Office of the Attorney General in Switzerland», nota de prensa de Glencore, 19 de junio de 2020. Disponible en:

<<https://www.glencore.com/media-and-insights/news/investigation-by-theoffice-of-the-attorney-general-of-switzerland> >. <<

[35] «Glencore Drops as US Orders Documents in Corruption Probe», Bloomberg News, 3 de julio de 2018. <<

[36] «Glaserberg's Legacy Threatened By Long List of Corruption Probes», Bloomberg News, 5 de diciembre de 2019. Disponible en:

<<https://www.bloomberg.com/news/articles/2019-12-05/glasenberg-s-legacy-threatened-by-long-list-of-corruption-probes>>. <<

[37] «Back to the Marc Rich Days as US Probes Commodity Traders», Bloomberg News, 25 de marzo de 2019. Disponible en:

<<https://www.bloomberg.com/news/articles/2019-03-25/back-to-the-marc-rich-days-as-u-s-probes-commodity-traders>>. <<

[38] David Tandler, entrevista con los autores, Nueva York, agosto de 2019.  
<<

[39] Ian Taylor y David Fransen, entrevista con los autores, Londres, febrero de 2019. <<

[40] Michael Bloomberg, *Bloomberg por Bloomberg*, Gestión2000, Barcelona, 2001. Disponible en:

<<http://movies2.nytimes.com/books/first/b/bloombergbloomberg.html>>. <<

[41] «Ian Taylor: the oilman, his cancer, and the millions he's giving the NHS», *The Times*, 8 de junio de 2019. Disponible en:

<<https://www.thetimes.co.uk/article/ian-taylor-the-oilman-his-cancer-and-the-millionshes-giving-the-nhs-wnwbtpq2h>> . <<

[42] «State Commodity Traders Grow to Take On Glencore, Cargill», Bloomberg News, 1 de junio de 2015. Disponible en:

<<https://www.bloomberg.com/news/articles/2015-05-31/state-commodity-traders-grow-to-take-on-glencore-cargill> >. <<

[43] «Trader who tapped Tehran to power China», *Financial Times*, 27 de junio de 2014. Disponible en:

< <https://www.ft.com/content/4ed3edd6-fc69-11e3-86dc00144feab7de> >, e «Iranian Oil, arms, sanctions... and China's "Crazy Yang"», Reuters, 16 de enero de 2012. Disponible en:

<<http://news.trust.org/item/20120116002600-enu80/>>. <<

[44] Para las sanciones de 2012, véase «Three Companies Sanctioned Under the Amended Iran Sanctions Act», Departamento de Estado de Estados Unidos, 12 de enero de 2012. Disponible en:

<<https://2009-2017.state.gov/r/pa/prs/ps/2012/01/180552.html>>.

El Departamento de Estado de Estados Unidos dijo que Zhuhai Zhenrong era «el proveedor principal de productos petroleros refinado de Irán». Para las sanciones de 2019, véase «The United States to Impose Sanctions On Chinese Firm Zhuhai Zhenrong Company Limited for Purchasing Oil From Iran», Departamento de Estado de Estados Unidos, 22 de julio de 2019. Disponible en:

<<https://www.state.gov/the-united-states-to-impose-sanctions-on-chinese-firm-zhuhai-zhenrong-company-limited-for-purchasing-oil-from-iran/>>. <<

[45] Ian Taylor, entrevista con los autores, Londres, febrero de 2019. <<

[46] Esta descripción de la actividad de Glencore durante 2020 se basa en una entrevista con un alto directivo, que prefirió permanecer en el anonimato, así como en declaraciones de la compañía e información de dominio público de los movimientos de los barcos. <<

[47] «Texas Regulators Weigh Historic Oil Cuts as Coronavirus Pandemic Saps Demand», *Wall Street Journal*, 14 de abril de 2020. Disponible en:

<<https://www.wsj.com/articles/texas-regulators-weigh-historic-oil-cuts-after-coronavirus-11586886293>>.<<

[48] Steve Kalmin, el director financiero de Glencore, informó a los periodistas en agosto de 2020 de que la rentabilidad financiera de los acuerdos en contango de la compañía era de hasta el 100 % «en algunos casos». <<

[49] Según los cálculos de algunas de las compañías más importantes de la industria. Por ejemplo, Marco Dunand (Mercuria) estimó que las existencias rondaban los 1250 millones de barriles. «Trader Mercuria Says Oil Has Bottomed with More Shutins Coming», Bloomberg News, 29 de abril de 2020. <<

[50] Rueda de prensa de la Comisión Especial de la Casa Blanca sobre el Coronavirus, 31 de marzo de 2020. Disponible en:

<<https://www.youtube.com/watch?v=c2TRmlsmMNU>>. <<

[51] Informe de mitad del año 2020 de Glencore, 6 de agosto de 2020.  
Disponible en:

< <https://www.glencore.com/dam/jcr:50ad1802-2213-43d8-8008-5fe84e3c65ed/GLEN-2020-Half-Year-Report.pdf> >. <<

[52] Informe provisional de 2020 de Trafigura (<[https://www.trafigura.com/media/2648/trafigura\\_interim\\_report\\_2020.pdf](https://www.trafigura.com/media/2648/trafigura_interim_report_2020.pdf)>), y «Mercuria scores record profit amid oil market chaos», *Financial Times*, 13 de julio de 2020 (<<https://www.ft.com/content/72300405-20bc-4dde-b145-9ff28f9da69d> >). <<

[53] Muriel Schwab, entrevista con los autores, Ginebra, agosto de 2019. <<

[54] Muriel Schwab, entrevistas con los autores, Ginebra, agosto de 2019, y vía telefónica, febrero de 2020. <<

[55] David MacLennan, entrevista con los autores, Mineápolis, agosto de 2019. <<

[56] Ivan Glasenberg, entrevista con los autores, Baar, agosto de 2019. <<

[57] Torbjörn Törnqvist, entrevista con los autores, Ginebra, agosto de 2019.  
<<

[58] Ian Taylor, entrevista con los autores, Londres, febrero de 2019. <<

JAVIER BLAS · JACK FARCHY



# EL MUNDO ESTÁ EN VENTA

LA CARA OCULTA DEL NEGOCIO  
DE LAS MATERIAS PRIMAS

