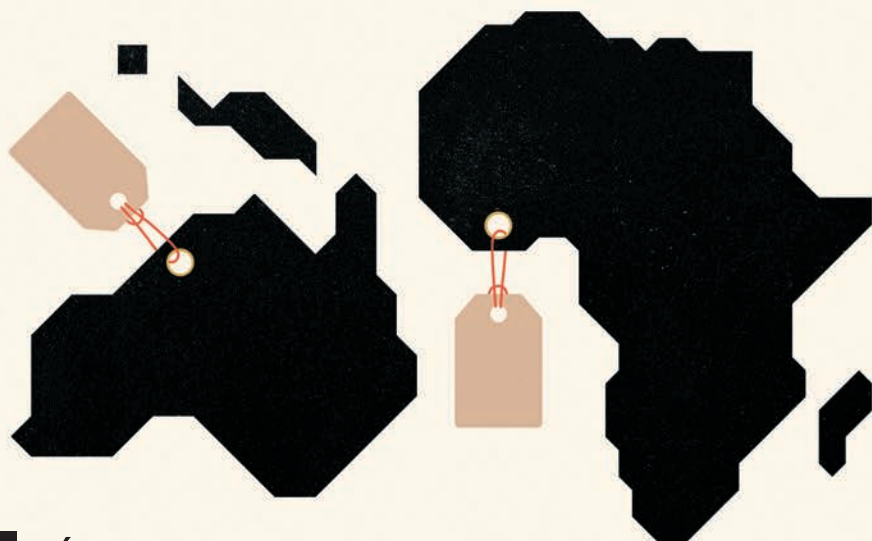


JAVIER BLAS · JACK FARCHY



EL MUNDO ESTÁ EN VENTA

LA CARA OCULTA DEL NEGOCIO
DE LAS MATERIAS PRIMAS



PENÍNSULA

El mundo está en venta

La cara oculta del negocio de las materias primas

Javier Blas y Jack Farchy

Traducción de Alicia Botella, Miguel Trujillo,
Eva Blázquez y Paula Orellana

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

© 2021, Javier Blas y Jack Farchy

Queda rigurosamente prohibida sin autorización por escrito del editor cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta obra, que será sometida a las sanciones establecidas por la ley. Pueden dirigirse a Cedro (Centro Español de Derechos Reprográficos, www.cedro.org) si necesitan fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra (www.conlicencia.com;

91 702 19 70 / 93 272 04 47).
Todos los derechos reservados.

Primera edición: mayo de 2022

© de la traducción del inglés, Traducciones Imposibles S.L., 2022

Mapas: Darren Bennett

© de esta edición: Edicions 62, S.A., 2022

Edicions Península,
Diagonal 662-664
08034 Barcelona
edicionespeninsula@planeta.es
www.edicionespeninsula.com

REALIZACIÓN PLANETA - fotocomposición

Depósito legal: B. 6.882-2022

ISBN: 978-84-1100-075-8



Índice

Introducción. Los últimos buscavidas	9
1. Los pioneros	37
2. El padrino del petróleo	63
3. El último recurso	99
4. Barriles de papel	133
5. La caída de Marc Rich	155
6. La mayor liquidación por cierre de la historia	177
7. Un comunismo muy capitalista	199
8. Big Bang	229
9. Petrodólares y cleptócratas	257
10. Destino: África	283
11. Hambruna y lucro	309
12. La máquina de hacer millonarios	333
13. Traficantes de poder	361
Conclusión. Secretos inconfesables	391
Agradecimientos	423
Apéndices	427
Notas	433
Índice analítico	499

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.¹

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 atezado 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.² A Weisser, por su parte, no le motivaba la ideología, sino el lucro. Su empresa, Mabanaft, 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 Mabanaft 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 argu-

mento de que sus otros clientes no querían alquilar barcos que hubieran transportado petróleo de la Unión Soviética.³

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 Mabanafit 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.⁴

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.⁵ 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 econo-

mía 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.⁶

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, Sondheimer & 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.⁷

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».⁸

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.⁹ 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 Tandler, que fue su pupilo y llegó a dirigir Philipp Brothers en los años setenta y ochenta.¹⁰

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.¹¹ 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». ¹² Como consecuencia, Philipp Brothers fue una de las diez primeras empresas estadounidenses a las que se les permitió abrir oficinas en Moscú. ¹³ 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 júnior 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.» ¹⁴

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 interna-

cional. «No nos gusta nada no haber entrado en el negocio de las exportaciones de gran volumen», le dijo MacMillan a su personal directivo.¹⁵

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 Mabanaf, 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».¹⁶ 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 Mabanaf— 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 finan-

ció 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.¹⁷

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».¹⁸

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.»¹⁹

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: Mabaft, una contracción de su nombre comercial, Marquard & Bahls Naftaproducs.

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.²⁰ 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 ma-

letas llenas de documentos a dondequiera que fuera.²¹ 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 Mabanaft.

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 Mabanaft 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.²² 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 1960.²³ 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 1965.²⁴ 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 tra-

to 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.²⁵ 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.»²⁶

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.²⁷

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 ex-

cepción del Ministerio de Defensa o la Agencia Central de Inteligencia», se jactaría un ejecutivo de Philipp Brothers en 1981.²⁸ 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.²⁹ 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 *lebrling*

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.³⁰

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.»³¹

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 1970.³² Philipp Brothers, que había obtenido un beneficio de apenas 550.000 dólares en 1947,³³ ganaba 38,7 millones de dólares en 1970.³⁴ 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 5.000 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.³⁵

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.³⁶ 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.³⁷ 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.³⁸

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 1972-1973,³⁹ 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.⁴⁰

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 1972,⁴¹ más que las ganancias de titanes estadounidenses como Boeing o Colgate-Palmolive en el mismo año.⁴²

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.⁴³

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 1972.⁴⁴

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.